Chikán Attila

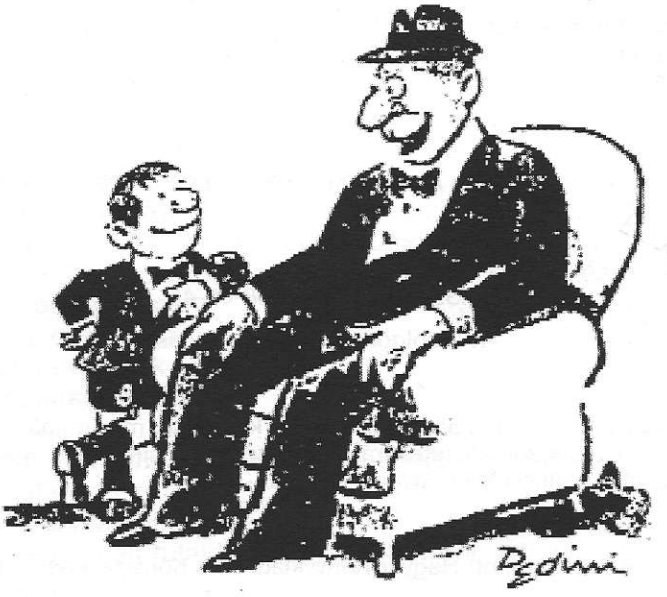
VÁLLALAT-GAZDASÁGTAN

Animare webáruház
webshop.animare.hu

Chikán Attila

Vállalatgazdaságtan

4. átdolgozott, bővített kiadás



Születés, halál, szex és üzlet –
ennyi dióhéjban

AULA Kiadó, 2008

Tartalomjegyzék

Bevezetés 11

Előszó 13
A vállalatgazdaságtan elméleti alapjai 14
A könyv struktúrája 16
Köszönetnyilvánítás 18

I. A vállalat érintettjei, céljai, formái 19

Bevezetés 23
1. Üzleti vállalkozás – vállalat 24
1.1. Az üzleti vállalkozás alapvető célja 27
1.2. A vállalat küldetése 30
2. A vállalati működés érintettjei 31
3. A vállalat céljai 36
3.1. Az egyéni és a szervezeti célok 37
3.1.1. Az egyéni célok 37
3.1.2. A szervezeti célok 39
3.1.3. Az egyéni és a szervezeti célok kapcsolata 40
3.2. A tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók – céljaik és kapcsolataik .. 42
3.2.1. A tulajdonosok céljai 43
3.2.2. A menedzserek céljai 46
3.2.3. A munkavállalók céljai 46
3.2.4. A vállalatkormányzás 47
3.3. A vállalati célok 49
3.3.1. A profitmotívum és a társadalmi felelősség 49
3.3.2. A vállalati célstruktúra jellemzői 51
4. A vállalkozások szervezeti keretei 55
4.1. A vállalkozási formák tulajdonlási szempontból 56
4.1.1. Az egyéni vállalkozás 56
4.1.2. A társaságok 57
4.1.3. A részvénytársaságok 58
4.2. Vállalatok alapítása és megszűnése 60
4.2.1. Vállalatok alapítása 61
4.2.1.1. Egyének vállalatalapítása 61
4.2.1.2. Szervezetek vállalatalapítása 63
4.2.2. Vállalatok megszűnése 64
5. Vállalatelméletek 65
5.1. A fogalmi keret 66

5.2. A standard mikroökonómia vállalatfelfogása ... 67
5.3. A vállalat magatartási elmélete ... 68
5.4. A megbízó-ügynök elmélet ... 69
5.5. A tranzakciós költség elmélet ... 70
5.6. Az erőforrás alapú vállalatelmélet ... 71
5.7. Az érintettelmélet ... 73
5.8. További vállalatelméleti megközelítések ... 74
5.9. Vállalatelméletek és vállalatgazdaságtan ... 76
Összefoglalás ... 77

II. A vállalat helye a társadalmi rendszerben ... 83

Bevezetés ... 87
1. A vállalat társadalmi szerepe ... 88
1.1. Koordinációs mechanizmusok ... 89
1.2. A tranzakciós költségek és a koordináció ... 91
1.3. A társadalmi szükséglet és a fogyasztói igény ... 96
1.4. Érintettek és koordinációs mechanizmusok ... 97
1.5. A globális gazdaság koordinációja ... 99
2. A piac és a piaci viszonyok ... 105
2.1. A piacok jellemzői – piactípusok ... 106
2.1.1. A hatékony piac ... 106
2.1.2. Keresleti-kínálati viszonyok: a nyomásos és a szívásos piac ... 108
2.1.3. A piaci struktúra és hatása a versenyre ... 109
2.1.4. A piacok földrajzi kiterjedése ... 111
2.2. Árupiacok és erőforráspiacok ... 113
2.3. A piacra való belépés és kilépés a piacról ... 114
2.3.1. A piacra lépés korlátai ... 115
2.3.2. Kilépés a piacról ... 120
2.4. Verseny és együttműködés a piacon ... 121
2.4.1. A verseny ... 121
2.4.2. Az együttműködés ... 125
2.4.3. A vállalati hálók ... 127
2.5. A piac társadalmi szerepe ... 130
3. Az állam gazdasági szerepe ... 131
3.1. Az állam gazdasági szerepvállalásának tendenciái napjainkban ... 133
3.2. Az állami gazdaságirányítás ... 136
3.2.1. Gazdasági mechanizmus és gazdaságpolitika ... 137
3.2.2. Az állami szerepvállalás és a vállalatok ... 139
3.2.3. Az állami vállalatok ... 142
4. További külső érintettek – a „felelős vállalat" koncepció ... 143
4.1. Helyi közösségek és önkéntes állampolgári szerveződések ... 144
4.2. A természeti környezet ... 147
4.2.1. Az üzleti szféra környezeti hatásai ... 147
4.3. Az alternatív közgazdaságtan és a felelős vállalat ... 150
4.3.1. Az alternatív közgazdaságtan ... 150
4.3.2. Az etikus magatartás elvi alapjai ... 151
4.3.3. Az etikus magatartás és az üzleti valóság ... 154
4.3.4. A vállalati társadalmi felelősségvállalás ... 156

5. Vállalati gazdálkodás a múltban és a mai üzleti világban 159
5.1. A vállalati gazdálkodás fejlődése 159
5.2. Az üzleti világ jellemzői napjainkban 162
Összefoglalás 166

III. A vállalat tevékenységi rendszere 173

Bevezetés 176
1. A tevékenységi rendszer és a stratégia: az alapok 179
Bevezetés 180
1.1. A külső és belső tevékenységek integrációja 180
1.2. A vállalati működés stratégiai alapjai 185
1.2.1. A stratégia szerepe és tartalma 185
1.2.2. A formális stratégia 187
Összefoglalás 189
2. Marketing 193
Bevezetés 195
2.1. A marketing és a marketingstratégia 196
2.1.1. A fogyasztói igény 197
2.1.1.1. A fogyasztói igény jellemzői 197
2.1.1.2. Egyéni és szervezeti fogyasztó 199
2.1.1.3. Marketing és fogyasztói érték 201
2.1.2. A marketingstratégia alapkérdései 203
2.1.2.1. A kielégítendő fogyasztói szükséglet 205
2.1.2.2. A versenystratégia megválasztása: a marketinghadviselés . 208
2.1.2.3. A fogyasztó megnyerése 209
2.2. A marketingmix 216
2.2.1. Termékpolitika 217
2.2.2. Árpolitika 223
2.2.3. Az értékesítési utak politikája 228
2.2.4. Kommunikációs politika 232
Összefoglalás 237
3. Az innováció 241
Bevezetés 243
3.1. Az innováció tartalma és természete 243
3.1.1. Az innováció tartalma 244
3.1.2. Az innováció megjelenési formái 246
3.2. Az innovációs stratégia 250
3.2.1. Az innováció környezete 251
3.2.2. Az innovációs stratégia összetevői 253
3.2.3. A sikeres innovációs stratégia 258
3.2.4. Innováció és szervezet 260
3.2.5. Innováció a kifejlett és az új vállalatnál 261
3.3. Az innováció folyamata 263
3.3.1. A szervezeti innováció 266
3.3.2. A technológiai innováció 269
3.3.3. A termékinnováció 270
3.4. Új trendek az innováció menedzsmentjében 280
Összefoglalás 282

4. Az emberi erőforrás menedzsmentje ... 287
Bevezetés ... 289
4.1. Az emberi erőforrás-gazdálkodás tartalma ... 289
4.2. A munkaerő-gazdálkodás környezeti tényezői ... 292
4.2.1. A főbb környezeti tényezők ... 292
4.2.2. Az emberi erőforrás felértékelődése, differenciálódása ... 296
4.3. Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiája ... 301
4.4.2. A munkaerő alkalmazása: felvétel és elbocsátás ... 305
4.4.3. A munkavégzés és az emberi erőforrás fejlesztése ... 308
4.4.4. Motiváció, bérezés, ösztönzés ... 312
4.5. Az érdekegyeztetés és a szakszervezetek ... 319
Összefoglalás ... 321
5. Az információ és a tudás menedzsmentje ... 325
Bevezetés ... 327
5.1. A tudás fogalma ... 328
5.1.1. A tudás jellemzői ... 329
5.1.2. Egyéni és szervezeti tudás ... 331
5.1.2.1. A szervezeti tudás elemei ... 331
5.1.2.2. A szervezeti tudás koordinációja és a szervezeti tanulás ... 332
5.2. A tudásmenedzsment és stratégiája ... 335
5.3. A tudásmenedzsment megvalósítása ... 339
5.3.1. Az információ fogalma és vállalati szerepe ... 342
5.3.2. Döntés, információ, szervezet ... 344
5.3.2.1. Döntéshozó, problémamegoldás, információ ... 344
5.3.2.2. Döntéshozatal, érintettek, kockázat ... 345
5.3.3. Az információrendszer ... 347
5.3.3.1. Információ és szervezeti szerep ... 349
5.3.3.2. Az információrendszer alrendszerei ... 351
5.4. A kontrolling ... 360
5.5. Az elektronikus üzletvitel és kereskedelem ... 362
Összefoglalás ... 367
6. Az értékteremtő folyamatokmenedzsmentje(logisztika, termelés, szolgáltatás) ... 371
Bevezetés ... 372
6.1. Anyagi folyamatok és készletek – a logisztikai rendszer ... 375
Bevezetés ... 375
6.1.1. A logisztikai rendszer és szerkezete ... 376
6.1.2. A logisztikai stratégia ... 381
6.1.2.1. Logisztikai célok és teljesítménymércék ... 381
6.1.2.2. A logisztikai stratégia összetevői ... 383
6.1.2.3. A stratégiai tényezők integrálása és a logisztikai rendszer megtervezése ... 390
6.1.3. A logisztikai rendszer működése ... 392
6.1.3.1. A készletgazdálkodás ... 393
6.1.3.2. Az anyagi folyamatok lebonyolítása ... 397
6.1.4. Az ellátási láncok ... 400
6.1.4.1. A partnerkapcsolatok jellege és típusai ... 402
6.1.4.2. Az ellátási lánc hatékonysága ... 403
Összefoglalás ... 407

6.2. Termelés és szolgáltatás ... 409
Bevezetés ... 410
6.2.1. A termelés és a szolgáltatás típusai ... 410
6.2.1.1. A termelés ... 411
6.2.1.2. A szolgáltatások ... 413
6.2.1.3. A termelés és a szolgáltatás kapcsolata ... 417
6.2.2. A termelési stratégia ... 418
6.2.2.1. Célkitűzések és kritériumok ... 419
6.2.2.2. Termékek és technológiák ... 421
6.2.2.3. Hardver: termelőberendezések ... 422
6.2.2.4. A termelési folyamat irányítása és szervezése ... 426
6.2.2.5. A minőség ... 427
6.2.3. Termeléstervezés és a végrehajtás ... 430
6.2.4. Karcsú értékfolyam, karcsú termelés ... 434
6.2.4.1. A karcsú értékfolyam megvalósításának alapelvei ... 435
6.2.4.2. Az „éppen időben" elv ... 436
6.2.5. A teljesítményértékelés szempontjai ... 439
Összefoglalás ... 440
Logisztika ... 441
Termelés és szolgáltatás ... 442
7. Vállalati pénzügyek ... 445
Bevezetés ... 446
7.1. A befektetők és a vállalat értéke ... 447
7.2. A vállalat pénzügyi stratégiája ... 451
7.2.1. A vállalat értékét meghatározó tényezők ... 452
7.2.2. A befektetési stratégia, a tőkeköltségvetés ... 456
7.2.3. A finanszírozási stratégia, a forrásbiztosítás ... 462
7.3. A vállalat pénzügyi rendszerének működése ... 464
7.3.1. Pénzügyi elemzés ... 465
7.3.1.1. A mérleg, az eredménykimutatás és a pénzáram- (cash flow) kimutatás ... 467
7.3.1.2. Egyéb kimutatások, mutatószámok ... 474
7.3.1.3. A pénzügyi kimutatások elemzése ... 475
7.3.2. A pénzügyi terv készítése ... 475
7.4. Költséggazdálkodás ... 477
7.5. Befektetés és finanszírozás ... 480
7.5.1. A befektetések ... 480
7.5.2. A finanszírozás ... 483
7.5.2.1. Forrásösszetétel ... 483
7.5.2.2. Eszközök és források összhangja ... 487
7.5.2.3. Finanszírozási formák ... 491
7.5.3. A kockázat és kezelése ... 494
Összefoglalás ... 496

IV. A vállalat stratégiája ... 501

Bevezetés ... 505
1. A vállalati stratégia tartalma ... 505
1.1. A vállalati stratégia szintjei ... 508
1.1.1. A vállalati szintű stratégia ... 509

1.1.2. Az üzleti egységek stratégiája ... 516
1.2. A stratégia megközelítései ... 521
1.2.1. A vállalkozói megközelítés ... 521
1.2.2. Az adaptív megközelítés ... 523
1.2.3. A tervezői megközelítés ... 524
1.2.4. A stratégiamegközelítések összevetése ... 525
1.3. A stratégiai változatok értékelése ... 527
2. A stratégiai menedzsment folyamata ... 528
2.1. A helyzetelemzés ... 532
2.1.1. A küldetés kapcsolata a stratégiával ... 532
2.1.1.1. Működési kör ... 532
2.1.1.2. A belső működésre vonatkozó alapelvek ... 534
2.1.1.3. A külső érintettekkel való kapcsolattartás alapelvei ... 534
2.1.2. A környezeti kihívások ... 536
2.1.2.1. Az általános környezeti feltételek ... 536
2.1.2.2. A vállalat versenyhelyzete ... 537
2.1.3. A vállalati képességek értékelése – a SWOT-elemzés ... 541
2.2. Megvalósítás és visszacsatolás ... 542
2.2.1. Erőforrás-biztosítás és erőforrás-elosztás ... 545
2.2.2. Stratégia és szervezet ... 546
2.2.3. Stratégia és vezetés ... 551
2.2.3.1. A stratégia melletti elkötelezettség erősítése ... 552
2.2.4. Ellenőrzés, visszacsatolás, kontrolling ... 554
2.3. Stratégiai menedzsment vállalkozói és adaptív megközelítésben ... 556
2.4. A stratégiai szövetségek ... 558
3. A vállalati stratégiák néhány osztályozási lehetősége ... 561
3.1. Stratégiatípusok a működési kör változtatásának iránya és dinamikája szerint ... 562
3.2. Stratégiatípusok a környezettel való kölcsönhatás jellemzői szerint ... 563
3.3. Stratégiatípusok orientáció szerint ... 565
Összefoglalás ... 566

Irodalomjegyzék ... 571
Magyar–angol szószedet ... 587
Angol–magyar szószedet ... 595
Név- és tárgymutató ... 604

Előszó

A Vállalatgazdaságtan könyv 1991-ben jelent meg első kiadásban (két papírkötéses kísérleti változat után), majd 1997-ben és 2003-ban, mindkétszer lényegesen átdolgozott változatban. Mindhárom kiadás nagyszámú változatlan utánnyomást élt meg.

Az első kiadás a rendszerváltást közvetlenül követően, mondhatni a piacgazdaság hazai újraindításának hajnalán jelent meg, s mintegy bevezetés volt a fejlett országok vállalatainak működésébe. A második kiadás idején, a „Versenyben a világgal" kutatás lezárásakor már kimondhattuk, hogy a magyar üzleti szférában lényegében befejeződött a rendszerváltás, s vállalataink működését, magatartását alapvetően a piacgazdaságra jellemző működési elvek irányítják.

A harmadik kiadás ismét mérföldkőhöz kapcsolódott, az Európai Unióhoz való csatlakozás küszöbén jelent meg. Aligha kell hangsúlyozni a csatlakozás történelmi jelentőségét, sőt azt sem kell részleteznünk, hogy a piacgazdasághoz immár hozzászokott vállalatok számára is számos új elemet hozott az a tény, hogy a világ legnagyobb egységes piacán működnek. A jelenlegi, negyedik kiadásnak nincs ilyen történelmi esemény a hátterében. Napjainkban a magyar vállalati szféra küzd a világgazdaság kihívásaival és az igen nehéz hazai gazdaságpolitikai közeggel.

A könyv anyagának átírását, felfrissítését azonban nemcsak a hazai makrokörnyezet változásai teszik újra szükségessé, hanem az a tény is, hogy az egész világon folytatódtak a vállalatok gazdálkodásában a rendkívül gyors változások. A néhány év előtti működési elvek, döntési kritériumok sok területen elavultak, ósdinak tűnnek. A globalizáció kiterjedése, az információtechnológia fejlődése vagy a tudás alapú gazdaság térhódítása – hogy csak néhány példát mondjunk – alapvetően átformál számos gazdálkodási folyamatot. Amennyiben tehát meg akartam tartani azt a célt, hogy a könyv hűen bemutassa a fejlett országok vállalatainak működési elveit és módszereit, s viszonyítsa ezeket a hazai feltételekhez, okvetlenül szükség van az időnkénti alapos átdolgozásra. Az átdolgozás során a szövegszerű változtatások mellett a magyarázatként, illusztrációként használt „színesek" legnagyobb részét is kicseréltük, újabb források felhasználásával.

A könyvet továbbra is kettős irányultság jellemzi. Egyrészt tankönyvként szolgál több hazai felsőfokú tanintézményben, min-

denekelőtt a Budapesti Corvinus Egyetemen, ahol évente több mint ezer hallgató vizsgázik belőle. Másrészt pedig gondolatébresztőnek szánjuk gyakorló vállalatvezetők számára: ha napi konkrét problémáikra nem is ad közvetlen választ a könyv, a tapasztalat szerint sokat segít az összefüggések átlátásában, a problémák rendszerbe foglalásában a lehetséges döntési irányok bemutatásával.

A vállalatgazdaságtan elméleti alapjai

Könyvünk tárgya tehát a vállalat. E fogalom mindenki számára ismerős, de hallatán más-más kép jelenik meg az egyes emberek előtt. Mi a vállalatot az üzleti vállalkozás szervezeti kereteként értelmezzük, s úgy fogjuk fel, mint olyan szervezetet, melyben az emberek tevékenysége a fogyasztók igényeinek nyereség elérése mellett történő kielégítésére irányul.

A vállalatok természetesen igen sokfélék, rendkívül színes világot alkotnak. Könyvünk ebbe a világba vezeti be az olvasót. *A vállalatgazdaságtan olyan társadalomtudományi stúdium, amely a vállalatok működésének elvi alapjait tárgyalja, s ezek magyarázatát adja.* A vállalatok sokfélesége és tevékenységük összetett volta következtében elemi szükségszerűség, hogy a vállalatgazdaságtan sokoldalúan, több tudományterület felől (multidiszciplinárisan) közelítsen a vállalathoz, tehát nemcsak a közgazdász számára jelent vizsgálati területet: mérnök, jogász, szociológus, politológus éppúgy talál itt témát, mint a pszichológus vagy a történész.

A vállalathoz való sokoldalú közelítés teszi szükségessé, hogy rögzítsük azokat az elvi-elméleti alapokat, amelyekre a könyv épül. Így tehetjük világossá egy-egy kifejtés hátterét, lehetővé téve az olvasónak, hogy megállapításaink belső konzisztenciáját megítélje. Meg kell mondani, hogy e konzisztencia megteremtése épp a gazdag tartalmú tárgyhoz illő sokoldalú kifejtés igénye miatt nem egyszerű – minden törekvésünk ellenére előfordulhatnak az anyagban következetlenségek. Megköszönjük, ha az olvasó ezekre, s a tankönyv egyéb hiányosságaira felhívja figyelmünket.

A könyv négy pillérre épül. Ezek közül elsőként a *mikroökonómiát,* a közgazdaságtan egyik fő fejezetét említjük: ezt az elméleti stúdiumot kidolgozottsága, elméleti tételeinek jelentősége emeli ki. A mikroökonómiából elsősorban az emberfelfogás és a vállalat-környezet viszony fontos számunkra. Az emberfelfogást illetően könyvünk alaplogikája az, hogy a hagyományos

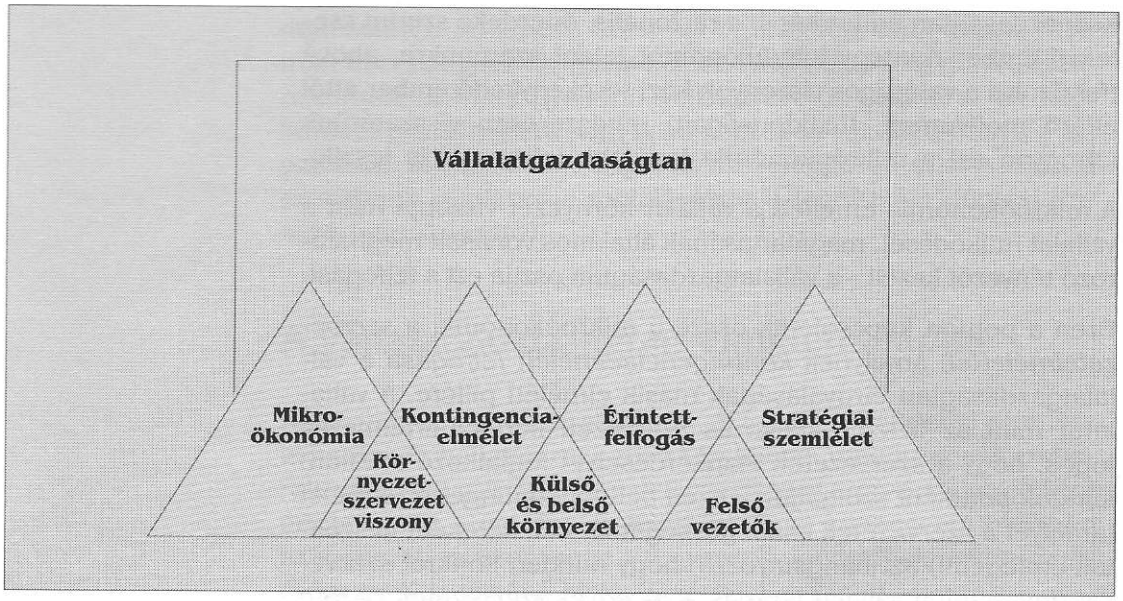
közgazdaságtan emberképe: a racionális, önérdeke szerint cselekvő ember mintegy kiindulópontot jelent számunkra, ahová (felvázolva a valóságos viszonyok közt tevékenykedő ember ettől eltérő motívumait, tulajdonságait) rendszeresen visszatérünk (ahogyan ezt a mikröokonómia legújabb irányzatai is teszik).

A mikroökonómia emellett a vállalat-környezet viszonyt mint a vállalat működését, magatartásának általános vonásait meghatározó tényezőt kezeli – a vállalatgazdaságtan osztja ezt a felfogást.

Ezen a ponton kapcsolódik össze a mikroökonómia a *szervezetelmélettel,* amelynek *kontingenciaelméleti felfogása* a vállalatgazdaságtan tárgyalásának másik elméleti pillére. A vállalatot mint az üzleti vállalkozás szervezeti keretét értelmezve jogos, hogy a szervezetek alapkérdéseivel foglalkozó stúdium kiindulópontként szolgáljon – ezen belül a kontingenciaelmélet (amelyet a szervezetek esetlegességének elméleteként is szoktak emlegetni) azt hangsúlyozza, hogy minden konkrét szervezet (így minden vállalat is) más, s az egyes szervezetek közötti eltéréseket a külső és belső környezetükhöz való viszonyuk különbözőségeiből vezeti le. Tárgyalásmódjának logikai lánca az alapvető cél – küldetés – környezet – stratégia – magatartás – teljesítmény fogalmi sorral írható le.

A külső és belső környezethez való viszony jelentőségének hangsúlyozása vezet el bennünket a könyv anyagának harmadik pilléréhez, az *érintettfelfogáshoz.* A külső és belső környezet számtalan szereplője közül ugyanis bennünket azok érdekelnek elsősorban tárgyunk szempontjából, amelyek a vállalattal tartós és lényegi kapcsolatban állnak. Ezeket nevezi érintetteknek az említett felfogás, amely a gazdaság szereplőinek kapcsolatát kölcsönös függőségi viszonyrendszerként tárgyalja, és a szokásos merev struktúrák helyett arra mutat rá, hogy ez a kapcsolatrendszer egy olyan háló, amelynek minden csomópontja egyaránt jelentős, s a nézőpontok különbözősége emeli ki egyik vagy másik tényezőjét.

Ilyen kiemelés nélkül viszont – természetesen – alig lehet lényegi dolgot mondani egy szervezetről. Nézőpontot kellett tehát választanunk, s a felső vezetői szemlélet mellett döntöttünk. Ez azt jelenti számunkra, hogy a vállalati működés érintettjei közül kiemeljük a felső vezetőket, s a vállalat működését az ő nézőpontjukból tárgyaljuk. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a tárgyalásmódban döntő szerepet játszik a *stratégiai szemlélet,* hiszen az érintettek kiemelt körét (a felsővezetőket) normális esetben ez jellemzi.



1. ÁBRA. *A vállalatgazdaságtan elvi-elméleti alapjai*

A fentieknek megfelelően könyvünk elvi-elméleti alapjait az *1. ábrán* foglaljuk össze.

Az *1. ábrán* látható elvi-elméleti alapok megnevezése nem változott a könyv első kiadása óta. Az egyes alapstruktúrákról, illetve kapcsolataikról alkotott felfogásunk azonban jelentősen gazdagodott az évek során. Ehhez hozzájárult a globális üzleti gyakorlatról alkotott képünk színesedése éppúgy, mint a vállalatokkal foglalkozó elméletek viszonylag gyors fejlődése. Ez a fejlődés elsősorban a vállalat-környezet viszony differenciáltabb megközelítésében (így például a tudás alapú gazdaság térhódításának figyelembe vételében), valamint a vállalati működés elméleti alapjainak erősödésében (elsősorban a tranzakciósköltség elméletre, az erőforrás alapú elméletre és az érintettelméletre való támaszkodásban) jelenik meg.

A könyv struktúrája

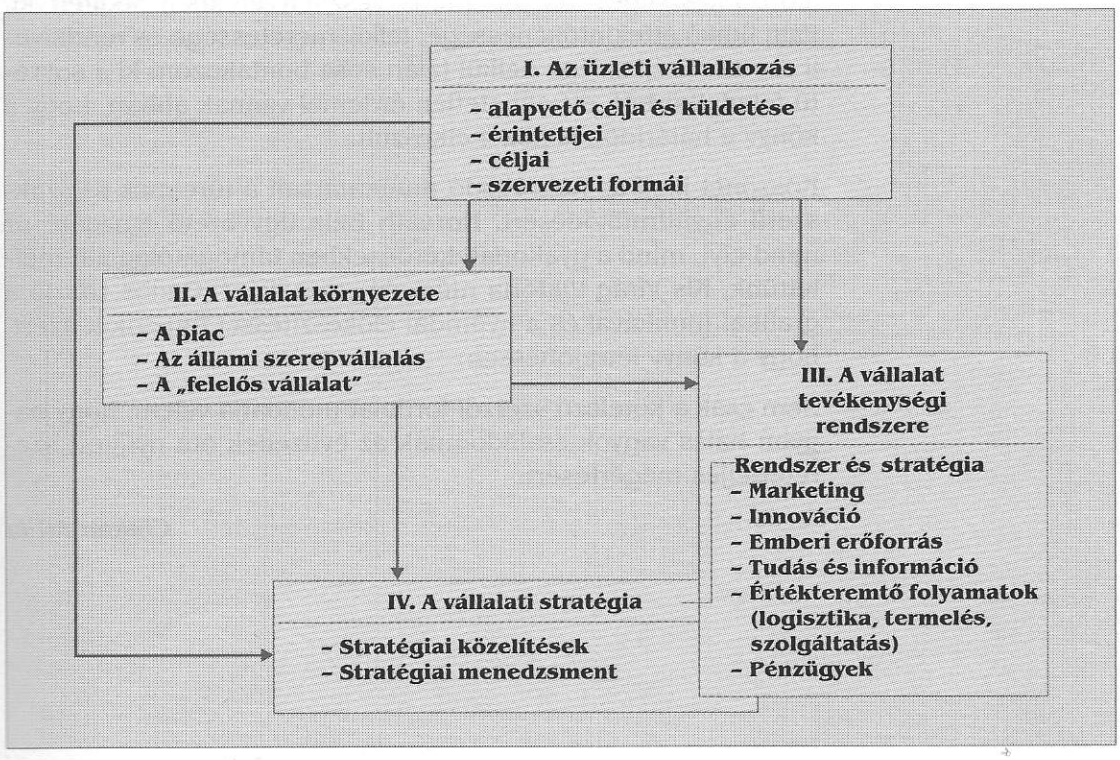
A tárgyalást a vállalat alapvető céljának, léte értelmének elemzésével kezdjük, ebből fejtjük ki a vállalat céljait, működésének érintettjeit és a lehetséges szervezeti formákat. A könyv első részét a vállalatelméletek rövid összefoglalása zárja. A második részben az érintettfelfogásra építve tárgyaljuk a vállalat környezeti kapcsolatait: kiemelten a piaci viszonyokat és az állami

szerepvállalást (mindkettőt nem általában, hanem a vállalat szempontjából), s bemutatjuk a vállalatnak a társadalom szereplőihez való újfajta kapcsolatát leíró „felelős vállalat" koncepciót.

A harmadik részben előbb megadjuk a stratégiai keretet, s ebből kiindulva sorra vesszük a vállalat működésének tartalmát jelentő tevékenységeket, majd a negyedik részben a stratégia megalkotásának és megvalósításának kérdéseit, a stratégiai menedzsmentet tárgyaljuk.

A könyv tartalmának vázlatos áttekintését adja meg a *2. ábra.*

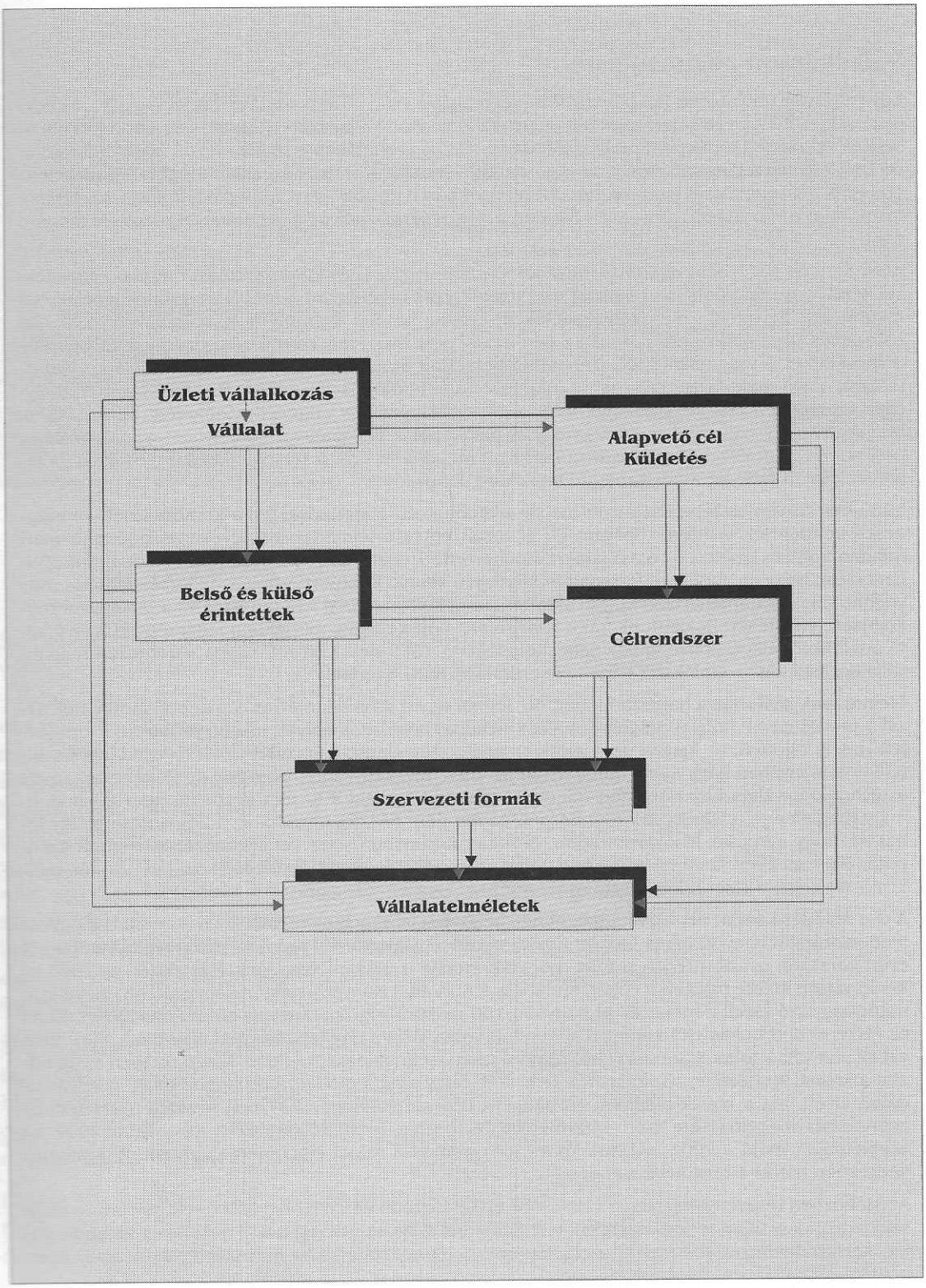
A szövegben szereplő betétek („színesek") az anyag egyes részeihez illusztrációként, adalékul szolgálnak, esetenként felhívják a figyelmet olyan fontos gondolati elágazásokra, amelyekről a főanyagban nem tudunk részletesebben szólni. Az egyes fejezetek végén összefoglalót közlünk, s megadjuk a fejezetek mondanivalója szempontjából legfőbb fogalmak listáját. A kérdések és feladatok annak ellenőrzésére szolgálnak, sikerült-e a fejezet súlyponti részeit ténylegesen megérteni. A kérdések a könyv anyagából tételesen megválaszolhatók, a feladatok megoldásához bizonyos kitekintésre is szükség van.



2. ÁBRA. *A tankönyv szerkezete*

KÖNYVTÁRA * BUDAPESTI EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI

I. A VÁLLALAT ÉRINTETTJEI, CÉLJAI, FORMÁI


Üzleti vállalkozás
Vállalat
Alapvető cél
Küldetés
Belső és külső
érintettek
Célrendszer
Szervezeti formák
Vállalatelméletek

Vállalkozzon adatmentésre!

Egy Fehérvári úti Patyolat-fiókból küzdötte fel magát a világ vezető adatmentéssel foglalkozó cégei közé a Kürt Rt. Az 1989-ben saját telephely nélkül alakult vállalkozás a tisztító cég egyik kirendeltségébe fészkelte be magát. S míg a fióküzem néhány szobájában a munkatársak közreműködésével ténylegesen a Patyolat profiljába vágó „fedőtevékenység" folyt, a színfalak mögött ugyanezek az emberek adatmentéssel foglalkoztak. Idővel azonban nagyobb igény mutatkozott a winchesterjavításra, mint a mosatásra, amit Kürti Sándor, a cég vezérigazgatója a későbbiekben egyáltalán nem bánt.

Kürti Sándor 1971-ben, diplomavédésének évében vegyész- és automatizálási mérnök képesítéssel került a Dunai Kőolajipari Vállalathoz. Tizenöt éves ottléte alatt a ranglétra számos lépcsőfokát megmászta. Szivattyú-, majd táblakezelőként kezdte, később üzemmérnök, műszakvezető és számítógépes folyamatirányító lett. 1984-ben az akkorra már rendszermérnöki diplomát és műszaki doktori címet is magáénak tudó szakember betanított munkásnak állt testvére, Kürti János Kazetta Gmk. nevű manufaktúrájába, ahol mágneses adattárolók javítása folyt. Mivel a Cocom-szabályozás értelmében csúcstechnológiai eszközök csak különleges engedéllyel jöhettek be hazánkba, megesett, hogy egy-egy berendezés ugyan megkapta a behozatali engedélyt, de annak javítása, pótlása, az alkatrészek karbantartása nem volt megoldott. Erre a térségünkben egyedülálló és telítetlen piacra tette be a lábát még időben Kürti János.

1989-ben törvényes lehetőség nyílt magántulajdonú cég alapítására, ám a korábbi üzlet – a mágneses adattárolók javítása – lassan, de biztosan egyre értelmetlenebb tevékenységgé vált, mert minden boltban lehetett új, a ma ismert winchestertechnológián alapuló eszközöket vásárolni. „Felismertem, hogy technológiai forradalom küszöbén állunk, s vagy áttérünk az új technológiára, vagy végünk van. Villamosmérnöki aggyal akkortájt még könnyen meg lehetett ismerni a winchester működését, felépítését. Nekiláttunk hát a feladatnak, s mikor teljes mértékben feltérképeztük az újfajta adattároló lelkét, építve annak sebezhetőségére, 1989-ben Kürt Kft. néven létrehoztuk magánvállalkozásunkat" – emlékszik cége hőskorszakára Kürti Sándor.

Eleinte csak javították a háttértárolókat, de amikor egyre több tekintélyes cég kopogtatott náluk azzal a problémával, hogy a meghibásodott winchesterből javítás helyett inkább az információt nyerjék vissza, rájöttek: az igazán nagy érték az adat. „Megjelentünk az adatmentés piacán, ahol szolgáltatók hiányában nagy igény mutatkozott az efféle tevékenységre. Nem volt konkurenciánk, mert a technológiaváltás hajnalán még mindenki szundikált, s aki a kezdet kezdetén nem tolakodott, hogy megismerje a winchester működését, az ma nem tud hozzászólni az adatmentéshez. Így lehet az, hogy nemcsak Magyarországon, de Kelet-Európában sincs vetélytársunk. Mi több, a Computer Sources című szakmai lap a világ négy legjelentősebb adatmentő cége közt tart számon minket" – összegzi a siker titkát Kürti.

A cég fejlődése során persze akadtak nehéz helyzetek is. Egy bukott vállalkozó 30 milliós kiegyenlítetlen számlát hagyott maga mögött, így az egyetlen vagyonaként számon tartott téglagyárában öt éven keresztül gyártott téglát a Kürt, hogy kitermelje a hiányzó összeget. Másodszor az 1998-as ázsiai válság küldte padlóra a céget, amikor is a Kürt által Magyarországon képviselt, AST nevű számítógépgyártó csődbe ment, és itt hagyta a 150 millióra rúgó garanciális kötelezettségeket. Noha az elszenvedett bukás elől könnyen ki lehetett volna siklani egy felszámolási eljárással, Kürti nem ezt az utat választotta. A 2000-ig tartó szigorú megszorító intézkedéseknek köszönhetően a cég túlélte a krízist. A visszakapaszkodáshoz az kellett, hogy amit a globalizált világgazdaság az egyik oldalon elvett, azt a másik oldalon visszaadja. A cég munkatársai 1997-ben kezdték fejleszteni az adatvesztés megelőzésére szánt Informatikai Biztonsági Technológiát (IBiT), amelyre a „2000. év problémája", majd a 2001. évi New York-i terrortámadás valódi piaci igényt támasztott, s mindez kedvezően hatott a Kürt bevételeire.

Az időközben részvénytársasággá váló és 40 fősre duzzadó cég ma sem költ direkt reklámra, hírük szájhagyomány útján terjed. Ügyfeleik fele külföldről hívja segítségül a cég biztonsági technológiáját, kockázatelemző, adatmentő szolgáltatását. S ha kell, Kürti siet mások megsegítésére. Rész-

vénytársasága gimnáziumot alapított Budapesten, Veszprémben pedig a cigány gyerekek továbbtanulását támogatja. Mindezeken túl az egykori szivattyúkezelő a szeptember 11-ei terrortámadások után úgy nyújtott segítő jobbot New Yorknak, hogy a megsemmisült számítógépek adatainak visszanyerésére ingyenesen ajánlotta fel cége teljes kapacitását.

A vállalat ma már egyre otthonosabban mozog az EU piacain, adatmentéssel és adatbiztonsági termékekkel féltucatnyi országban vannak jelen. A Kürt első külföldi leányvállalata 2003-ban Németországban nyitotta meg kapuit, az elmúlt években pedig már Dubaiban és az USA-ban is alapított leányvállalatot.

2004-ben az addigi tulajdonos-vezérigazgató Kürti Sándor átadta a vezérigazgatói feladatkört Kmetty Józsefnek, aki addig kereskedelmi vezérigazgató-helyettes volt. Kürti Sándor az rt. elnökeként a stratégiára koncentrál.

A vállalat és vezetői számos formális elismerésben is részesültek. Ezek közül kiemelendő, hogy a részvénytársaság 2006-ban elnyerte a legdinamikusabban fejlődő vállalatoknak járó Europe's 500 díjat, Kürti Sándort Széchenyi-díjjal tüntették ki (2004-ben), Kmetty József pedig 2007-ben az Év Informatikai Cégvezetőjének járó Gyurós Tibor-díjat vehette át.

Forrás: Kitzinger Szonja: Az adatmentő. *Figyelő*, 2002. október 31. Kiegészítések a vállalat honlapjáról (www.kurt.hu, letöltve: 2008. július 1.) és a Figyelő 2004. október 5-ei és 2005. október 26-ai számából.

Bevezetés

Ha belenézünk egy gazdaság „mikroszkópjába", igen gazdag és változatos világ tárul elénk. A gazdasági szervezetek, vállalatok – mint megannyi élőlény – nyüzsögnek, forognak, kavarognak: összekapcsolódnak, szétválnak, egybeolvadnak vagy éppen részek válnak ki belőlük; változtatják alakjukat, méretüket, tevékenységüket és működési területüket; pillanatról pillanatra születnek újak és szűnnek meg régebbiek. Van köztük néhány multinacionális óriás és milliószámra törpe egyéni és családi vállalkozás; vannak akik termelnek, és vannak, akik forgalmaznak; egyesek kizárólag a profittal törődnek, mások aggodalmasan szemlélik a környék ipari szennyezéstől lekopasztott fáit; léteznek olyanok, akik egyetlen tevékenységgel foglalkoznak; de vannak meghatározhatatlan profilú, sok üzletágat magukba foglaló vállalatok is.

S e nyüzsgés mind egyetlen pontra irányul: a gazdaság vállalatai mind a középpontban álló FOGYASZTÓ felé tülekednek – hisz életben csak az maradhat közülük, akinek sikerül az ő figyelmét felkeltenie, s kieszközölnie, hogy juttasson neki a gazdaság lételeméből: a pénzből.

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk: melyek a gazdaság ezen szereplőinek, a vállalatoknak legfőbb jellemzői, mely célok éltetik őket, milyenek a formáik és kapcsolataik.

1. Üzleti vállalkozás – vállalat

Szervezet: olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg.

Alapvető cél: a szervezet tevékenységének irányultságát, létének értelmét kifejező cél.

Üzleti vállalkozás: olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.

Vállalat: a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete.

Az emberek az élet valamennyi területén hosszabb-rövidebb időre kapcsolatba kerülnek egymással tevékenységük során. E kapcsolatok gyakorta célszerű együttműködés formáját öltik: az emberek szövetkeznek egymással valamilyen cél elérésére, valamilyen feladat végrehajtására. Az így létrejövő struktúrákat szervezeteknek nevezzük, azt a célt pedig, amelynek elérésére a **szervezet** létrejött, a szervezet **alapvető céljaként** jelöljük meg. Az alapvető cél ad értelmet a szervezet létének, a kettő szorosan összekapcsolódik.

Az **üzleti vállalkozás** olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A **vállalat** az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek.

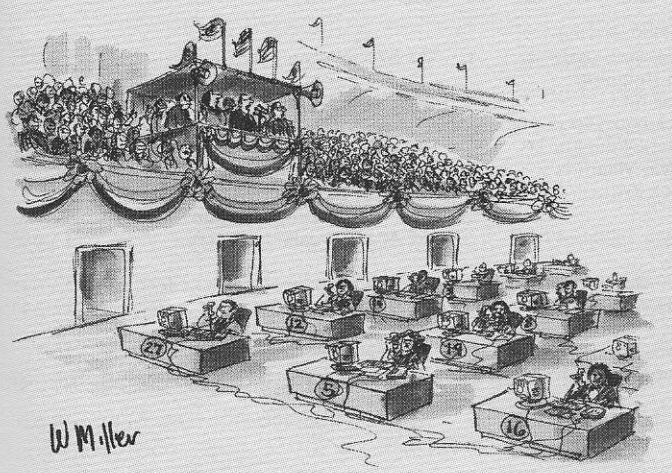
Üzleti vállalkozást folytathatnak az egyének egyedül is; ha azonban másokkal összefogva teszik, ennek az együttműködésnek a jogrendben meghatározott feltételek szerint kell folynia a törvény által meghatározott társasági formák valamelyikében. Könyvünkben az üzleti vállalkozást a vállalatnál tágabb fogalomként kezeljük: az egyéni vállalkozások és a jogi személyiséggel nem rendelkező társulások speciális kérdéseivel nem foglalkozunk (megjegyezve, hogy a könyvben tárgyalt kérdések nagy része e vállalkozásoknál is hasonló módon merül fel). Vállalaton tehát a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásokat értjük.

Egy szervezetet akkor tekinthetünk üzleti vállalkozásnak, ha a következő, egymással kapcsolatban lévő feltételek mindegyike teljesül:

- *A szervezet önálló alapvető céljának megvalósításában.* Az önállóságról abban az értelemben beszélünk, hogy módjában áll a körülményeket saját szempontjai szerint mérlegelni, és döntéseit erre a mérlegelésre alapozni. Az önállóság természetesen mindig viszonylagos: a döntéseket számos olyan tényező befolyásolja, amelyeknek alakulása a vállalkozás döntéshozóinak hatáskörén kívül esik.
- *A vállalkozásnak saját üzleti tevékenysége révén kell biztosítania a túlélés feltételét,* hogy ráfordításai tartósan ne haladják meg bevételeit, azaz hosszú távon nyereségesen működjön. Más megfogalmazásban: nem számíthat arra, hogy valaki (más szervezet vagy személy) kimenti, ha pénzügyileg nem tudja magát eltartani. Nyilvánvalóan nem követelhetjük

meg, hogy a vállalkozás minden időszakban profitot érjen el, átmeneti visszaesések, veszteségek természetesen elképzelhetők – a hosszú távon veszteséges vállalkozás azonban elsorvad, megszűnik vagy elveszíti önállóságát. A profitorientáció ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a vállalkozás döntéshozói ne mérlegelnének a profitszerzés mellett egyéb szempontokat is – ezek érvényesülésének is feltétele azonban a hosszú távú nyereségesség.

- Az előző két feltételből a valóságos világ körülményei között szükségszerűen következik, hogy *a vállalkozás kockázatot vállal.* A profitszerzés feltétele ugyanis, hogy a vállalkozás ráfordításokat eszközöljön: pénzének, erőforrásainak befektetése szükségképpen megelőzi a megtérülést. A vállalkozást bizonytalan közeg veszi körül: amikor befektet, még nem tudhatja, milyen feltételek között folytathatja működését, s így kiteszi magát annak, hogy előzetes elvárásai nem teljesülnek, nem éri el a kívánt eredményt. Az önállóság kritériuma itt úgy érvényesül, hogy üzleti vállalkozásnak csak az minősül, ahol a befektető saját tőkéjét kockáztatja.
- Végül pedig üzleti vállalkozásról csak akkor beszélhetünk, ha *a szervezet valóságos piacon működik.* Ha a vállalat input és output árai nem a piaci viszonyok függvényében határozódnak meg, hanem valamilyen más szervezet autokratikus döntése alapján, akkor nem beszélhetünk önállóságról, hiszen a vállalat eredményessége és kockázata függeni fog ettől a szervezettől, tehát megsérülnek az előbbi kritériumok. Ugyanakkor a piac léte lehetővé teszi, sőt ki is kényszeríti az üzleti vállalkozások kialakulását – a fogyasztói igényeket a piaci feltételek között túlnyomórészt az üzleti vállalkozások hivatottak kielégíteni.



Hölgyeim és uraim, indítsák el a vállalataikat!

FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

1. TÁBLÁZAT: *A világ, Európa és Magyarország vezető vállalatai*

A legnagyobb piaci értékkel rendelkező vállalatok a világon, Mrd $		A legnagyobb profitot elérő vállalatok a világon, Mrd $		A legmagasabb bevételt elérő vállalatok a világon, Mrd $	
1. PetroChina	546,14	ExxonMobil	40,61	Wal-Mart Stores	378,80
2. ExxonMobil	465,51	Royal Dutch Shell	31,33	ExxonMobil	358,60
3. General Electric	330,93	Gazprom	23,30	Royal Dutch Shell	355,78
4. China Mobile	308,59	General Electric	22,21	BP	281,03
5. Gazprom	306,79	BP	20,60	Chevron	203,97
6. ICBC	289,57	Total	19,24	Toyota Motor	203,80
7. Microsoft	253,15	HSBC Holdings	19,13	Total	199,74
8. Petrobras-Petróleo Brasil	236,67	Chevron	18,69	ING Group	197,93
9. Royal Dutch Shell	221,09	PetroChina	18,21	General Motors	181,12
10. Berkshire Hathaway	216,65	Microsoft	16,96	General Electric	172,74

FORRÁS: *Forbes*, 2008. április 2., http://www.forbes.com/lists/
A piaci érték a 2008. február 29-ei állapotot tükrözi, az eladások és a profit a 2007-es évre vonatkoznak.

A legnagyobb piaci értékkel rendelkező vállalatok Európában, Mrd $		A legnagyobb profitot elérő vállalatok Európában, Mrd $		A legmagasabb bevételt elérő vállalatok Európában, Mrd $	
1. Gazprom	306,79	Royal Dutch Shell	31,33	Royal Dutch Shell	355,78
2. Royal Dutch Shell	221,09	Gazprom	23,30	BP	281,03
3. BP	204,94	BP	20,60	Total	199,74
4. BHP Billiton	190,62	Total	19,24	ING Group	197,93
5. Nestlé	188,11	HSBC Holdings	19,13	AXA Group	151,70
6. Total	181,80	Royal Bank of Scotland	14,62	VW Group	149,00
7. HSBC Holdings	180,81	ENI	13,70	HSBC Holdings	146,50
8. Vodafone	171,94	BHP Billiton	13,42	Daimler	145,11
9. EDF Group	170,81	Telefónica	13,00	Dexia	140,78
10. Roche	169,32	ING Group	12,65	Allianz	139,12

FORRÁS: *Forbes*, 2008. április 2., http://www.forbes.com/lists/
A piaci érték a 2008. február 29-ei állapotot tükrözi, az eladások és a profit a 2007-es évre vonatkoznak.

A legmagasabb nettó árbevételt elérő vállalatok Magyarországon, Millió Ft		A legmagasabb adózott eredményt elérő vállalatok Magyarországon, Millió Ft		A legtöbb főt foglalkoztató vállalatok Magyarországon, fő	
1. Mol Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.	2 891 061	Mol Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.	337 526	Magyar Posta Zrt.	38 621
2. Audi Hungária Motor Kft.	1 267 714	Audi Hungária Motor Kft.	107 361	Magyar Államvasutak Zrt.	38 084
3. Nokia Komárom Kft	1 092 610	GE Hungary Ipari és Kereskedelmi Zrt.	106 147	Tesco-Global Áruházak Zrt.	20 300
4. E.ON Földgáz Trade Földgázkereskedő Zrt.	825 531	Magyar Villamos Művek Zrt.	100 937	Mol Magyar Olaj- és Gázipari Nyrt.	14 311
5. Magyar Telekom Nyrt.	671 196	Magyar Telekom Nyrt.	87 464	GE Hungary Ipari és Kereskedelmi Zrt.	13 843
6. GE Hungary Ipari és Kereskedelmi Zrt.	632 769	Triton Hungary Kft.	61 503	Budapesti Közlekedési Zrt.	13 655
7. Philips Magyarország	624 007	Nokia Komárom Kft.	53 971	Magyar Telekom Nyrt.	12 341
8. Panrusgáz Magyar–Orosz Gázipari Zrt.	579 319	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt.	51 402	Spar Magyarorszag Kereskedelmi Kft.	10 183
9. E.On Hungária Zrt.	497 828	Pannon GSM Távközlési Zrt.	39 276	Videoton Holding Zrt.	8 552
10. Tesco-Global Áruházak Zrt.	481 733	Dunaferr-csoport	34 274	Flextronics International Kft.	8 536

Az adatok 2006-ra vonatkoznak.
FORRÁS: HVG, 2008. január 5-ei és január 12-ei száma.

Itt meg kell jegyeznünk, hogy az üzleti vállalkozások mellett az igénykielégítésben más szervezetek is részt kaptak s kapnak (a háztartások, állami intézmények, öntevékeny és jótékony szervezetek stb.). Ugyanakkor a nyereséghez (a kiadások feletti többletbevételhez) jutásnak sem a vállalkozás az egyetlen módja (adomány, öröklés, szerencsejáték vagy lopás útján is hozzá lehet jutni). Az üzleti vállalkozás az, ahol a két cél: a fogyasztói igénykielégítés és a nyereség elérése definíciószerűen párosul.

1.1. Az üzleti vállalkozás alapvető célja

Az előzőek átgondolása után megválaszolható az a kérdés, hogy mi célból jön létre üzleti vállalkozás, illetve vállalat. A vállalatalapításnak nagyon sok motivációja lehet: nyereségszerzés, keresletkielégítés, foglalkoztatás, szociális szempontok egyaránt szerepelhetnek a célok között. Mivel azonban az üzleti vállalkozás alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett, a vállalatalapításhoz mindenképpen szükség van két tényezőre: befektetésre alkalmas tőkére, illetve kielégítésre váró fogyasztói igényre. Itt megjegyezzük a későbbi tárgyalást megelőlegezve, hogy a modern piacgazdaság vállalata sokszor elébe megy a fogyasztói igényeknek, azaz képes igényt teremteni. Ez az időbeni különbség azonban nem változtat a dolog logikai rendjén: a vállalkozás ez esetben is arra a feltételezésre építve jön létre, hogy az igény ott lappang a fogyasztók körében, csak felszínre kell hozni. Ebben a szemléletben a vállalat feladata, hogy fogyasztóvá tegye, ügyfélkörébe vonja a jövedelemtulajdonosokat.

Fogyasztói igénynek az olyan igényt nevezzük, amelyet a gazdaság szereplői nem saját szervezetükön (a háztartáson vagy vállalaton) belüli munkával, s nem is közösségi intézmények (állami, önkormányzati, alapítványi stb. intézmények) útján kívánnak kielégíteni. (Így az éttermi étkezés alternatívája az otthoni főzés vagy az üzemi, illetve jótékonysági ingyenkonyha – a tejvásárlásé pedig a háztáji tehéntartás vagy pl. az állami iskolában kapott ingyentej.)

Fogyasztói igény: olyan igény, amelyet a gazdaság szereplői nem saját szervezetükön belüli munkával, s nem is közösségi intézmények útján kívánnak kielégíteni.

A fogyasztói igény igen összetett fogalom: emberi szükségletek és vágyak, kívánságok húzódnak meg mögötte. Szükségletek alatt általában az emberi lét fenntartásához egy adott kultúra körében szükségesnek ítélt javakat és szolgáltatásokat értjük (élelem, lakás, ruha, oktatás, egészségügyi ellátás stb.). A szükségleteket ugyan nagymértékben meghatározzák a társadalmi viszonyok, tartalmuk azonban végső soron minden egyén számára különböző. Az emberek a szükségleteik kielégítése mel-

lett (sok esetben akár helyette is) más jószágokra is vágynak, más kívánságaik is vannak – ahhoz, hogy az egyéni szabadság, az egyéniség kibontakozhasson, ezek egy egyénenként elfogadható részének is teljesülnie kell. A piacgazdaság fogyasztója szükségletei és vágyai, kívánságai alapján szabad akarattal dönt a rendelkezésére álló pénz, valamint a kínált áruk és szolgáltatások figyelembevételével igényeinek kielégítéséről. A vállalat ehhez teremt feltételeket bizonyos javak és szolgáltatások adott árak és értékesítési feltételek melletti kínálatával.

Itt megjegyezzük, hogy a fogyasztó kifejezést az üzleti szaknyelv az angol *customer* szó megfelelőjeként használja. Az angol szó szótári jelentései: fogyasztó, ügyfél, vásárló, vevő. Ez gazdagabb, sokoldalúbb kapcsolatot fejez ki a terméket és szolgáltatást előállító és az azt vásárló, felhasználó partnerek között, mint amire a magyar fogyasztó szó hallatán (az angol *consumer* megfelelőjeként) sokan gondolnak. A könyvben a fogyasztó szót következetesen a tágabb értelemben használjuk. Ennek megfelelően a „fogyasztó" kifejezés éppúgy jelentheti egy üveg bor vásárlóját (aki jó eséllyel tényleg el is fogyasztja az üveg tartalmát), egy utazási iroda szolgáltatásainak igénybevevőjét, egy biztosítási társaságnál életbiztosítást vásárló ügyfelet vagy akár egy magánorvosi klinika páciensét. Ezekben a szereplőkben az a közös, hogy valamilyen igényüket piaci tranzakció keretében elégítik ki.

A fogyasztói igény mint valamely termék vagy szolgáltatás iránti kereslet jelenik meg a piacon. Az olyan igény, amely mögött nem áll a kielégítéséhez szükséges reális fizetőképesség, nem jelent tényleges (hatékony) keresletet, hiszen nem teszi lehetővé a nyereségszerzést, amely – mint láttuk – a szervezet működésének minimális sikerkritériuma, a túlélés feltétele.

Kettős értékteremtés: a vállalat egyazon folyamatban hozza létre a fogyasztói és a tulajdonosi értéket.

Ahhoz tehát, hogy a vállalat alapvető célja a tényleges működés során érvényre juttatható legyen, **kettős értékteremtési folyamatnak** kell végbemennie: értéket kell létrehoznia a fogyasztók számára (hiszen azok ezért hajlandók fizetni) és a vállalat tulajdonosai számára (hiszen ekkor térül meg, válik értelmessé a befektetésük – vagyis az a tettük, hogy pénzüket éppen e vállalkozásba fektették be és nem más célra használták fel.)

A nyereségszerzési kritériumot itt egyszerűen úgy határozzuk meg, mint azt a követelményt, hogy a vállalat bevételeinek hosszú távon meg kell haladnia ráfordításait. Ez szükséges, de nem elégséges feltétele annak, hogy a vállalat alapvető céljának a fogyasztói igénykielégítés melletti másik elemét: a tulajdonosi érték növekedést meg tudja valósítani. A nyereségnek

is, a tulajdonosi értéknek is számos definíciója, értelmezése létezik – ezeket a vállalatértékelési, teljesítménymérési, számviteli irodalom részletesen tárgyalja. Az általunk használt nyers kritérium valamennyi értelmezésbe beleilleszthető.

Megjegyezzük továbbá, hogy felfogásunk szerint a vállalat célkövetése gyakorlatilag sohasem lehet maximalizáló jellegű, a vállalat az egyes célok elérésének mértéke szerint kielégítő megoldásokat keres. Mint látni fogjuk, a vállalati célstruktúra rendszerint számos, egymással kapcsolatban lévő célt tartalmaz – ebben a struktúrában még az alapvető cél szintjén sem kereshetünk maximumot (hiszen már a fogyasztói igénykielégítésre és a nyereség elérésére irányuló cél is összeütközésbe kerülhet).

A vállalat alapvető céljának követése tehát olyan értékteremtő folyamaton keresztül valósul meg, amely egyazon folyamatban hoz létre értéket a fogyasztó és a tulajdonos számára. Az a közeg, amelyben ez a folyamat végbemegy, természetesen nagymértékben befolyásolja az értékteremtés konkrét körülményeit – erről szólunk a 2. és a 3.3. fejezetrészekben. (A folyamat kifejezést itt átfogóan, mint a vállalati részfolyamatok komplex együttesét értelmezzük: ez az átfogó folyamat a sok ezerféle termelési, marketing stb. tevékenység együttes eredményeként jön létre.)

Kettős értékteremtés

A Nintendo a videojáték-piac egyik legrégebbi szereplője. A cég még a 70-es évek közepén kezdett videojátékokkal foglalkozni. A kezdeti sikerek ellenére azonban a Nintendo nem tudta kihasználni lépéselőnyét, elsősorban a játékfejlesztés túlzott centralizálása miatt. Mivel a riválisok gépeihez többféle játék létezett, a vevők elfordultak a Nintendótól, és a cég a 2000-es évek elejétől komoly problémákkal szembesült. A Revolution kódnéven futó fejlesztési projekt azonban „csodát tett", aminek eredményeként a konkrét termék 2006 végén jelent meg a piacon. A Wii hatalmas siker lett. A Wii konzol a lakosság szélesebb rétegét célozza meg, mint a versenytársai. Megpróbál nemcsak a kimondottan videojátékot kedvelő közönség számára elérhetővé válni, hanem olyan fogyasztói réteget is megcéloz, akik valamilyen szinten eddig nem érdeklődtek, vagy túl bonyolultnak találtak egy videojátékot. Azáltal, hogy a játékokat a mozgásérzékelős kontrollerrel építette a Nintendo, valóban forradalmian új terméket alkotott. A különleges játékélménynek és annak köszönhetően, hogy a Wii a legolcsóbb a versenytársak közül, vevők tucatjai érdeklődnek iránta, olyanok is, akik nem számítanak megszállott játékosoknak, nem a mai játékok komplexitására vágynak.

A háromszereplős konzolháború (Sony PS3, Microsoft Xbox, Wii) csatájának pillanatnyi győztese a Nintendo, amely a befektetők kedvencévé is vált. Így a PS3-as csalódást keltő értékesítési adatainak köszönhetően szenvedő Sonyt az apró elektronikai cég meglepő módon a tőzsdén is lenyomta. A 2007. július végi (27-ei) záróárak alapján ugyanis a Nintendo összértéke 6615 milliárd jen (54 milliárd dollár) szemben a konkurens 6210 milliárd jenes értékével, írta a Financial Times.

Forrás: http://www.mfor.hu/cikkek, *http://www.kentaurshop.hu/hirek/80+konzolok+haboruja!* alapján (Letöltés: 2008. június 1.)

Az előzőekből az is belátható, hogy a profitszerzés, miközben alapkövetelmény az üzleti vállalkozás számára, a vállalatgazdasági gondolatkörben nem lehet egyedüli kiindulópont a vállalkozás működésének megmagyarázásához. Logikailag előbb van az igény kielégítése – ehhez kapcsolható a vállalkozás tartalmának és működésének megértéséhez szükséges kiindulópont: a vállalat küldetése.

A küldetés és az alapvető cél közötti kapcsolat megvilágításához emeljük ki, hogy az alapvető cél valamennyi vállalat számára azonos, a küldetés azonban mindegyiknél más: az alapvető cél a vállalat mint szervezet jellegét adja meg, a küldetés pedig az egyéniségét írja le – az előbbi a más szervezetektől, az utóbbi az egymástól való megkülönböztetésre hivatott.

1.2. A vállalat küldetése

A vállalat küldetése: a vállalat alapvető céljának konkrét értelmezése. Meghatározza a működési kört, a belső működés és a külső érintettekkel való kapcsolatok alapelveit.

A **vállalat küldetésében** az fogalmazódik meg, hogy milyen módon kívánja a vállalat az alapvető célt elérni:

- Mi a vállalat működési köre (azaz milyen fogyasztók, milyen igényeit, milyen eljárással kívánja kielégíteni)?
- Milyen belső működési elveket fogalmaz meg?
- Milyen elvekre építi kapcsolatát a működése által érintett személyekkel, csoportokkal, intézményekkel?

Alapvető cél és küldetés

Az alapvető cél és a küldetés tartalmának és kapcsolatának megvilágítására tekintsük a *Timex* és a *Rolex* példáját. Az alapvető célja mindkettőnek azonos: órákra vonatkozó fogyasztói igényt kielégítve nyereséget elérni. A küldetésük azonban nagyon különböző. A Timex olcsó, megbízható órákat árul, amelyeket bárhol meg lehet vásárolni a szupermarketektől a sarki bazárig. A Rolex viszont csúcsminőségű divatos órákat értékesít, magas áron, csakis kiválasztott ékszerüzletekben.

FORRÁS: Griffin, R. E. – Ebert, R. J. 1989, 124. o.

A vállalat küldetése kifejezi üzleti tevékenységének lényegét, körülhatárolja működési körét és megkülönbözteti más vállalatoktól. A küldetés megvalósításához a vállalatnak számos tevékenységet kell végrehajtania, amelyek közül kettő az üzleti vállalkozás létének és működésének elengedhetetlen feltétele: a marketing és az innováció. Mindkettő egyszerre jelent meghatározott szemléletmódot és ezek érvényesítésére szolgáló tevékenységrendszert.

A **marketing** a vállalat fogyasztóorientáltságát fejezi ki, tartalma a vállalat piaci kapcsolatait fejlesztő és megvalósító funkciók betöltése.

Marketing: a vállalat fogyasztóorientáltságát fejezi ki, tartalma a vállalat piaci kapcsolatait fejlesztő és megvalósító funkciók betöltése.

Az **innováció,** amely a fogyasztói igények új, magasabb minőségű kielégítésének módja, szintén a piacra való orientáltság következménye: a versenyfeltételek között működő vállalatnak állandóan keresnie kell ennek lehetőségét, hisz egyébként a fogyasztó elpártol tőle, s a versenytárs termékét vagy szolgáltatását fogja igénybe venni. Az innováció a versenyfeltételekhez való alkalmazkodást fejez ki, megteremtve a lehetőséget a változó fogyasztói igények nyereséges kielégítésére.

Innováció: a fogyasztói igények új, magasabb minőségű kielégítése.

A marketing és az innováció tehát az üzleti vállalkozás piacra orientáltságát kifejező szemlélet és közelítésmód, amelyeknek érvényesüléséhez ugyanakkor konkrét tevékenységek tartoznak – ezek a vállalati működés különböző funkcióinak (erőforrás-gazdálkodás, termelés, értékesítés, kutatás-fejlesztés stb.) megvalósítására irányulnak. A sokféle funkció közül a marketinggel és az innovációval kapcsolatos tevékenységek azok, amelyek az üzleti vállalkozás lényegét leginkább kifejezik, amelyek legjobban megkülönböztetik azt más emberi tevékenységektől, illetve más alapvető céllal rendelkező szervezetektől.

2. A vállalati működés érintettjei

A vállalat küldetésének meghatározása természetesen még nem jelent elegendő alapot ahhoz, hogy a tevékenységek végrehajtásának mikéntjét meghatározzuk. A vállalat küldetéséből és a vállalati működés érintettjeinek céljaiból származtathatók a vállalat céljai, amelyek alapot adnak a döntések meghozatalához, illetve a célok eléréséhez szükséges tevékenységek végrehajtásához.

Az érintettfelfogás alapgondolata a vállalat társadalmi beágyazottsága: az a tény, hogy a vállalat alapvető célja egy tág társadalmi rendszer keretei között valósul meg. A vállalati működés ezen tág rendszer összetevőivel (más szervezetekkel, intézményekkel, emberekkel) szoros kapcsolatban valósul meg, és ezen összetevők kölcsönösen hatnak egymásra, befolyásolják, előnyösebb vagy hátrányosabb helyzetbe hozzák egymást. Ezen kapcsolatrendszerben vannak olyan szereplők, akikkel a vállalat lényeges, tartós – és többnyire kölcsönös – kapcsolatban áll. Ezeket a szereplőket nevezzük a **vállalati működés érintettjeinek.**

A vállalati működés érintettjei: érintett minden olyan személy vagy csoport, aki/amely lényeges, tartós, kölcsönös kapcsolatban áll a vállalat működésével.

Az érintettek (elterjedt angol kifejezéssel: a *stakeholder*ek) köre még viszonylag kis vállalkozás esetén is igen tág lehet, csoportosításuk többféle szempont szerint lehetséges. Mi két nagy csoportba: belső és külső érintettek körébe soroljuk őket, mindkettőn belül jól értelmezhető alcsoportokat képezve.

Belső érintettek:
- tulajdonosok;
- menedzserek;
- munkavállalók.

Külső érintettek:
- fogyasztók;
- szállítók;
- versenytársak;
- stratégiai partnerek;
- állami intézmények;
- helyi és önkéntes állampolgári szerveződések;
- természeti környezet.

Az érintettszemlélet sikere

A Magyar Telecom kapta meg a 2007-es évben az Üzleti Etikai Díjat a „Nagyvállalat" kategóriában. A díjat László Ervin professzor, a Budapest Klub elnöke adta át Christopher Mattheisennek, a Magyar Telecom elnök-vezérigazgatójának a budapesti díjátadó gálán, december 4-én.

Az évente egyszeri alkalommal három cégnek odaítélendő díjnak szigorú feltételei vannak: a beadott anyagok alapján megvizsgálják a pályázó cégek alkalmazottaival, üzleti partnereivel és környezettel szembeni etikus magatartását, a cégek társadalmi és környezeti befolyását, a termékek és szolgáltatások minőségi tanúsítványát, a szponzorálási és támogatási politikát.

Mattheisen a díjátvétel alkalmából egyebek között elmondta: „Magyarországon az emberek nagy többsége ügyfele a Magyar Telecom Csoportnak, használja a szolgáltatásainkat, kötődik a vállalathoz valamilyen formában. Egy ilyen piaci pozícióban etikusnak lenni, etikus üzleti magatartást tanúsítani nem lehetőség, hanem kötelesség. A Magyar Telecom Csoport jellemzően piacvezető mindabban, amit csinál. Az üzleti siker, a kimagasló teljesítmény azonban a szolidaritás kötelezettségét rója ránk. Annak a felelősségét, hogy az ebből származó hasznunkból okosan és hatékonyan adjunk vissza a közösségnek. A felelős gondolkodás, a társadalmi jólét ugyanis a vállalat létének is alapfeltétele. Ez a díj azt jelenti számomra, hogy jó úton járunk, sikerül az elveink szerint dolgoznunk."

A Magyar Telecom szponzorál nyári kulturális fesztiválokat (pl. Kapolcs, Veszprémi Ünnepi Játékok), gyermekrendezvényeket, például Budapesten a Hajógyári Szigeten hetedik alkalommal lett megrendezve a T-Com Gyerek Sziget, amely az ország legnagyobb ingyenes programkínálatát nyújtja a gyerekeknek, támogatja a Művészetek Palotáját, a Jövő Házát. A T-Com a névadó főszponzora a tavasz legnagyobb budapesti futóeseményének, a T-Com Vivicittá Városvédő Futóversenynek, ezenkívül például egy zenei portált *(www.fidelio.hu)* és a Krétakör Hamlet.ws című előadássorozatot is szponzorálja. A cég számtalan rendezvényével, akcióival, támogatásával intenzíven részt vesz a társadalom építésében és a hátrányos helyzetű rétegek segítésében.

FORRÁS: Kulcsár László: A Magyar Telecomé az idei Üzleti Etikai Díj. *Infovilág*, 2007. december 4. és *http://www.magyarTelecom.hu/szerepvallalas* (Letöltve: 2008. július 1.)

Az érintettek felsorolásához két megjegyzést fűzünk. Az egyik, hogy az érintettek lehetnek konkrét személyek vagy szervezetek, akik több szerepben is megjelenhetnek (az alkalmazottak

pl. fogyasztóként, politikai pártok vagy alternatív közösségek tagjaiként); a másik, hogy a külső és belső érintettek csoportjai nem választhatók élesen szét – részben a többféle szerep egyidejű betöltése miatt, részben pedig azért, mert a szerepek változhatnak.

A **belső érintettek** hozzátartoznak a szervezethez, mégpedig meghatározott jogviszony keretében. Egy szervezetben, így egy vállalatban is, a szerepek sokféle szempontból rendezhetők el – ez a felosztás olyan szerepeket jelöl, amelyek az üzleti vállalkozás lényegét fejezik ki: a tőkebefektetés (tulajdonosok), a működtetéshez kapcsolódó döntéshozatal (menedzserek) és a végrehajtás (alkalmazottak) minden vállalatnál jelen van. Látni fogjuk később, hogy az érintettek célrendszere a szűk gazdasági szempontrendszernél gazdagabb. A legegyszerűbb vállalkozási forma, az egyszemélyes magánvállalkozás esetén ezek a szerepek egybeesnek – nagyobb, differenciáltabb vállalkozásnál szétválásuk szükségszerű. Ennek mértéke és módja a különböző vállalati formák kialakulásának egyik legfontosabb összetevője. Ezekkel a formákkal az 1.4. alfejezetben foglalkozunk.

Belső érintettek: tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók.

A belső érintettek említett csoportjai eltérő érdekekkel rendelkeznek, így eltérőek azok a célok is, amelyek megvalósításának érdekében a vállalkozáshoz kapcsolódnak. Ha csak a gazdasági célokat tekintjük, a tulajdonosok nyilván a tulajdonosi érték (befektetett tőkéjük értéke) növekedésében érdekeltek, a menedzserek a profitcélok teljesülése mellett a vállalat sokoldalúan eredményes működésében (a menedzserek azok, akik többnyire a legszemélyesebben kötődnek a vállalathoz), a munkavállalók pedig személyes jövedelmük maximalizálásában és munkafeltételeik javításában.

A belső érintettek törekvéseiből bonyolult szervezeti-szociológiai folyamatok során alakulnak ki a vállalat saját céljai – míg a külső érintettek céljaiból származtathatók azok a korlátok, az a feltételrendszer, amelyben a vállalat működik, s amelyek hosszabb távon magukat a célokat is befolyásolják.

A **külső érintettek** közül az első három csoport együtt a szűkebb értelemben vett piacot jelenti. A *fogyasztók* igényeinek kielégítése céljából jött létre a vállalkozás, így ők a legfőbb külső referenciái a vállalat eredményességének. A fogyasztói elégedettség a hosszú távú profitkilátások legfontosabb összetevője – a profit a kiváló termékkel és szolgáltatással való ellátás „jutalma".

Külső érintettek: fogyasztók, versenytársak, szállítók, stratégiai partnerek, állami intézmények, helyi és önkéntes állampolgári közösségek, természeti környezet.

A *versenytársak* részben azonos működési körrel rendelkeznek, így ugyanannak a fogyasztói csoportnak az igényeit akar-

ják kielégíteni. A versenytársak kölcsönös kapcsolatban állnak egymással: egyrészt (főleg rövid távon) osztoznak a fizetőképes kereslet kielégítéséből származó nyereségen; másrészt ösztönzik, sőt kényszerítik egymást az innovációra – így válik a piaci verseny a fejlődés motorjává.

A *szállítók* számára a mi vállalkozásunk a fogyasztó. A szállítók látják el a vállalkozásokat a szükséges erőforrásokkal. A méltányos, kooperációra építő üzleti kapcsolat biztosíthatja számunkra az erőforrás-ellátás oly nagy jelentőségű magas színvonalát és stabilitását, a szállító számára pedig a tisztes profitot. Szükségesnek tartjuk megemlíteni, hogy a „szállítók" körébe a vállalatok mindazon ügyfeleit (így például hitelezőit is) beleértjük, akik piaci tranzakció keretében erőforrást juttatnak a vállalatnak. Megjegyezzük, hogy gyakran előfordul, hogy a vállalatnak a beszerzési forrásokért is versenyeznie kell. Ez a hiánygazdaságok tipikus jelensége, de nem ritka a piacgazdaságok egyes részterületein sem. Az érintettek köre ilyenkor bővül azokkal, akikkel együtt versengünk a szűkös erőforrásokért.

Stratégiai partner: egy adott vállalat számára az üzleti élet olyan szereplője, amelynek küldetése átfed a vállalatéval és hosszú távon együttműködik vele a közös siker érdekében.

A **stratégiai partnerek** között azokról a vállalatokról, intézményekről van szó, amelyeknek küldetése „átfed" a mi vállalatunkéval, s azzal összekapcsolódó, részben azonos célokkal, tevékenységekkel rendelkeznek. Ilyen érintettség egy közös fejlesztésben vagy marketingakcióban való részvétel (horizontális kapcsolat), illetve olyan hosszú távú szállítói/vevői kapcsolatrendszer (vertikális integráció), amelyben a piaci elemek mellett erős és jól definiálható szervezeti jellegű kapcsolat (például közös logisztikai bázisba való befektetés) is megjelenik. Stratégiai partnerként elvben bármelyik külső érintett megjelenhet, s a valóságban is megjelenik. A leggyakoribb, s számunkra legfontosabb a vállalatok közötti stratégiai szövetség, de gyakran fontosak az állam-vállalat partnerség esetei is.

Az érintetteknek e csoportja bizonyos értelemben átmenetet képez a belső és a külső érintettek között, de az adott vállalatdefiníció alapján a külsők közé soroljuk őket.

Az *állami intézmények* szerepe a vállalatok életében az egyes országok társadalmi-gazdasági rendszerének függvényében nagyon eltérő lehet. Minden modern társadalomban igaz azonban, hogy a gazdaság működésének szabályozásában a piac és az állam egyaránt részt vesz. Fontos hangsúlyozni, hogy az érintettek körében nem az absztrakt „állam" szerepel, hanem azok az intézmények, amelyek az államot a vállalatokkal való kapcsolatában képviselik. A különböző állami intézmények eltérő módon hatnak a vállalatokra, ami az ellentétes, s olykor egyaránt kötelezően figyelembe veendő utasítások, impulzusok

miatt sokszor konfliktushelyzetet eredményez. Az „érintettség" jellege azért is sajátos, mert az állami intézmények közvetlen utasítási joggal is rendelkezhetnek. A kölcsönhatás ugyanakkor részben a vállalati döntéshozók különböző akcióiból (lobbizás, befolyásolás), valamint a vállalati tevékenységnek abból a sajátosságából áll, hogy eredményének függvényében hozhatja különböző „helyzetbe" a kormányzati szerveket (nem mindegy pl., hogy mennyi adót fizet, vagy hogyan befolyásolja a munkaerőpiacot). Ezek a hatások különösen akkor erősek, ha az üzleti vállalkozások szélesebb körében egyidejűleg jelentkeznek. A makrogazdasági folyamatokat (amelyeknek befolyásolása az állami szerepvállalás kiemelt célja) a gazdaságra ható külső, nemzetközi tényezők mellett döntően az üzleti szféra működése és teljesítménye határozza meg.

A *helyi és önkéntes állampolgári közösségek* alatt a helyi közigazgatást és valamennyi lehetséges nem állami, társadalmi csoportosulást értjük: a környezetvédő mozgalmaktól a fogyasztói érdekvédelmi szervezeteken át a vallási közösségekig, a tulajdonképpeni „civil szférát". A helyi társadalom érthetően nagy jelentőségű a vállalat számára, hiszen annak közvetlen környezetét jelenti. A helyi lakossággal a vállalat kapcsolatban áll, minthogy a vállalat nemcsak piaci szereplő, hanem társadalmi tényező, a helyi élet egyik fontos szervezője is. A helyi közigazgatás az államigazgatás része, ugyanakkor a helyi közösség képviselője, szereplője is – ez utóbbi szerepében általában fontosabb és sajátosabb a vállalatok számára, mint államigazgatási szerepében, ezért soroltuk ide, s nem az „állam" tényezői közé. A helyi közigazgatás tehát kettős szerepben jelenik meg: gyakran szabályozó intézkedéseket is hoz, és az informális befolyásolás (lobbizás, összefonódások) hatása sem

Az ökoszisztémák

Az ökoszisztémák a bioszféra alapvető létezési egységei. Ökoszisztéma alatt az ökológusok növények, állatok és mikroorganizmusok populációinak együttlétezését értik a fizikai környezet elemeinek (napfény, víz, levegő, talaj) szoros kölcsönhatásában.

Az ökoszisztémákat vállalatok, háztartások és közületek használják, ezért azok regenerálásának és megőrzésének költségeit is nekik kell viselniük.

Egy ökoszisztéma igénybevételét annak az erőfeszítésnek a költségeivel mérhetjük, amivel regenerálható lenne az adott ökoszisztéma. Egy ország általános ökológiai helyzetét néhány makroindikátorral ragadhatjuk meg (a termőföld állapota, a levegőszennyezettség mértéke, a veszélyes hulladék mennyisége stb.). Egy ökoszisztéma természeti jelentőségét az mutatja meg, hogy mekkora az a biorégió, amely még megérezné az adott ökoszisztéma lepusztulását. Végül, egy ökoszisztéma társadalmi súlyát az általa eltartott népesség számával közelíthetjük.

Forrás: Zsolnai László 1989

elhanyagolható. Ugyanakkor fontos a kölcsönhatás is: a vállalat hozzájárulhat helyi szociális-kulturális problémák megoldásához. Az érintettek e csoportjainak kapcsolata a vállalat működésével a fejlett országokban egyértelműen növekvő tendenciájú.

A *természeti környezettel* való kapcsolat a közelmúltig meglehetősen egyoldalú volt: a vállalatok kihasználták a természeti erőforrásokat. Az elmúlt két-három évtized hozott csak lényeges változást ezen a téren. A természeti tényezők korlátozottságának fokozott felismerése gazdasági szempontból; az általános társadalmi felelősség erősödése a fejlett országokban pedig emberi és erkölcsi szempontból hívta fel a figyelmet arra, hogy a vállalatoknak nagyobb gondot kell fordítaniuk erre a kapcsolatra. Ma már követelménnyé vált a természeti környezet megőrző-regeneráló használata. A természeti környezetet a vállalatok felé részben bizonyos állami vagy helyi előírások, részben pedig a környezetvédelem civil szervezetei képviselik.

A társadalomfejlődés, s ezzel összefüggésben a vállalatok szerepének elmélyültebb értelmezése az érintettek körének szélesedését hozza magával. Így az értelmezés kiterjesztése logikusan vezet el például a jövő generációk iránti felelősség kérdésének felvetéséhez (Zsolnai 2006). Egy másik fontos kiterjesztés a médiát mint az érintettek közötti kommunikáció fontos tényezőjét vonja be az érintettek körébe (Jordan 2008). Az érintettek körének ilyen tág értelmezése mind elvi, mind gyakorlati szempontból indokolható, kezelésük azonban napjainkban még meglehetősen kiforratlan.

Az érintettek és a vállalat kapcsolatának kezelésére szolgáló eszköztárat az érintettmenedzsment fogalmában foglalhatjuk össze. Ez a vállalat külső és belső kapcsolatrendszerét összefüggően irányító, gazdasági, társadalmi és etikai elemeket egyaránt tartalmazó gazdag tevékenységi kör ritkán jelenik meg napjainkban egységes, formális szervezeti funkcióként, de a felsővezetés talán legfontosabb tevékenységei közé tartozik.

3. A vállalat céljai

A vállalat fogalmát az alapvető célból kiindulva határoztuk meg. Ez a fogalom konzisztens a mikroökonómia vállalatfogalmával – mindkét esetben céltudatosan cselekvő egészként fogjuk fel a vállalatot. Ha azonban a vállalat stratégiáját és működését kívánjuk vizsgálni, nem elégedhetünk meg ezzel a megközelítéssel. A vállalatot szervezetként értelmeztük – olyan rendszer-

ként, amelynek működése emberi cselekvéseken keresztül valósul meg.

A vállalatnak mint szervezetnek a céljai a küldetéséből és a belső érintettek céljaiból, törekvéseiből alakulnak ki. A küldetést már áttekintettük, most vizsgáljuk meg: milyen céljai vannak a belső érintetteknek, s ezekből hogyan alakulnak ki és milyen módon jellemezhetők a vállalati célok.

A belső érintettek céljainak vizsgálatakor először az egyéni célok és a szervezeti (vállalati) célok kapcsolatának általános kérdéseit tárgyaljuk, majd a szervezetben betöltött szerepük alapján az előző fejezetben megkülönböztetett fő csoportok – a tulajdonosok, a menedzserek és a munkavállalók – céljaival foglalkozunk.

3.1. Az egyéni és a szervezeti célok

A vállalat a szervezetek egyik válfaja, s így minden vállalati jelenség vizsgálatakor fontos, hogy mit gondolunk az emberről, a vállalati szervezet legfontosabb összetevőjéről. Az emberek egyéni célokkal rendelkeznek, s azért kapcsolódnak a vállalathoz, azért vesznek részt tevékenységében, mert úgy vélik, hogy ez elősegíti saját céljaik elérését. Az egyéni és szervezeti célok kapcsolatának elemzésekor nagymértékben támaszkodtunk Kindler (1989) gondolataira.

3.1.1. Az egyéni célok

Az egyének cselekedeteit irányító motivációk, célok széles körű, sok tekintetben egymással vitázó irodalmának még csak rövid áttekintése is messzire vezet könyvünk fő témájától. Ezért csak egy olyan gondolatmenetet ismertetünk, amely Maslow (1966) széles körben ismert elméletére épül, és jól szolgálja az egyéni és a vállalati célok kapcsolatának megértését.

Az ember állandó szükségletállapotban lévő lény, és egyre többet, jobbat akar. A szükségleteit az határozza meg, hogy már mivel rendelkezik. Mihelyt az egyiket kielégítette, egy másik szükséglet lép a helyébe. A folyamat végtelen: egy bizonyos szükségletet ki lehet elégíteni, de általában az emberi szükségleteket nem. A kielégített szükséglet nem motiválja a viselkedést, csak a kielégítetlen.

A szükségletek szintek szerint, hierarchikusan rendeződnek. (Maslow öt szintet határoz meg: fiziológiai, biztonsági, szociá-

lis, megbecsülési, önmegvalósítási.) Mihelyt egy alacsonyabb szinten lévő szükségletet elfogadható mértékben kielégítenek, belép a következő szinten lévő szükséglet.

Egy cselekedet ritkán vezethető vissza egyetlen szükségletre. Valószínűleg különböző intenzitással, de egyidejűleg több szükséglet is közrejátszik egy bizonyos cselekedet kiváltásában. Azonos szükséglet viszont nem feltétlenül ugyanazt a cselekvést váltja ki különböző emberekből. Az ember helyettesítő pótcélokat állíthat be, ha egy bizonyos szükségletének kielégítése akadályokba ütközik. A szükségletek és célok viszonyában fontos látnunk a következő összefüggéseket:

- a szükségletek logikailag megelőzik a célokat;
- az egyéni célok nem felelnek meg kölcsönösen és egyértelműen a szükségleteknek, mivel több cél szolgálhat egyetlen szükséglet kielégítésére, és fordítva;
- az egyén által választott cél négy fő tényezőtől függ: az egyén norma- és értékrendszerétől; öröklött szellemi és fizikai képességeitől; személyes tapasztalataitól és tanulékonyságától; fizikai és társadalmi környezetében való mobilitásától. A négy tényező kölcsönhatása határozza meg azt a keretet, amelyen belül az egyén célját (céljait) szükségleteinek kielégítésére megválasztja, s amelyek felé viselkedését irányítja.

Egyéni és szervezeti célok kapcsolata

A Siemens Zrt. személyügyi politikája a társaság stratégiájának megvalósítását szolgálja, annak fontos eszköze. Sikerük titka munkatársaik szakértelmében rejlik, tudásuk az elektronikus üzleti világban meghatározó versenyelőnyt jelent. A Siemens stratégiai célja magasan képzett munkatársak vonzása, kiválasztása, megtartása és képzése. Munkatársai magas szakértelemmel rendelkeznek, felelősséget vállalnak munkájukért, kollégáikkal együttműködve dolgoznak, rugalmasak, képesek a gyors döntéshozatalra, a folyamatos megújulásra és tanulásra, viselkedésük tükrözi a vállalati kultúrát.

Munkatársai tudását leghatékonyabban úgy tudja kihasználni, ha a megfelelő embert a megfelelő munkakörben alkalmazza.

A vállalat támogatja munkatársait teljesítményük javításában és ezen keresztül egyéni céljaik elérésében. Elősegíti, hogy a dolgozók megismerjék saját piaci értéküket, s maguk is mindent megtegyenek annak fenntartásáért és növeléséért.

A Siemens biztosítja az oktatási, képzési lehetőségeket és személyzetfejlesztési eszközöket munkatársainak folyamatos tanulásához, a képességek, készségek továbbfejlesztéséhez. Ösztönzi munkatársai kreativitását, tettre készségét és vállalkozói magatartását.

FORRÁS: *http://www.siemens.hu/index.php?n=62*
http://www.siemens.hu/index.php?n=5 (Letöltve: 2008. július 4.)

3.1.2. A szervezeti célok

A szervezeteknek vannak saját céljaik, amelyek természetesen nem azonosak a szervezetet alkotó egyének céljaival, de nem is függetlenek tőlük. Az egyéni célok rendkívül változatosak lehetnek, s aligha képzelhető el olyan szervezet, amelynek tagjai valamennyi céljukat ki tudnák elégíteni az adott szervezetben való részvétellel.

Az egyéni célok általánosan úgy köthetők a gazdasághoz, hogy egyrészt megvalósításuknak gazdasági feltételei vannak; másrészt vannak köztük gazdasági természetűek, amelyeket az egyén a gazdasági tevékenységen keresztül valósíthat meg. Williamson (1964) nyolc olyan egyéni célt jelöl meg, amelyet az emberek többnyire munkahelyükön keresztül szeretnének elérni. Ezek – a Williamson szerinti fontossági sorrendben – a következők: jövedelem, biztonság, státusz, hatalom, presztízs, a társadalom szolgálata, szakmai kiemelkedés és hasznosság. A vállalat olyan szervezet, amely alapvetően az emberek gazdasági céljainak megvalósítását segíti, de hozzájárulhat más célok megvalósulásához is. (Gondoljunk pl. a munkahely által nyújtott társadalmi kapcsolatokra.) Fontos fejleménye korunknak, hogy a vállalatokkal szemben egyre inkább elvárás az, hogy az egyének (főleg saját alkalmazottaik) nem gazdasági céljainak megvalósulásához is hozzájáruljanak, egészen a maslow-i szükséglethierarchia legfelső szintjéig.

A szervezeti célok legfőbb jellemzői a következő négy pontban foglalhatók össze:

- A szervezeti célok *hierarchikusan strukturáltak*. A célok hierarchikus rendezése szolgáltatja a szervezet számára azt a logikus és konzisztens vonatkoztatási alapot, amellyel meghatározhatók a célok eléréséhez a szükséges tevékenységek és ezek célszerű csoportosítása, összehangolása. Minél komplexebb a szervezet, annál inkább szükség van ilyen vonatkoztatási alapra – ennek megteremtése a menedzsment feladata. Ez természetesen nem jelent teljes rendezettséget: a szervezeti célok besorolásának, kapcsolatainak empirikus vizsgálata gyakran igen bonyolult képet tár elénk.
- A szervezeti célok második jellemzője a *kölcsönös erősítés*, amelyről akkor beszélünk, ha a szervezet és a szervezet tagjai egyaránt segítik egymást céljaik elérésében: a szervezeti célok elérése hozzájárul az egyéni célok eléréséhez, és fordítva. Ha nincs kölcsönös erősítés, akkor a szervezet és a szervezet tagjai egyaránt kárt szenvednek.

- A *kompatibilitás* azt jelenti, hogy az egyéni céloknak összeegyeztethetőnek kell lenniük a szervezet hatékony működésével.

Szuperordinált cél: olyan cél, amely az eltérő személyes célokkal rendelkező egyéneket együttműködésre készteti.

- A **fölérendelt (szuperordinált) célok** létezését tekintjük a szervezeti célrendszer legjellemzőbb vonásának. Ez magyarázza meg ugyanis a szervezetek lényegét: a szervezetek azért léteznek, mert képesek olyan dolgokat megvalósítani, amelyeket az emberek egyedül nem tudnának elérni.

A fölérendelt (szuperordinált) cél a szervezet valamennyi tagjának (vagy valamennyi részszervezetének) közös célja, amelyet kooperációval lehet a legjobban elérni; ezenkívül elég átfogó ahhoz, hogy felölelje az összes alárendelt (szubordinált) célt.

A szuperordinált cél

A Párizs–Dakar Rallyn részt vevő járművek egy bonyolult csapatmunka eredményeként juthatnak el a célba. A szponzoroktól a szervezőkön át a pilótáig nagyon különböző szándékú, képességű, szakmájú emberek szerepelnek a csapatban. Ezeknek a szereplőknek sokféle személyes célja van (egyesek közvetlenül köthetők a versenyhez, mások nem), de a szuperordinált cél a versenyen való eredményes szereplés. Minden ember, aki a csapatban részt vesz, hisz abban, hogy legalább bizonyos személyes (az adott esetben szubordinált) céljának (ami lehet ügyfélszerzés a szponzoroknál, műszaki érdeklődés a technikusoknál, személyes presztízs és/vagy pénz a Mitfahrernél) megvalósítását az eredményes szereplés elősegíti.

3.1.3. Az egyéni és a szervezeti célok kapcsolata

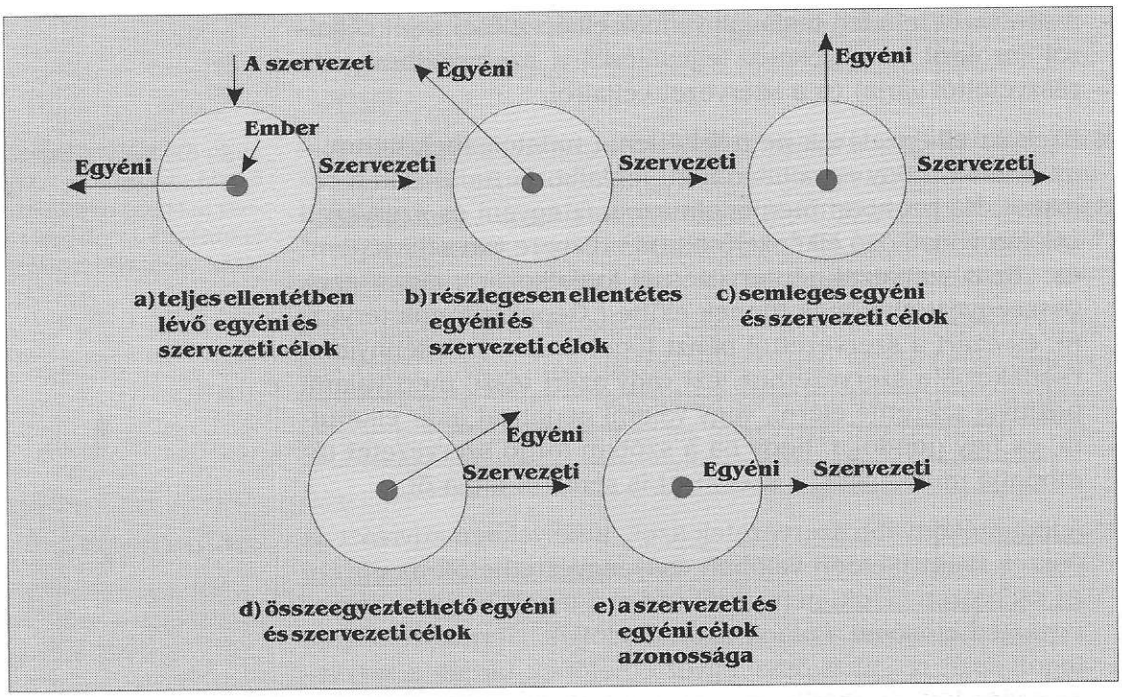
Egy adott szervezet eredményessége attól függ, hogy milyen mértékben éri el céljait. Valószínűleg egyetlen szervezet sem éri el valamennyi célját, ez pedig jórészt attól függ, hogy milyen a kapcsolat az egyének és a szervezet céljai között. E kapcsolat a következő általános tulajdonságokkal rendelkezik:

- Az egyéni célok váltják ki a cselekvéseket.
- Ha egy ember cselekvése, tevékenysége valamilyen módon egy másik embert is érint, akkor az érintett ember reagál, mégpedig saját céljaival összhangban. E cselekvés és viszontcselekvés (akció-reakció) alkotja a kölcsönhatást (interakciót); együtt leírhatók a struktúrával. Az emberek közötti kölcsönhatás alkotja egy szervezet produktív részét, ez tud létrehozni valami „újat".
- A szervezet létezésének végső indokai tehát az egyéni cselekvések és viszontcselekvések mögött lévő egyéni célok.

- A szervezet minden tagjának vannak elképzelései saját céljairól (azokról, amelyeknek teljesülését a szervezetben való részvételtől várja) és a szervezet céljairól.
- Ezek az elképzelések nem feltétlenül tudatosulnak benne – az is lehet, hogy egyáltalán nem foglalkozik tudatosan a célokkal. Ha azonban megfogalmazná az egyéni és szervezeti célokra vonatkozó elképzeléseit (pl.: „Pénzre van szükségem" és: „Ez a szervezet géptervezéssel foglalkozik"), akkor ezek összeegyeztethetőnek tűnnek előtte („Gépeket fogok tervezni, és ezért a szervezettől pénzt fogok kapni"). Amennyiben csatlakozik a szervezethez, ezt vagy azért teszi, mert valami pozitívat szeretne elérni, vagy valami negatívat akar elkerülni; és úgy gondolja, hogy ha a szóban forgó szervezetet támogatja munkájával, a szervezet is segíteni fogja őt.
- A leghatékonyabb szervezetek azok, amelyekben egyrészt az összes tagot illetően valóban összeegyeztethetők az egyéni és szervezeti célok, nem arról van szó tehát, hogy az összeegyeztethetőséget a tagok csak gondolják. (Természetesen a tagok saját céljaikat összeegyeztethetőnek tartják a szervezeti célokkal, mert különben nem lennének a szervezet tagjai; de a tények esetleg nem erősítik meg ezt a véleményüket.) Másrészt pedig a szervezet céljairól gondolt összes egyéni elképzelés lényegében összhangban van egymással: azaz az egyének nagyobbrészt egyetértenek a szervezet céljaival.

A szervezeti célok végül is az egyéni célmegvalósítási törekvésekből adódó konfliktusok során, kölcsönös kompromisszumokra építve alakulnak ki. A célok közötti részleges ellentét (s az ebből adódó konfliktusok) minden szervezet életének normális és szükségszerű velejárója. Kiküszöbölni csak az egyéni és szervezeti célok teljes egybeesése esetén lehetne, az ilyen szervezetek azonban nem szimpatikusak, hiszen teljes és feltétel nélküli odaadást követelnek, és többnyire nem is hatékonyak, mivel tagjai lényegében nem gondolkodnak. A szervezet akkor működhet hatékonyan, ha a célok különbözőségéből adódó konfliktusokat a vezetés nem elnyomni igyekszik, hanem megfelelő belső működési mechanizmusokkal mozgásteret biztosít számukra.

Az egyéni és szervezeti célok összekapcsolása a vállalatvezetés egyik legbonyolultabb feladata. Számos vonatkozására visszatérünk a könyv további fejezeteiben, a vállalatkormányzás kérdéseitől a szervezeti egységek közötti kapcsolatok megvalósításán át a munkavállalók személyes motiválásáig.



1. ÁBRA. *Az egyéni és szervezeti célok kapcsolata*
FORRÁS: Kindler 1974, 335–341. o.

3.2. A tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók – céljaik és kapcsolataik

Láttuk, hogy vizsgálódásunk szempontjából a szervezeten belüli egyének legfőbb csoportosítása a szervezetben betöltött szerep alapján adható meg: eszerint a tulajdonosok, menedzserek és munkavállalók csoportjába soroljuk a belső érintetteket. Miközben hangsúlyozzuk, hogy az egyes egyének céljait szervezeti szerepük csak részben határozza meg, az itt következő okfejtésben homogén csoportnak kezeljük a szereplők mindhárom körét. Ez természetesen egyszerűsítés – a valóságban egyrészt az egyes csoportokon belül lényeges különbségek vannak, másrészt a csoportok között átfedések is lehetnek: gondoljunk a dolgozói vagy menedzseri részvénytulajdonlásra vagy a vezetésben való munkavállalói részvétel különböző formáira.

3.2.1. A tulajdonosok céljai

A *tulajdonos* azért fekteti tőkéjét egy vállalkozásba, mert azt reméli, hogy ily módon növelheti tőkéje értékét. Az értéknövelés feltétele a vállalkozás nyereséges működése, így a profitnövelés mintegy eszköz a tulajdonos számára célja eléréséhez. Természetesen számos más befektetési motívum is elképzelhető (egészen a jótékonyságig), ezek azonban általában nem meghatározó céljai az üzleti vállalkozásba való befektetéseknek.

A kehidakustányi csoda

Horváth Tihamér vízvezeték-szerelőként kezdte, most az ország egyik legdinamikusabban fejlődő wellness-birodalmának tulajdonosa. A szülői házban gyakran ennivalóra, tüzelőre is alig futotta, ezért kertjük mandulafája alatt fogadalmat tett: ő egyszer gazdag lesz. Hogy mielőbb saját jövedelme legyen, már az érettségi után munkába állt, elszegődött egy vízvezeték-szerelő mellé segédnek. Az inasévek alatt gáz-, víz- és központifűtés-szerelő szakvizsgát tett, végül szerzett egy műszaki oktatói diplomát a Műszaki Egyetemen. Közben pedig kitartóan spórolt gépekre, szerszámokra, hogy mielőbb önállóan dolgozhasson. A nyolcvanas évek elején kiváltotta az iparengedélyt, és építőipari munkákat vállalt testvérével, Sebestyénnel. Kezdetben csak ketten dolgoztak. A Horváth fivérek cége sorra építette a házakat, majd a csatornahálózatokat, szennyvíztisztító telepeket, s egyre több embernek adott munkát. A Horváth-Ép Kft. a kilencvenes évek közepére Zala megye egyik meghatározó cégévé vált, háromszáz embert foglalkoztatott, éves forgalma elérte az egymilliárd forintot. „Nagy stratéga a Tihamér, mindig hosszú távra tervez, nem az a fajta ember, aki fél év alatt akar meggazdagodni" – mondja róla egy konkurens vállalkozó. – „Rettentő kemény üzletember, de a végletekig tisztességes is."

Az üzletember már megyeszerte ismert vállalkozóként jelentkezett a kehidakustányi csatornaépítésre kiírt pályázatra. Nyert, majd cége el is végezte a munkát, de mivel önrész hiányában nem tudták lehívni a beruházáshoz elnyert pályázati támogatást, Kehida 56 millióval tartozott a Horváth-Ép Kft.-nek. Horváth Tihamér megvett az önkormányzattól egy jó darab földet, így pályázati önrészhez jutott az önkormányzat, s lehívhatták az állami támogatást. Kifizették, a föld azonban a nyakán maradt. A falu vezetése azt javasolta az üzletembernek: ha átvenné az önkormányzattól a falu veszteséges, lepusztult fürdőjének az üzemeltetését, s felfuttatná azt, akkor felértékelődne a földje. Horváth Tihamér kisebb felújításokkal, átalakításokkal nyereségessé tette a fürdőt. Ötvenéves bérleti szerződést kötött az önkormányzattal, majd 2,5 milliárd forintért – harmincszázalékos Széchenyi-terves támogatással – 2003 februárjára felépítette az egész évben nyitva álló gyógyfürdőt és a hozzá kapcsolódó szállodát. Azóta egy újabb, 600 milliós beruházás nyomán megduplázták a szálláshelyek számát. A fürdő látogatottsága egyre nő, a vendégek száma már megközelíti az évi félmilliót.

Az utóbbi hónapokban több befektető is akadt, aki bérbe vette volna a kehidai komplexumot. Nagy pénzt kínáltak, de Horváth Tihamér nemet mondott. Azt, hogy miért, kezdetben talán maga sem értette. Épített eleget, pénzt is keresett nem keveset, továbbállhatott volna. Mégis maradt. Miért is? „Az építőipari vállalkozás és a fürdő több száz ember, így több száz család megélhetését biztosítja. Ezek az emberek abban bíznak, hogy holnap meg két év múlva is lesz biztos állásuk. Felelősnek érzem magam értük."

Forrás: Boda András: A kehidakustányi csoda. *Népszabadság*, 2008. március 11.

A „tulajdonos" fogalom többféle gazdasági szereplőt takarhat. A vállalati célrendszerrel való viszony szempontjából az alábbi kategóriák megkülönböztetése célszerű:

***a)* Természetes személyek**

A természetes személy, a „valódi tulajdonos" rendszerint saját személyes tulajdonát képező pénzt vagy ezt fedezetként feltételező hitelt fektet a vállalkozásba. Viszonya a vállalkozáshoz döntően azon múlik, hogy mekkora a részesedése a vállalat saját tőkéjéből. A két szélső esetben teljesen más motivációkat és magatartási formákat találunk:

- Ha a vállalkozásnak egyetlen tulajdonosa van, ő még akkor is meghatározó befolyással lehet a vállalat működésére, ha a közvetlen irányítást másokra, menedzserekre bízza. Utasításokkal élhet, amelyek kötelező erejűek. Érdekeltsége a vállalkozás értékének növelésében fogható meg. Hasonló a helyzet akkor is, ha a vállalat néhány (kis számú) magánszemély (esetleg egy család) tulajdona.
- A másik szélső eset az a tőzsdén jegyzett vállalat, amelynek tulajdonosai igen sokan vannak, egyesek közülük csak rövid időre válnak tulajdonossá, név szerint esetleg nem is ismertek. Ezek a tulajdonosok csak a „lábukkal" szavazhatnak, oly módon lehetnek közvetett befolyással a vállalat helyzetére, magatartására, hogy eladnak vagy vesznek részvényeket.

***b)* Intézményi tulajdonosok**

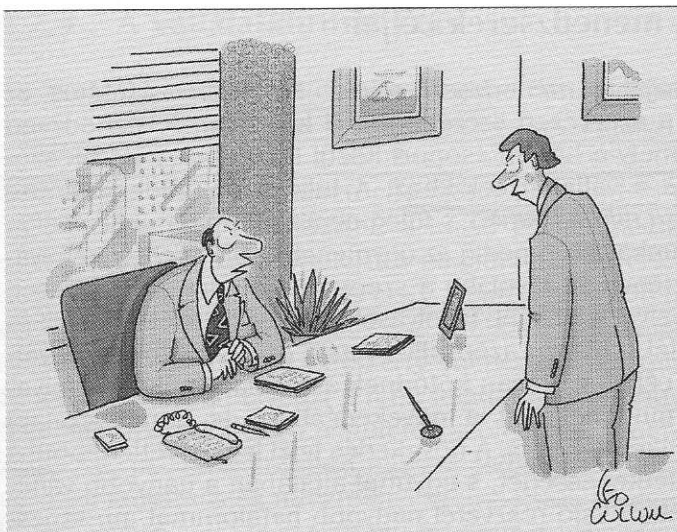
Az intézményi tulajdonosok is sokfélék lehetnek – legfőbb csoportjaik az alábbiak:

- az állam, illetve intézményei,
- bankok és más pénzintézetek (pl. befektetési alapok),
- vállalatok,
- egészségbiztosítási, illetve nyugdíjalapok.

Az intézményi tulajdonosok közös jellemzője, hogy képviselőik útján vesznek részt a vállalatok irányításában, befolyásuk mértékét és módját a vállalat jogi státusa, illetve a tulajdonrész határozza meg.

Az üzleti életet a tulajdonosi viszonyok bonyolult rendszere jellemzi. A kereszttulajdonlások, közös tulajdonok, leány- és anyavállalati kapcsolatok rendszerében sokszor egyáltalán nem könnyű megállapítani, ki vagy kik a valódi tulajdonosok.

A tulajdonos tőkeérték-növelési célját legteljesebben akkor érheti el, ha megfelelő eszközökkel biztosítja, hogy a vállalkozás működése során minden más célt ennek rendel alá. A működés módja és hatékonysága ugyanakkor a vezetés, a menedzsment



Nem, Crawford, nekem nem kell csapatjátékosnak lennem, én csapattulajdonos vagyok.

FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

döntéseitől és az alkalmazottak munkavégzésétől függ – így tehát, mihelyt a három funkció (tulajdonos, menedzser, munkavállaló) szétválik, a tulajdonos már csak közvetve befolyásolhatja céljainak teljesülését. A vállalatvezetők ugyan képviselői, meghatalmazottjai a tulajdonosoknak, mivel azonban saját (személyes és szerepükből adódó) érdekeik és céljaik vannak, s ezek nyilvánvalóan nem szükségképpen esnek egybe a tulajdonosok érdekeivel és céljaival, a két csoport között konfliktus lehet.

Az érdekek ezen eltéréséből származik a megbízó-ügynök, vagy **képviseleti probléma** néven ismert jelenség (Fama 1980, Jensen 2008). A képviseleti probléma (amelyre a vállalatelméleteknél még visszatérünk) lényege az a kérdés, hogy vajon a menedzserek jól képviselik-e a tulajdonosok érdekeit; alapja pedig az az információs aszimmetria, hogy a tulajdonosnak nincsenek pontos információi a vállalat lehetséges teljesítményéről és a mozgósítható tartalékokról, a vezetőknek viszont vannak. Ezt az információtöbbletet használhatják fel a menedzserek sajátos céljaikra. Ugyanakkor természetesen a tulajdonosoknak meglehetősen kifinomult eszköztáruk van arra, hogy a menedzsereket a hosszú távú tőkemegtérülés szolgálatába állítsák. A legszélsőségesebb eszköz az elbocsátás, de gondoljunk például arra az elterjedt szokásra, hogy a felső szintű vezetők jövedelmük egy részét a vállalat hosszú távú eredményességétől függő értékű saját részvényekben kapják.

Képviseleti probléma: a megbízó-ügynök viszonyban fellépő jelenség. Lényege az ügynök részéről jelentkező opportunista cselekvés, amelynek alapja az információs aszimmetria, azaz a megbízó és az ügynök eltérő informáltsága.

3.2.2. A menedzserek céljai

Melyek a sajátos *menedzseri* célok? Meghatározásukhoz ez esetben is a szervezeti szerepből kell kiindulni. A menedzseri réteg az, amely a három csoport közül legjobban kötődik személyesen is a vállalati célokhoz. A tulajdonos elidegenedése miatt (esetleg nem is ismeri, s főleg nem érti, mi történik a vállalatnál); a munkavállaló pedig az ügymenetre való csekély befolyása következtében áll távolabb a szervezettől, mint a menedzser, aki a döntéseivel leginkább befolyásolhatja a vállalat életét, működését, jövőjét – hiszen azért alkalmazta őt a tulajdonos. A vállalatvezető céljai szorosan kötődnek a vállalati működés folyamatához: mindenekelőtt a növekedéshez, de a mindennapi működés mikéntjéhez is. A növekedés jelzi legközvetlenebbül a szervezet életképességét, s egyúttal általában a nagyobb vállalat vezetésében való részvétel nagyobb hatalommal, presztízzsel is jár. Ugyanakkor a konkrét munkafeltételek, illetve a mindennapos impulzusok, a szervezet „lélegzése" a vezető számára fontos életminőségi tényező, s ráadásul komoly befolyása is van rá. Minden vezetőnek fontos célja természetesen a vállalat nyereségessége, hiszen ez számára is sikerkritérium, és egyéb céljai megvalósításának, köztük a még nem említett, de értelemszerűen meghatározó jelentőségű személyes jövedelemnövelésnek is feltétele.

A menedzsment céljai azért kerülhetnek konfliktusba a tulajdonosok céljaival, mert döntéseikben a vállalat értéknövelésétől, illetve a profitmaximalizálástól eltérő célok, például saját munkafeltételeik javítása is vezethetik őket.

3.2.3. A munkavállalók céljai

A *munkavállalók* céljai kötődnek legkevésbé szorosan a szervezeti célokhoz – főként azért, mert nekik egyenként alig van közvetlen ráhatásuk a vállalati célok megvalósulására. A munkavállalók főként személyes célokban gondolkodnak, s ezek között a jövedelemnek kitüntetett szerepe van – noha gyorsan hozzá kell tenni, hogy a munkavállalás motivációi a jövedelemszerzésnél sokkal gazdagabbak: az értelmes munkavégzésből származó öröm, az önmegvalósítás igénye, a társas kapcsolat lehetősége egyaránt szerepet játszik (Kaderják 1991). Látni kell, hogy természetes konfliktus áll fenn a munkavállalók és a menedzserek, illetve a tulajdonosok között – a munkavállalóknak kifizetett jövedelem az utóbbiak számára költség, amely a nyereséget csökkenti.

3.2.4. A vállalatkormányzás

Vállalatkormányzás: a vállalat legfelső szintű irányítását végző intézmények és mechanizmusok működése.

A **vállalatkormányzás** *(corporate governance)* feladata, hogy olyan intézményeket és mechanizmusokat építsen ki, illetve működtessen, amelyek a vállalaton belüli szereplők céljainak összehangolását, a közösen elfogadható működési normák és teljesítménycélok kialakítását, a külső érintettekkel való kapcsolatok irányítását, a működés ellenőrzését és értékelését elvégzik. A vállalatkormányzás elsősorban a nagyobb méretű vállalatoknál tölt be jelentős szerepet, hiszen a kisvállalatoknál a tulajdonos, aki esetleg egyszerre menedzser és munkavállaló is, egyszemélyben elvégzi a fenti feladatokat. A nagyobb vállalatoknál erre különböző testületek szolgálnak, amelyeknek feladatköre és tevékenysége ugyan jogilag körülhatárolt, de egyúttal kulturális és intézményi szempontok szerint nagymértékben eltérő is lehet. Az utóbbi években a vállalatkormányzási problémák mindenütt az érdeklődés homlokterébe kerültek, sokhelyütt a lezajlott privatizációs folyamatok, másutt (főleg az Egyesült Államokban) különböző visszaélések kapcsán.

Döntéshozók és befolyási területük

Részvényesek	Szavazhatnak a vállalat sorsát érintő legfőbb kérdésekben, de rendszerint korlátozott a részvételük.
Igazgatóság	Jóváhagyja a stratégiai döntéseket. Felügyeli az általános üzletmenetet.
Felső vezetés	Előkészíti az általános üzletmenetet.
Középvezetés	Végrehajtja a felsővezetés döntéseit. Saját felelősségi munkaterületére nézve döntéseket hoz.
Törzskari szakemberek	Döntéseket hoznak és készítenek elő szakmai területükön.
Alsó szintű irányítók	Végrehajtják a felsőbb szintű döntéseket. Döntéseket hoznak a napi működésben.
Nem vezető alkalmazottak	Döntenek saját teljesítményükről.

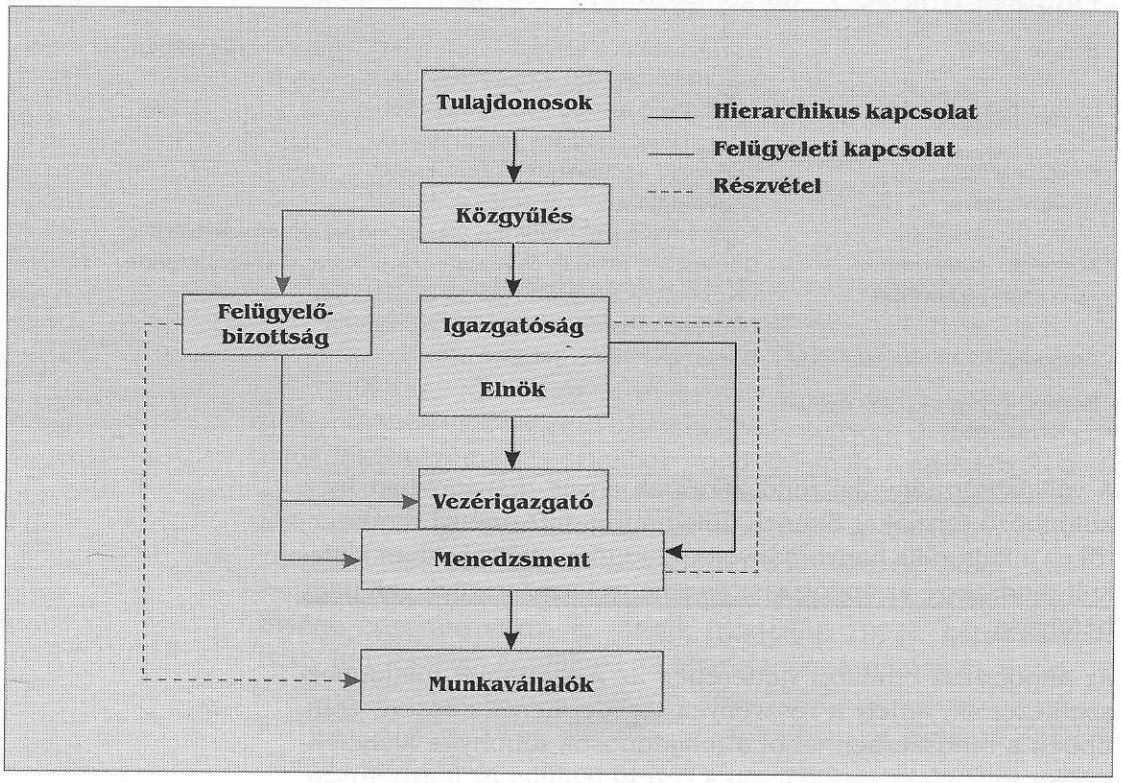
Készült: Fry et al 2000 nyomán

A vállalatkormányzási rendszerek az egyes országokban igen különböző formákat öltenek, főleg a jogi-intézményi rendszertől és a kulturális hagyományoktól függően. A hazánkban kialakult rendszerre az angolszász és a német rendszernek volt nagy befolyása.

Az angolszász rendszer hátterében az a széttagolt tulajdonosi szerkezet áll, amely a részvények tőzsdei kereskedésére épül. Ebben a rendszerben (ahol a tulajdonosok többnyire kisbefektetők vagy befektetési alapok) a vezető testület az igazgatóság,

amelyben teljesen vagy többségében külső (nem a menedzsmenthez tartozó) igazgató foglal helyet. Az igazgatóság az őt megválasztó közgyűlésnek tartozik beszámolással, természetesen anyagi felelősség terhe mellett, főként a működés pénzügyi vetületeire, ezen belül is a rövid távú, főleg a tőzsdén is tükröződő hatásokra figyelve. Az ügyvezető igazgatók, ezen belül a vezérigazgató (CEO = Chief Executive Officer) kulcsszerepet játszanak. A vezérigazgató gyakran egyúttal az igazgatóság elnöke is. A munkavállalók gyakorlatilag nem kapnak szerepet.

A német rendszerben a tulajdonosi szerkezet jóval kevésbé tagolt volta, az intézményi befektetők (főleg a bankok) nagyobb szerepe, a kereszttulajdonlások gyakorisága és az erőteljesebb munkavállalói érdekvédelem lényegesen eltérő szerkezetű vállalatirányítást hozott létre. A tulajdonosok szakmai érdeklődése jobban kiterjed a vállalat reálszférájára (termelés, kereskedés), szemléletük hosszabb távú, mint az angolszász rendszerben. A kormányzás kétlépcsős: egyrészt a stratégiai döntéseket hozó, az igazgatóságot is ellenőrző és munkavállalói képviselőket is magába foglaló felügyelőbizottság, másrészt a napi ügyvezetést intéző, belsőkből álló igazgatóság irányítja a vállalatot.



2. ÁBRA. *A vállalatkormányzás intézményei Magyarországon*

A magyar Társasági törvény által előírt modell a fenti két rendszer keverékeként állt elő. (Az irányítási struktúra vázát a *2. ábra* mutatja.) Közelebb áll a német rendszerhez, de a felügyelőbizottság és az igazgatóság mellérendelt viszonyban működik, jogilag világosan elhatárolt hatáskörrel rendelkezik. Az igazgatóság felel a vállalati működés eredményességéért, tevékenységét a működés ésszerűsége és jogszerűsége vonatkozásában ellenőrzi a tulajdonosok képviseletét ellátó felügyelőbizottság. Mindkettőben vannak külső és belső tagok is.

3.3. A vállalati célok

Az 1. fejezetben azt mondottuk, hogy a vállalat céljai a küldetésből és a belső érintettek céljaiból származtathatók. A küldetés hátterében ott áll az alapvető cél, amely az üzleti vállalkozás lényegét fejezi ki. A vállalatirányításra irányuló figyelem az ezredforduló éveinek nagy, nemzetközi kihatású botrányai következtében jelentősen megnőtt. A magyarul „felelős vállalatirányításnak" nevezett koncepció főként a tulajdonosi érdekek képviseletét tartja szem előtt, de nyomot hagy rajta az érintettszemlélet és a „felelős vállalat" koncepció terjedése is. (A rokon csengésű két koncepció nem azonos – az utóbbival a II.4. fejezetben foglalkozunk). Az értéktőzsdék számos országban, így nálunk is, kötelezőnek tekinthető ajánlást fogalmaztak meg a **felelős vállalatirányításra** nézve *(www.ey.hu)*.

Felelős vállalatirányítás: a tulajdonosi értékek védelmére, az üzleti tisztességre és a transzparenciára épülő vállalatirányítás.

3.3.1. A profitmotívum és a társadalmi felelősség

A vállalatot minden más olyan szervezettől, amely szintén emberi szükségleteket elégít ki, megkülönbözteti a profitszerzés célja. Enélkül nincs vállalat: a piaci versenyben a fogyasztók igénykielégítéséből előbb-utóbb kiiktatódnak azok, akik nem tudják ezt nyereségesen végezni. Így az üzleti vállalkozás számára a profitszerzés a túlélésnek, az üzleti vállalkozás fennmaradásának specifikus feltétele. (Vegyük figyelembe, hogy fogyasztói igénykielégítés nem csak vállalkozási formában lehetséges – a nem vállalkozói szervezeteknek, így az állami intézményeknek vagy a jótékonysági szervezeteknek a profitszerzés kritériumával nem kell szembenézniük. Ez persze nem jelenti azt, hogy velük szemben nem állnak hatékonysági követelmények.)

A vállalat azonban nemcsak gazdasági egység, hanem a társadalmi struktúra más dimenzióiban is fontos szerepet tölt be. Említettük, hogy a vállalat működésében részt vevő személyek

sem kizárólag gazdasági jellegű céljaik elérése érdekében csatlakoznak a vállalathoz.

„Felelős vállalat" koncepció: a vállalatnak társadalmi felelőssége is van, és ennek jegyében működése során mintegy szűrőt alkalmazva racionálisan dönt a morálisan elfogadható alternatívák között.

A társadalmi környezet mindig is „elvárt" a vállalkozásoktól, illetve azok képviselőitől bizonyos viselkedésmintákat, és ezek betartását (mintegy „informálisan") többnyire honorálta a piaci versenyben is. Napjainkban egyre jelentősebbé válnak a vállalati célok között a társadalmi elvárásokra épülő, főleg erkölcsi alapokon álló kiegészítő célok. Ez a tendencia vezetett el a **„felelős vállalat" koncepcióhoz**, amely szerint a vállalat társadalmi felelősséggel bír, s ennek jegyében működése során mintegy szűrőt alkalmazva „racionálisan dönt a morálisan elfogadható alternatívák között" (Zsolnai 1989).

A racionalitásról

„Mint minden cselekvés, a társadalmi cselekvés is lehet 1. célracionális: ekkor a cselekvést az határozza meg, hogy a cselekvő milyen viselkedést vár a külvilág tárgyaitól és más emberektől, és mennyiben képes ezeket a várakozásokat mint »feltételeket« vagy mint »eszközöket« felhasználni arra, hogy saját racionálisan kiválasztott és mérlegelt céljait sikeresen elérje; 2. értékracionális: ekkor a cselekvést egy meghatározott magatartásnak – pusztán mint olyannak, függetlenül attól, hogy sikeres-e – a feltétlen etikai, esztétikai, vallási vagy bármilyen más néven nevezendő önértékébe vetett tudatos hit határozza meg."

FORRÁS: Weber, M.: *Gazdaság és társadalom (A megértő szociológia alapvonalai 1.)*. KJK, 1987, 53. o.

A „felelős vállalat" felfogás szerint a célok meghatározásánál valamennyi érintett érdekeit figyelembe kell venni, és a hagyományos felfogáshoz képest nagyobb súlyt kapnak a külső érintettek. E felfogás hívei szerint az alapvető célt ki kell egészíteni azzal, hogy a nyereséges fogyasztói igénykielégítés közben a vállalatnak törekednie kell arra, hogy tevékenységének kiegyensúlyozott hatása legyen az érintettekre. A fenntartható fejlődés logikájába illesztve ezt Clarkson (1995) úgy fogalmazta, hogy „a vállalat fennmaradása és hosszú távú nyereségessége társadalmi és gazdasági szerepének betöltésére való képességétől függ, aminek lényege annyi érték teremtése és elosztása, ami biztosítja, hogy érintettjei képesek ebben a szerepükben megmaradni".

Hozzá kell tenni az eddigiekhez, hogy fejlett társadalmi tudattal rendelkező közösségben a morális célok követése pozitívan hathat a nyereségességre is, hiszen ekkor a közösség honorálja az etikus viselkedést: a jó hírű vállalattól vásárol, illetve hajlandó megfizetni például a termék környezetbarát előállításából adódó többletköltséget.

Nem minden közgazdász osztja ezt a nézetet. Ennek illusztrálására a Nobel-díjas *Milton Friedman* híressé vált lefordíthatatlan

szójátékára utalok: „The business of business is business". Friedman és más liberális közgazdászok szerint a vállalat akkor teljesíti társadalmi küldetését, ha (a megfelelő jogi keretek között) csakis az üzleti haszonnal törődik – ezzel tud a jóléthez leginkább hozzájárulni.

A két szembenálló nézőpont képviselői a szakirodalomban éles vitát folytatnak: a tulajdonosi érték *(shareholder value)* koncepció hívei szerint ugyanis a vállalatnak a (friedmani logika alapján) csakis azzal szabad törődnie, hogy tevékenysége révén a tulajdonosok minél nagyobb értékre tegyenek szert, s minden más megfontolás a tulajdonhoz fűződő alapvető emberi jogokat sérti. Az érintett felfogás hívei szerint viszont a vállalat mint a társadalom építőköve számára a társadalmi jólét általános növelése a valódi cél – ez pedig a különböző érintettek érdekeinek harmonizálását, az egyes csoportok számára teremtett értékek kiegyensúlyozását teszi szükségessé.

A kétféle felfogás között elvi síkon valóban alapvető eltérés van, hisz társadalomfilozófiai alapjaik különböznek. Az eltérés konkrét döntéseknél a gyakorlatban is megjelenik. Ugyanakkor a valóságban aligha tud tartósan fennmaradni olyan vállalat, amely döntéseinél ne mérlegelné az egyes érintettek sajátos érdekeit, másrészről viszont ne tekintené kiemelt fontosságúnak az értékteremtést a tulajdonosok számára. Érdemes megjegyezni, hogy az állami tulajdonú vállalatok létének sok esetben épp az ad értelmet, hogy velük olyan társadalompolitikai célok megvalósítását lehet segíteni, amelyek támogatását magántulajdonban lévő vállalatokkal nem vagy nehezen lehetne elérni.

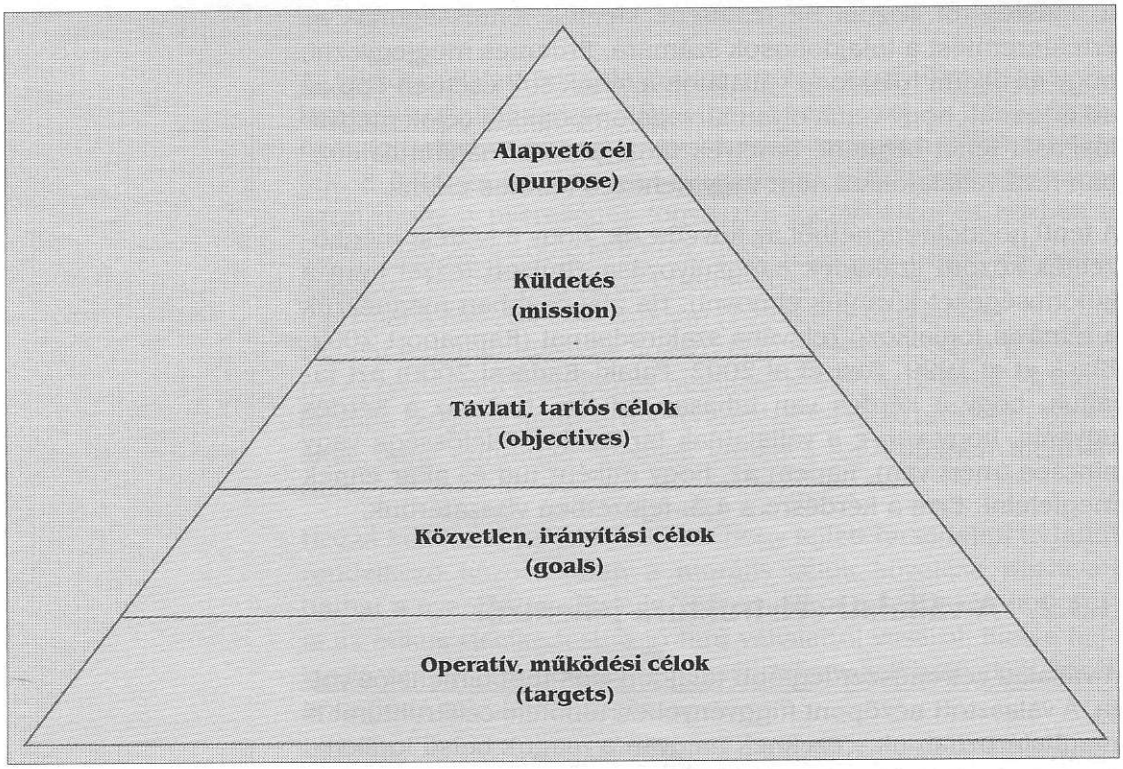
A fenti gondolatmenetből az következik, hogy a kétféle megközelítés közötti szakadék hangsúlyozása eltúlzott (ezzel nem a különbségeket kívánjuk elmosni). Ha alaposabban megnézzük a témával foglalkozó releváns szakirodalmat (Rappaport 2002, Black et al 1999, Post et al 2002, Pataki–Radácsi 2000) azt találjuk, hogy a kérdés van hibásan feltéve. Nem az a kérdés ugyanis, hogy van-e a vállalatnak társadalmi felelőssége vagy nincsen (mert van), hanem az, hogy miként tud és akar ennek megfelelni. Erre a kérdésre a 4.3. fejezetben visszatérünk.

3.3.2. A vállalati célstruktúra jellemzői

A vállalati célrendszer legfőbb tulajdonsága többdimenziós volta. A választott nézőpont függvényében többféle célstruktúrát is meghatározhatunk – ezeknek megvan a maguk belső logikája, és egymással is összekapcsolódnak.

KÖNYVTÁRA * BUDAPESTI EGYETEM

A vállalati célok strukturálása számos szempont figyelembevételével mehet végbe. Témánk szempontjából a legfontosabb a különböző célfogalmak tartalmának *terjedelme*, átfogó volta szerinti strukturálása *(3. ábra)*. Az e felosztás szerinti hierarchiában lefelé haladva az egyes céloknak egyre kisebb a súlya, összességükben ugyanakkor egyre többféle tényezőt ölelnek át. E szerint a vállalati célhierarchia csúcsán az alapvető cél áll: a fogyasztói igénykielégítés nyereség elérése mellett. Ez alatt helyezkedik el a küldetés (más néven rendeltetési cél): ez fogalmazza meg, hogy milyen úton, milyen tevékenységeken keresztül, milyen működési elvekre építve éri el alapvető célját a vállalat. A hierarchia következő szintjén a távlati, tartós célok állnak, ezek részletezik, hogy mit kell teljesítenie a szervezetnek küldetése megvalósításához. E célok azok, amelyek folyamatos megvalósításában az érintettek közvetlenül is érdekeltek, s amelyben az alapvető cél és a küldetés valóra váltható (nyereségesség, jó image, gyors reakció- és átfutási idő, növekvő piaci részesedés stb.). A célok következő, az átfogó célokból levezethető szintjéhez a közvetlen, irányítási célok tartoznak, melyek például egy reklámakció lebonyolításához, egy új szállító bevonásához vagy például az érdekeltségi rendszerhez köt-



3. ÁBRA. *A vállalati célok tartalmának terjedelmi hierarchiája*

hetők. Végül a legalsó szinten az operatív működési célok helyezkednek el – ezek egy-egy akció eredményére vonatkoznak (pl. egy munkadarab legyártása, valamilyen anyag beszerzése stb.). Ebben a hierarchikus rendszerben a magasabb rendű cél elérésének feltétele az alacsonyabban lévő cél elérése.

Változatos küldetések

Pick Szeged

1869 óta nap, mint nap arra törekszünk, hogy szakértelmünk és elkötelezettségünk által, a hagyományok tiszteletben tartásával megőrizzük a Pick márkanév nemzeti értékét, hungarikum jellegét hazánkban és külföldön egyaránt. A folyamatos fejlődés szellemében célunk, hogy a fogyasztói igényeket maximálisan kielégítő, világszerte ismert és elismert termékeink által a PICK márka a jövőben is a minőség és a megbízhatóság garanciája legyen. 139 éves tapasztalatunk és szaktudásunk, megbecsült és elkötelezett munkavállalóink, valamint a korszerű, környezetbarát technológia biztosítja, hogy a PICK SZEGED Zrt. továbbra is megőrizze piacvezető pozícióját, elnyerve ezáltal tulajdonosa, partnerei és a társadalom elismerését is.

Forrás: http://www.pick.hu (Letöltve: 2008. július 11.)

Electrolux

Az Electrolux küldetése, hogy a lehető legkönnyebbé, legbiztonságosabbá és legkényelmesebbé tegye az életet az emberek számára. Mindent ennek a küldetésnek a szellemében teszünk. Amikor termékeinket fejlesztjük, az a célunk, hogy kielégítsük az emberek mindennapi igényeit. Termékeinket azok számára tervezzük, akik kényelmes és praktikus megoldásokat kívánnak. Olyan termékeket alkotunk, amelyek elvégzik a munkájukat, ahelyett, hogy csak útban vannak.

Forrás: *www.electrolux.hu* (Letöltve: 2008. július 11.)

Antenna Hungária

Az Antenna Hungária egy innovatív, vevőorientált telekommunikációs társaság, amely Magyarországon piacvezető az országos földfelszíni televíziós és rádiós műsorszórás, illetve mikrohullámú hálózati szolgáltatások terén. Erősségeire, személyi állományára és tapasztalataira támaszkodva a társaság technológiákat és megoldásokat alkalmaz és fejleszt, hogy ezzel is hozzájáruljon üzleti ügyfelei és az egész iparág sikeréhez. A nemzetközi TDF-csoport tagjaként és független piaci szereplőként az AH célja, hogy vezető szerepet játsszon a digitális televíziós és rádiós műsorszórásra való átállásban, valamint a műsorszórás és a távközlés konvergenciájában. Társaságunk egyedülálló adótorony-infrastruktúráján, valamint nagy tapasztalatokkal rendelkező és motivált csapatán alapuló élvonalbeli szolgáltatások átfogó választékát kínálja. Hangsúlyt fektetünk a technikai innovációra, a szolgáltatások fejlesztésére, a magas színvonalú ügyfélmenedzsmentre és a lehető leghatékonyabb üzemeltetési környezet kialakítására.

Forrás: *http://www.ahrt.hu/* (Letöltve: 2008. július 11.)

Budapest Bank

Küldetésünk, hogy kiválasztott piacainkon a legjobb pénzügyi szolgáltató legyünk, nyereséges és megbízható szolgáltatást nyújtsunk ügyfeleink számára, felkészült és a Budapest Bank-értékek szerint dolgozó, motivált munkatársakkal.

Forrás: *http://www.budapestbank.hu* (Letöltve: 2008. július 11.)

Nestlé

A világ első számú élelmiszer-ipari vállalatként arra törekszünk, hogy vásárlóinknak minden életkorban és élethelyzetben a legjobb minőséget nyújtsuk. Nap mint nap vásárlók milliói fejezik ki bizalmukat a Nestlé felé azzal, hogy termékeinket választják. Ez a bizalom a minőséget tükröző cégarculaton és a magas színvonalon alapul, mely hosszú évek munkájának eredménye. A Nestlé márkanév a biztonsággal fogyasztható, minden előírásnak és a magas minőségi követelményeknek is megfelelő termék biztos ígérete. Ezt az ígéretet támasztja alá a NESTLÉ termékein található garancia védjegy, mellette a vállalat helyi címe és telefonszáma. Alkalmazottainkon kívül üzleti partnereinktől és disztribútorainktól is elvárjuk, hogy elkötelezettek legyenek a minőség iránt.

FORRÁS: *http://www.nestle.hu* (Letöltve: 2008. július 11.)

Felhívjuk a figyelmet arra, hogy egy-egy konkrétan megfogalmazott cél helye a célstruktúrában változhat, a vállalati stratégia, a preferenciák, illetve a működés alakulásának függvényében. Egyesek kiemelkedhetnek, magasabb szintre kerülhetnek; mások kevésbé átfogó jelentőségűek lehetnek egy-egy időszakban. Így például távlati, tartós cél lehet egy bizonyos periódusban a termékpaletta szélesítése – ezen belül az első időben a közvetlen, irányítási célok és az operatív, működési célok között egyaránt a kutatás-fejlesztéssel kapcsolatosak lehetnek kiemelkedőek, míg később a gyártási és marketingköltségek kerülnek előtérbe.

A célok strukturálásának további fontos dimenziói a következők:

- A vállalati tevékenység különböző területein megfogalmazhatók ún. *funkcionális célok* – ennek alapján beszélhetünk pénzügyi, marketing, fejlesztési, beszerzési stb. célokról.
- A *belső érintettek* – mint láttuk – más-más célokkal vesznek részt a vállalat életében, s mivel ezek a célok a leginkább személyhez kötöttek, ennek a struktúrának igen erős hatása van a vállalat tényleges működésére. A belső érintetteknek a célstuktúrába való bekapcsolódására az jellemző, hogy a tulajdonosok lényegében az alapvető cél megvalósulásában érdekeltek: a profitszerzés (és ezen keresztül a befektetés értékének növelése) a legfőbb érdekük. A menedzserek tevékenysége főként a küldetés megvalósítására irányul, míg a munkavállalók munkáját elsősorban a távlati, tartós célok határozzák meg.
- A vállalat kontingenciaelméleti felfogása alapján különösképp fontosnak kell tekintenünk a vállalat átfogó környezeti kapcsolataiból adódó, a *külső érintettjeihez* kötődő célokat. Ezek a célok részben gazdasági jellegűek, részben a vállalat társadalmi funkcióihoz kapcsolódnak (így a vállalatnak lehetnek politikai, szociális, oktatási stb. céljai is).

Láthatjuk, hogy ha csak a fenti négy céldimenziót tekintjük is, meglehetősen bonyolult struktúrát kapunk. A különböző dimenziók erősen eltérő sajátosságokkal rendelkeznek. A tartalmi terjedelem szerinti struktúra logikailag egyértelműen hierarchizált, míg a funkcionális dimenzió céljai mellérendeltek. A belső érintettek célrendszerében létezik ugyan bizonyos hierarchia (tulajdonos → menedzser → munkavállaló), ez azonban igen képlékeny. A külső környezethez, ezen belül a társadalmi funkciókhoz kapcsolódó célok között ritkán állítható fel hierarchikus rendezés.

Megemlítjük még, hogy a célok és feltételek (eszközök) között nincs éles határvonal, egymásba át is mehetnek – ami egy időpontban vagy összefüggésben cél, az a másik időpontban vagy vonatkozásban eszköz (pl. a folyamatos anyagellátás a logisztikai rendszer számára cél, a termelési funkció szempontjából eszköz; vagy egy adott időszak kiemelt célja más időszakban egyszerű eszközként fogható fel).

4. A vállalkozások szervezeti keretei

A vállalatot az üzleti vállalkozás szervezeti kereteként határoztuk meg – ám idáig nem foglalkoztunk azzal, hogyan épül fel ez a szervezet, milyen formában valósítja meg céljait az üzleti vállalkozás.

A vállalat számos különböző jellemzővel írható le. Szervezeti szempontból ezek közül legfontosabbak a tulajdonosi viszonyok (illetve az ezeket jogi keretbe rendező társasági formák), a gazdálkodási tevékenység jellege, valamint a vállalat mérete. A két utóbbi szempont tananyagunk más fejezeteiben szerepel. E fejezetben a vállalat tulajdonlásával, illetve ennek jogi formájával kapcsolatos alapvető kérdéseket tárgyaljuk. Külön felhívjuk a figyelmet a vállalat belső szervezeti és vezetési struktúrájának jelentőségére – ezt a témakört a vezetés-szervezés irodalom tárgyalja (Bakacsi 2004, Dobák 2006).

4.1. A vállalkozási formák tulajdonlási szempontból

Az üzleti vállalkozások világát a tulajdonlási viszonyok szempontjából igen nagy formagazdagság jellemzi. A két alapvető lehetőség az egyéni vállalkozás és a társaság – az utóbbi kategóriából, különleges jelentősége miatt harmadikként ki szokták emelni a részvénytársaságokat. Mindhárom tulajdonlási alapformának megvan a belső logikája, amely egyúttal azt is meghatározza, milyen jogi formában, melyik területen működtethető a legeredményesebben.

Az egyes társasági formák lényegében a tulajdonlási viszonyok jogi kereteit rögzítik. Szabályozásuk országonként eltérő, bár legfontosabb alapelveik természetesen megegyeznek – mi az általános alapelveket ismertetjük, az angolszász országokban szokásos logikát követve.

Az üzleti vállalkozások mindhárom formája megtalálható valamennyi piacgazdaságban, rendkívül eltérő azonban egymáshoz viszonyított jelentőségük. Az okok között az egyes országok történeti fejlődése, kulturális hagyományai, jogrendszere és pénzügyi (főleg adózási) rendje egyaránt szerepet játszik. Először áttekintjük az egyes formák legfontosabb sajátosságait, majd az 5. táblázatban összefoglaljuk főbb előnyeiket és hátrányaikat.

A magyar vállalati szerkezet jókora átalakuláson ment át az utóbbi évtizedben. 1991 és 2007 között a korlátolt felelősségű és részvénytársaságok száma több mint meghatszorozódott, míg a költségvetési szervezetek száma 13, a szövetkezeteké több mint 30 százalékot apadt. A leginkább a jogi személyiség nélküli társaságok gyarapodtak: a betéti társaságok száma kilencszeresére, a közkereseti társaságoké tizenötszörösére emelkedett.

Mindezek ellenére a legegyszerűbben létrehozható és üzemeltethető egyéni vállalkozások megőrizték vezető pozíciójukat: ezek adják a gazdasági szervezetek több mint 57 százalékát. A kft.-k és bt.-k részaránya 18, illetve 21 százalék.

4.1.1. Az egyéni vállalkozás

Egyéni vállalkozás: egyetlen személy tulajdonában lévő üzleti vállalkozás.

Az **egyéni vállalkozás** egyetlen személy tulajdonában áll, aki egyedül fekteti be a vállalkozás működtetéséhez szükséges tőkét, és maga hozza meg a működésre vonatkozó döntéseket – így ő dönt az alkalmazottak felvételéről, tevékenységéről is. Az

üzleti vállalkozás teljes nettó értéke az ő tulajdona, és ő felel a vállalkozással szemben támasztott követelések teljesítéséért is. Jogi felfogásban az egyéni vállalkozás és maga a vállalkozó egy és ugyanaz. Ez különösen fontos az adózás szempontjából, mivel így nem szükségképpen választódik szét a vállalkozó személyes jövedelme és a vállalkozás bevétele. E vállalkozások sajátosságaival könyvünkben nem foglalkozunk, mert a vállalatról alkotott definíciónknak nem felelnek meg, jogi szabályozásuk ugyanis a vállalkozóra mint természetes személyre vonatkozik, s nem jogi személyként vesznek részt az üzleti életben. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne ismernénk el fontosságukat. Az egyéni vállalkozások rendszerint kisvállalkozások, amelyeknek fontos szerepük van a piacgazdaságok vállalatszerkezetében.

4.1.2. A társaságok

A **társaság** üzletszerű gazdasági tevékenység folytatására létrejött szervezet, amely „önálló cégnévvel rendelkezik. Cégneve alatt jogokat szerezhet, kötelezettséget vállalhat, tulajdont szerezhet, szerződést köthet, pert indíthat és perelhet" (origo, 2008).

Társaság: olyan üzletszerű gazdasági tevékenység folytatására létrejött, személyes/vagy tőkeegyesülésre épülő szervezet, ahol a partnerek osztoznak az eredményen és a vezetés felelősségén.

Ennek megfelelően a társaság a tagok olyan üzleti jellegű kapcsolata, amely

- a társaságban részt vevők sajátos érdekközösségét fejezi ki;
- a tulajdonos(ok) személyi vagyonától elkülönült önálló szervezeti és ügyviteli mechanizmusokat hoz létre;
- kötelező erejű szerződések keretében közös gazdasági vállalkozásra, illetve koordinációra irányul.

Az egyes társaságtípusok közötti főbb különbségek a következők:

- a társulással járó feltételek, következmények;
- a társasági tevékenység jellege;
- az alapítás körülményei, a bejegyzés kötelezettsége;
- a felelősségi viszonyok.

A társaságokban részt vevő tagok korlátlan vagy korlátozott felelősséggel tartozhatnak a társaság egészének működéséért. A hazai gyakorlatban kialakult fő társasági formák a következők:

- *A közkereseti társaság (kkt.)* esetében a társaság valamennyi tagja korlátlanul és egyetemlegesen felel a társasággal szembeni minden követelésért, teljes személyes vagyona erejéig.

- A *betéti társaság (bt.)* legalább egy tagjának a felelőssége korlátlan és egyetemleges.
- A *korlátolt felelősségű társaság (kft.)* tagjai ezzel szemben csak bevitt törzsbetétjük (törzstőkéhez való hozzájárulásuk) erejéig felelnek a társaság tartozásaiért, azaz korlátozott felelősséggel tartoznak.
- A részvénytársaság, ahol a tag (részvényes) – törvény által szabályozott kivételekkel – egyáltalán nem felel a társaság kötelezettségeiért.

A felsorolt hazai formák közül a bt. és a kkt. nem rendelkezik jogi személyiséggel. Ezekre értelemszerűen nem vonatkozik az első fejezetben megfogalmazott vállalatdefiníció, noha számos vállalatszerű tulajdonsággal rendelkeznek, s ezért könyvünk anyagának nagy része rájuk is érvényes.

A vállalati formák jogi szabályozásának aktualitásairól lásd például a *www.cegnet.hu* honlapot.

Nonprofit társaság

A társaságalapítási formákról szólva, az új Gt. hatályát érintő változás, hogy megteremti a nonprofit társaság intézményét. Az új Gt. hatálybalépéséig a nyereségszerzésre nem irányuló gazdasági társaság alapítását az 1997. évi Gt. 3. §-ának (4) bekezdése csak külön törvény felhatalmazása alapján engedte meg, a közcélú, illetve nonprofit társaság létrehozása a gazdasági élet szereplői részére csak a Ptk. által felkínált fakultatív lehetőség volt. Az új társasági törvény alapján nonprofit gazdasági társaság bármely társasági formában alapítható és működtethető, egyúttal a már működő társaság esetén a legfőbb szerv is kimondhatja a társaság nonprofit gazdasági társaságként való továbbműködését. Mindenesetre a társaság nonprofit jellegét a cégnévben fel kell tüntetni. Kétségtelen: a gyakorlati tapasztalatok azt igazolják, hogy e társaság létrehozása a jogi személyiségű formáknál lesz gyakoribb. Az esetleges visszaélések elkerülése miatt pedig a törvény 4. §-ának (4) bekezdése korlátot szab: nonprofit gazdasági társaság csak másik nonprofit társasági formává alakulhat át, csak nonprofit gazdasági társasággal egyesülhet, illetve nonprofit társaságokká válhat szét. Új társasági forma bevezetésére tehát nem kerül sor, nem lesz mód sem betéti részvénytársaság, sem a cégnyilvánosság elvével összeegyeztethetetlen csendes társaság létrehozására.

FORRÁS: *A Munkaadó Lapja*, 2006. XIII. évfolyam 4. szám

4.1.3. A részvénytársaságok

Részvénytársaság: tisztán tőkeegyesülés jellegű társaság, ahol a tulajdonosok a társaság működéséért a részvénytulajdonukon túl semmilyen felelősséggel nem bírnak.

A **részvénytársaság** a fejlett piacgazdaság leginkább összetett, a piacgazdaság valamennyi fontos jellemzőjét tükröző vállalatformája: ezekben valósul meg leginkább a tulajdonosi és a menedzseri funkciók szétválasztása. A társaság személytelen, a tulajdonosok kiléte jogilag közömbös: a részvénytársaság tagjai (tulajdonosai) a társaság működéséért, illetve tartozásaiért részvénytulajdonukon túli felelősséggel nem tartoznak. A tulaj-

donosok elvben (ha a közgyűlés ezt megszavazza) bármikor felmondhatnak a menedzsmentnek, illetve részvényeik eladásával lemondhatnak tulajdonukról. Így a vállalat tulajdonlása elvben (a jogszabályok adta keretek között) bármikor megváltozhat anélkül, hogy ez a működését bármiben befolyásolná.

Meg kell jegyeznünk azonban, hogy az érintettek három csoportjának: a tulajdonosoknak, a menedzsereknek és a munkavállalóknak a szétválása – ami a „klasszikus" részvénytársaságok egyik fő jellemzője volt – napjainkban sok esetben kevésbé szigorú. Gyakori, hogy a vezetők felvásárolják vagy prémiumként kapják a vállalat részvényeit (illetve ezek egy részét), s ezáltal tulajdonossá is válnak. Ugyanakkor többféle program létezik egyes országokban a munkavállalói részvénytulajdon növelésére.

A részvénytársaságok elvben korlátlan tőkeegyesítési lehetőségeik miatt hatalmasra nőhetnek, ma az üzleti élet meghatározó tényezői. Működésüket sok vita övezi, társadalmi szerepükkel kapcsolatban olykor szélsőséges negatív vélemények is megfogalmazódnak (Baken 2005).

A részvénytársaságok lehetnek zártkörűen működők (zrt.) és nyilvánosan működők (nyrt.). Az előbbinél a részvények nem kerülhetnek nyilvános forgalomba, csak (általában szigorúan) szabályozott módon adhatók el, illetve vásárolhatók meg a tulajdonosoktól. Ezzel szemben az nyrt. részvényei (vagy legalábbis egy részük) nyilvános forgalomba (például tőzsdére) kerülhetnek, az értékpapírokra vonatkozó jogszabályok keretei között.

Zrt.-vé alakult a TriGránit vezérhajója

A TriGránit Fejlesztési Kft. 2007. december 31-én zrt.-vé alakult. A társasági forma újabb váltását többek között az indokolta, hogy a TriGránit cégcsoportot leginkább képviselő fejlesztési társaság a legmagasabb szintű társasági formával rendelkezzen. A jelenlegi és a jövőbeli üzleti partnerek számára üzenetértékű, hogy a cég zártkörűen működő, tőkeerős részvénytársasági formát öltött. Így biztosítják a piac szereplőit arról, hogy a szigorú szabályozási környezetnek is teljes mértékben megfelel a működésük. E társasági forma kifejezi azt a tulajdonosi szándékot is, hogy a „zászlóshajóként" is emlegetett TriGránit menedzsmentje olyan szintű jogokkal, kötelezettségekkel és felelősségi körrel legyen felruházva, amit egy ilyen méretű vállalatcsoport irányítása megkövetel.

A TriGránit menedzsmentje az átalakulás nyomán nem változott, azonban a cégformának megfelelően ezentúl nem ügyvezetőként, hanem az igazgatóság tagjaiként vezetik a társaságot – Demján Sándor az igazgatóság elnöke, a vezérigazgató Kibédi Varga Lóránt, Nyúl Sándor pedig operatív vezérigazgató. A cég vagyona jelentősen megnőtt, a tulajdonosok az átalakulással több mint másfél milliárd forinttal emelték a társaság saját tőkéjét. A TriGránit alaptevékenysége nem változott, továbbra is az ingatlanfejlesztés területén maradt. A TriGránit tulajdonosai sem változtak, a magyar társaságnak a TriGránit Holding Limited ciprusi holdingvállalat a kizárólagos tulajdonosa, amely az egységes holdingszerkezet 2003-ban történt kialakítása óta változatlan.

Forrás: Szepesi Anita: Zrt.-vé alakult a TriGránit vezérhajója. *Napi Online*, 2008. január 30. *http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=358616&rnd=77*

2. TÁBLÁZAT. *Az egyes vállalkozási formák előnyei és hátrányai*

Vállalkozási forma	Előnyök	Hátrányok
Egyéni vállalkozás	– Az alapítás és megszüntetés egyszerűsége – Áttekinthetőség – A vállalkozó függetlensége – Az üzletmenetre vonatkozó nyilvános adatszolgáltatási kötelezettség hiánya – Adózási kedvezmények	– Szerényebb nyereségszerzési lehetőség – A pénzügyi erőforrásokhoz jutás korlátozottsága – Túlzottan sokoldalú követelmények a vállalkozóval szemben – Korlátlan felelősség – A vállalkozás korlátozott élettartama
Társaság	– Egyszerű alapítás – Adózási előnyök – Tulajdonlási lehetőség nagyobb tőke nélkül – Jogi védettség viták esetére – Jelentősebb tőke- és hitelforrások – A folytatás lehetősége tulajdonosváltozás esetén	– Személyi konfliktusok lehetősége – Agresszív törekvés lehetősége az alkalmazottaknál a partnerségre – Világos menedzseri felelősség hiánya
Részvénytársaság	– A tulajdonosok korlátozott felelőssége – Széles körű tőkebevonási lehetőség – Korlátlan élettartam	– A nyilvános adatszolgáltatás kötelezettsége – Az alapítás és megszüntetés bonyolult és költséges volta – Adóhátrányok

FORRÁS: Rachman et al. 1990

Megjegyezzük még, hogy valamennyi társasági formában szerepelhetnek az alapítók, illetve a tagok között az állam erre felhalmozott intézményei.

A 2. *táblázatban* összehasonlítjuk az egyes vállalkozási formák előnyeit és hátrányait.

4.2. Vállalatok alapítása és megszűnése

Bármely gazdaságban vállalatok ezrei (a nagyobb országokban milliói) léteznek egyszerre, valamennyien alapvető céljuk felé törekedve: a fogyasztói igénykielégítés nyereséges megvalósítására. A fogyasztói igények ugyanakkor állandóan változnak, s ez megköveteli a vállalatszerkezet adaptálódását is. A piac értékeli az egyes vállalatokat abból a szempontból, hogy mennyire hatékonyan képesek a fogyasztói szükségleteknek megfelelni, s ez az értékelés az alapja a vállalatszerkezet változásainak:

- új vállalatok alapításának ott, ahol erre igény van;
- azon vállalatok megszűnésének, felszámolásának, amelyek nem tudnak a követelményeknek eredményesen megfelelni.

A vállalatalapítással átalakulási lehetőségekkel, megszűnéssel kapcsolatos (gyakran változó) jogszabályokról, formákról a *http://cegjog.lap.hu* webhelyen tájékozódhat részletesen.

4.2.1. Vállalatok alapítása

A vállalatalapítás egyrészt jogi aktus, amelyet az adott országok társasági törvényei szabályoznak, másrészt magát a piacra lépést jelenti, tehát gazdasági megfontolások tárgya. Az alapítás lehetőségeit főként a piac állapota határozza meg, de jelentős szerepe van az állami gazdaságpolitikának is, amely – a gazdaságpolitika elvei és a konjunkturális helyzet függvényében – segítheti az új vállalkozások alapítását. E fejezetben az alapítás motívumairól, aktusáról lesz szó – a piacra lépés kérdéseit a II.2.1. fejezetben tárgyaljuk.

Az új vállalkozások két módon jöhetnek létre: meg kell különböztetnünk a „vadonatúj" vállalkozásokat, amelyek előzmény nélkül, rendszerint egyéni kezdeményezésre, kisvállalkozásként alakulnak ki, azoktól az új vállalkozásoktól, amelyek meglévő vállalatok szervezeti átalakulásával jönnek létre.

4.2.1.1. Egyének vállalatalapítása

Az új vállalatok alapításakor az egyéneknek igen eltérő motivációi lehetnek.

3. TÁBLÁZAT: *A működő vállalatok megoszlása Magyarországon és az Európai Unióban létszám-kategória szerint, 2000*

Létszám-kategória	Magyarország	Európai Unió
Mikrovállalkozás összesen (1–9 fő)	28,5	89,1
A 0 fős és mikrovállalalkozások (1–9 fő) összesen	95,7	89,1
Kisvállalkozás (10–49 fő)	3,2	9,1
Középvállalkozás (50–249 fő)	0,7	1,5
KKV-k összesen	99,6	99,7
Nagyvállalkozás (250 fő felett)	0,2	0,3
Összesen	100,0	100,0

FORRÁS: *http://portal.ksh.hu/pls/portal/docs/page/statszemle/statszemle_archivum/2003_archivum/2003_09_archivum/nyers.pdf* Letöltve: 2008. június. 29.

A különböző nyugat-európai empirikus felmérések például a következő általánosítható vállalatalapítási motivációkat emelik ki (Bayer 1986):

a) Egyéni motivációk:

- nyereség, pénzügyi függetlenség és jólét;
- önmegvalósulás, egyéni képességek kipróbálása, alkotni akarás;
- függetlenség;
- hatalomvágy.

b) A környezetből fakadó motivációk:

- a szellemi vagy anyagi elismertség hiánya a munkahelyen;
- túl sok hierarchikus lépcső, „egy fogaskerék a sok közül"; perspektívátlanság.

Bayer (1986) szerint alapvetően kétfajta vállalatalapító személyiség különböztethető meg: a szakmai ismeretekre és a menedzseri képességekre épülő.

A gyakorlatra, szakmai ismeretre építő vállalatalapító korábban általában műszaki ismeretekkel rendelkező munkás, esetleg beosztott műszaki szakember volt, gyakran vezetési tapasztalatok nélkül. Az alapítás többnyire hirtelen elhatározás eredménye, s a közvetlen helyi igények kielégítésére jön létre. A finanszírozást saját és rokoni eszközök bevonásával oldja meg. A gyakorlatban ezek a vállalattípusok lassan növekednek, és *„kicsik" maradnak. Az alapítónak nem elsődleges célja a növekedés.* Általában megelégszik azzal a jövedelemszinttel, vagy alig magasabbal, amelyet az előző munkahelyén elért. A vállalatalapításra a legdöntőbb pozitív motiváció a személyes függetlenség megszerzése, de igen gyakori a munkanélküliségtől menekülő kényszervállalkozó is.

A menedzser típusú vállalatalapító elsősorban a vállalkozók köréből származik, felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezik, és van vezetési, irányítási tapasztalata. Átgondoltan tervezi a vállalatalapítást, s általában akkor valósítja meg elképzeléseit, ha karrierjében törés következik be, hiányoznak a további előrelépés feltételei, vagy különböző okok miatt csalódott eddigi tevékenységében. Döntően külső pénzforrásokat von be a vállalkozás finanszírozásába. Nagymértékben specializált vállalatot hoz létre, amely jelentős kockázati tényezőkkel működik. Ha a kezdeti fázisban nem bukik meg, akkor a későbbi szakaszban gyakran gyorsan növekszik.

A menedzser típusú vállalkozó általában fejlesztési eredményekre orientált vállalatot alapít. A fejlesztési eredmények gya-

korlatba való bevezetésekor elsődleges a vállalat egészének érdeke, a fejlesztők, kutatók érdeke csak ezután következik. Ez gyakran súlyos feszültség forrása.

Elektronikus cégalapítás

2006. július 1-től és 2007. szeptember 1-től jelentősen bővült a cégbírósági elektronikus ügyintézés: az összes gazdasági társaság (bt., kkt., kv., kft., rt.) valamennyi cégbejegyzési, változásbejegyzési kérelme benyújtható elektronikus úton, 2007. január 1-től pedig valamennyi cégforma esetében lehetővé vált az elektronikus út. Elektronikus cégeljárás esetében a bejegyzési (változásbejegyzési) kérelem közzétételi díja a papír alapú cégeljárásnál szokásos díj egy ötöde. Az illetéket és a költségtérítést elektronikus cégeljárás esetén elektronikusan kell megfizetni. A Magyar Államkincstár a befizetést követő egy munkanapon belül igazolást küld, amit a bejegyzési (változásbejegyzési) kérelemhez csatolni kell. Egyszerűsített elektronikus cégbejegyzési eljárás keretében az illeték egységesen 15 000 Ft, kivéve a nyilvánosan működő részvénytársaságot.

Forrás: *www.cegalapitas.net/infok.html* (Letöltve: 2008. július 1.)

4.2.1.2. Szervezetek vállalatalapítása

A szervezetek által létrehozott új vállalatok igen sokfélék. Az alapító már meglévő vállalatok mellett lehet állami intézmény vagy nonprofit szervezet is. A leggyakoribb, hogy meglévő vállalat valamilyen gazdasági érdekből létrehoz egy teljesen vagy részben általa tulajdonolt leányvállalatot. Hasonlóan fontos esetek, hogy meglévő vállalatok egyesülnek vagy közös vállalatot hoznak létre valamilyen konkrét gazdasági feladat megoldására. Az utóbbi évtizedekben szintén igen gyakoriak azok a szervezeti átalakulások, amikor két vállalat saját magát is átalakítva hoz létre új céget. Ennek két alapformája a következő:

- a **fúzió** két vállalat egyesülése, amelynek során az új vállalat létrejöttével a régiek megszűnnek;
- a **felvásárlás** során egy vállalat (saját tőkéjéből és/vagy hitelből) megvásárol egy másikat (vagy annak egy részét), így vonva azt ellenőrzése alá.

Fúzió: két vállalat egyesülése új vállalat létrehozására.
Felvásárlás: egy vállalat részleges vagy teljes tulajdonba vétele.

A fúzió és a felvásárlás viszonylag radikális eljárás a vállalatszerkezet átalakítására. Az együttműködést elősegítő egyéb vállalkozási formák az egyesülések és a közös vállalatok (rendszerint korlátozott üzleti tevékenységi körben) egyszerűbben létrehozható és könnyebben meg is szüntethető lehetőséget jelentenek két vagy több vállalat kooperációjára.

Végül megemlítjük, hogy a **szövetkezetek** is a közös vállalkozások sajátos formájaként foghatók fel: egyének vagy kisebb vállalatok társulását jelentik, ahol a vezetésben rendszerint az egy tag – egy szavazat elv érvényesül. Igen gyakori, hogy csak

Szövetkezet: a közös vállalkozás sajátos formája, ahol a tagok rendszerint a vezetésben is részt vesznek, oly módon, hogy az egy tag – egy szavazat elv érvényesül.



– Uraim, ez volt a második hónap, amit pozitív mérleggel zártunk. Nem gondolják, hogy itt volna az ideje a részvénykibocsátásnak?

FORRÁS: *Hócipő*, 1994. július 7., 2. o.

egy-egy funkció (pl. értékesítés vagy beszerzés) közös megvalósítására jönnek létre. A szövetkezetek társasági formában is működhetnek.

4.2.2. Vállalatok megszűnése

Az új vállalatok alapításához hasonlóan a vállalatok megszűnése is a gazdaság alkalmazkodási folyamatának szerves része. Kétségtelen, hogy a vállalatok megszűnése rendszerint (de nem mindig) a sikertelenség jele, s ezáltal az érintettek számára többnyire negatív esemény. Ugyanakkor világosan kell látni, hogy az új vállalkozások alapításához szükséges tőke sokszor épp a korábbi vállalkozások megszüntetése révén szabadul fel.

A vállalatok megszűnéséhez vezető sikertelenség legfőbb oka a tapasztalatok szerint a kereslet hibás felmérése, illetve a piacvesztés. Ez érthető, hiszen a vállalat alapvető céljának megfogalmazása szerint a kereslet hiánya, illetve a piacvesztés lényegében a sajátos fogyasztói igény s ezzel a vállalat létalapjának megszűnését jelenti. A piacvesztés persze általában nem hirtelen, váratlanul következik be. Az erre mutató jelek figyelmeztetik a menedzsmentet, amely nyilván megpróbál korrigálni – ennek sikertelensége vezethet a bukáshoz.

Ez az okfejtés átmenet a másik fő megszűnési okhoz, a hibás vezetéshez – ennek számos formája lehetséges, a túlzott opti-

mizmustól a túlságosan „kreatív" könyvelésig – a leggyakoribb azonban, hogy a vezetők nem rendelkeznek megfelelő vagy megfelelően feldolgozott információval a vállalat helyzetéről.

Végül a bukás harmadik leggyakoribb oka a hibás expanzió, különösen a balul sikerült felvásárlások. Ez megjelenhet hibás időzítésben, finanszírozási konstrukcióban vagy éppenséggel olyan balszerencsében is, hogy a gazdaság más irányba mozdul el, mint ahogy arra számítottak.

A vállalatok felszámolására vonatkozó jogszabályok az egyes társasági formákban pontosan megszabják a követendő eljárást. Ez a társaság tulajdonosainak belügye mindaddig, amíg pénzügyi lehetőségeik megengedik, hogy a felszámolás előtt a külső követeléseket kiegyenlítsék. Amennyiben erre nem kerülhet sor, a vállalat csődbe jut, s a csődszabályozás jogi keretei között kell eljárnia.

A **csőd** az a jogi eljárás, amelynek során rendezik annak az üzleti vállalkozásnak az adósságait, amely nem képes pénzügyi kötelezettségeinek eleget tenni. A csőd lehet önkéntes, ha a pénzügyileg ellehetetlenült vállalat maga kéri, vagy nem önkéntes, ha a hitelezők kezdeményezik a felszámolási eljárás elindítását, ami miatt a vállalat csődvédelmet kényszerül kérni. A csőd nem feltétlenül jelenti a vállalat felszámolását, sőt sok esetben azáltal teremt a vállalat lehetőséget saját belső átrendezésére és az újrakezdésre, hogy a csődeljárás alatt jogilag érvényesen szüneteltetheti adósságai megfizetését. A csőd utáni újrakezdésre tehát megvan a vállalat lehetősége. Napjainkra sokrétű és fejlett technikák állnak rendelkezésre a vállalati válságok menedzselésére – ennek lehet része maga a csődbejelentés is.

Csőd: az a jogi eljárás, amelynek során rendezik annak a vállalatnak az adósságait, amely nem képes pénzügyi kötelezettségeinek eleget tenni.

5. Vállalatelméletek

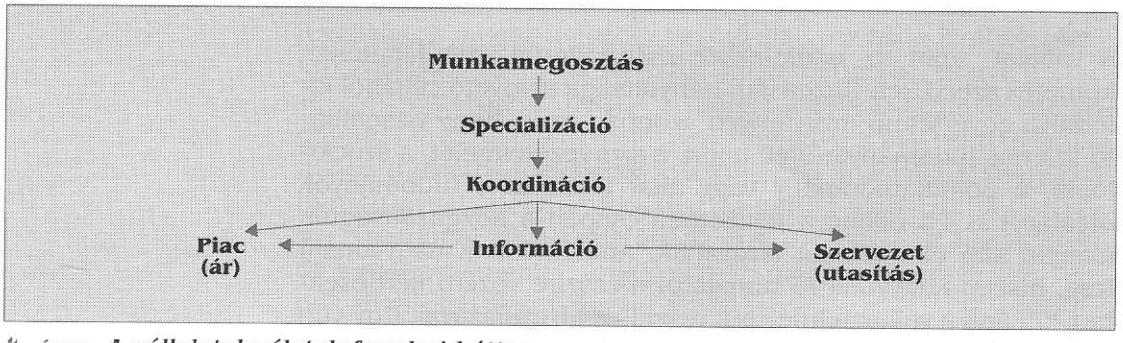
A vállalat, mint az eddigiekből már kiderült, meglehetősen komplex szervezet. Gazdasági irányultsága alapvető céljából kiindulva egyértelmű, nyilvánvaló azonban az is, hogy vizsgálható számos tudományterület: a jog, a szervezetelmélet, a szociológia, a politikatudomány vagy akár a műszaki tudományok oldaláról is. Mi ebben a fejezetben csupán a közgazdaságtan alapján álló elméleteket tárgyaljuk. Áttekintésünk nagyvonalú lesz, hiszen könyvünk fő témájától messzire vezető kérdésekhez jutnánk a vállalatelméletek részletes tárgyalásával. Úgy véljük azonban, hogy segíti a legfontosabb témák megértését, az ismeretek rendszerezését, ha legalább felvillantjuk az elméleti

hátteret. A fejezet zárószakaszában pedig összefoglaljuk, hol és hogyan használjuk fel a különböző vállalatelméleteket jelen könyvünk anyagában.

5.1. A fogalmi keret

A társadalmi munkamegosztás bővülése mind ez idáig folytonosan érvényesülő történelmi jelenségnek tekinthető. Közgazdasági jelentőségére már Adam Smith (1776) is nagymértékben épített. A munkamegosztás hatékony megvalósításának követelménye magával hozta a specializációt, ami a munkamegosztásban részt vevők nagyobb teljesítményét teszi lehetővé. A munkamegosztásból és a specializációból következik a csere, amelynek során a munkamegosztásban részt vevők egyéni tevékenységük eredményét átadják egymásnak. A csere (más néven tranzakció) szükségessége azt eredményezi, hogy a gazdaság szereplői rendszeresen kapcsolatba kerülnek egymással – szükség van tehát olyan eszközökre és intézményekre, amelyek segítségével ez a koordináció megvalósítható. A közgazdasági elmélet napjainkban két ilyen alapvető koordinációs intézményt különböztet meg: a piacot és a szervezeteket. A piacon az ármechanizmus, a szervezeteken belül pedig az adminisztratív irányítás biztosítja a tevékenységek koordinációját. Bármely valóságos gazdaságban azt láthatjuk, hogy a két intézmény együtt végzi a tranzakciók koordinálását – hogy mikor milyen módon, az döntően a koordináció megvalósításához szükséges és elérhető információtól függ. Piaci mechanizmus esetén az ár hordozza az összes döntéshez szükséges információt – a szervezetek tevékenységének koordinálása pedig alá-fölé rendeltségi viszonyban álló szereplők közötti információcsere révén, illetve utasítások útján megy végbe *(4. ábra)*.

A vállalatelméletek a fenti logikai keretben keresnek választ a szervezetek egy meghatározott típusának, a vállalatnak a létre-



4. ÁBRA. *A vállalatelméletek fogalmi háttere*
FORRÁS: Douma–Schreuder 1998

jöttével, kiterjedésével és belső struktúrájával kapcsolatos kérdésekre (Holström–Tirole 1989) azaz arra, hogy:

- Miért jelenik meg a szervezeti koordináció a gazdaságban, szükségszerű-e, s miért épp a vállalat mint szervezet jelenik meg a koordináció kereteként az ellentétes pólussal, a piaccal szemben?
- Meddig terjed a vállalat tevékenysége azon a skálán, amely a tiszta piaci és a tiszta szervezeti eszközökkel ellátott koordináció lehetséges megoldásait írja le?
- Hogyan strukturálódik belülről a vállalat, hogyan, milyen változatokban s mire irányultan valósul meg az utasításokkal való koordináció?

A vállalatelméletek nagyon új és kialakulatlan tudományterületet képeznek, a velük való intenzív foglalkozás (néhány előfutártól eltekintve) alig negyedszázadra tekinthet vissza. Sem definíciójukra, sem osztályozásukra nézve nincs kiforrott megállapodás a kutatók között. Mivel könyvünk fő témája szempontjából inkább a lehetséges különböző nézőpontok illusztrálása a cél, mint az elméleti vitákba való belebonyolódás, itt csak az általunk legfontosabbnak tartott irányzatokat ismertetjük, az osztályozás megkísérlése nélkül. A vállalatelméletek ismertetéséhez történelmi és logikai kiindulópontként egyaránt a standard mikroökonómia kínálkozik.

5.2. A standard mikroökonómia vállalatfelfogása

Minthogy a standard mikroökonómia hagyományos vállalatfelfogása közismert, csak tömören foglaljuk össze leglényegesebb vonásait. A neoklasszikus elmélet számára a koordinációs mechanizmusok a piacon zajlanak, szervezeti koordináció nincs. A vállalat ekkor jogi egység, amely a rendelkezésére álló termelési lehetőségekkel jellemezhető. Ezek közül racionálisan, teljes körű információ alapján (ezt az ár közvetíti) választ, a profitmaximalizálás elvére építve. Egységes egészként, fekete dobozként jelenik meg, egyszerre azonosulva a tulajdonossal és a menedzserrel úgy, hogy a tulajdonosi és irányítási funkció egy egyéni döntéshozó személyében egyesül.

A neoklasszikus elmélet sokáig egyeduralkodó volt a vállalatokról való közgazdasági gondolkodásban. Jellemző, hogy azok a munkák, amelyeket ma az alternatív elméletek alapvetésének tekinthetünk, saját korukban jórészt visszhang nélkül marad-

tak. A neoklasszikus elméletre alapozva, illetve annak korlátozó alapfeltevéseit feloldva több fontos irányzat is meggyökeresedett. Az első, széleskörűen felhasznált és sokat vitatott alternatív megközelítés főként Herbert Simon munkásságára támaszkodik, ezt részletezzük a következőkben.

5.3. A vállalat magatartási elmélete

A magatartási vállalatelméletben – melynek alapjait Simon (1955, 1957), March–Simon (1958) és Cyert–March (1963) rakták le – a vállalat a működésében résztvevők koalíciójaként jelenik meg. Az emberek csatlakoznak a vállalathoz mint szervezethez, mert azt remélik, hogy ezért cserébe magasabb szinten elégíthetik ki szükségleteiket, mintha nem csatlakoznának. Azaz a szervezettől nagyobb hasznot kapnak cserébe annál, mint amit befektettek. Ennek lehetőségét az teremti meg, hogy közösen hatékonyabban tudnak működni, mint egyedül. A szervezethez való csatlakozáskor az érintettek tudják, hogy szükségletkielégítésük csak bizonyos határok között valósulhat meg (hiszen ez ütközik a többi érintett törekvéseivel), s így azt tűzik ki célul, hogy bizonyos – számukra még elfogadható – szint feletti mértékben sikerüljön a szükségleteiket kielégíteni – ezt a szintet az elmélet aspirációs szintnek nevezi. A szükségletkielégítés mértéke nem lehet tartósan ez alatt a szint alatt, mert akkor az illető érintett kilépne a szervezetből. A magatartási vállalatelméletben a vállalatnak mint egésznek nincs célja – csak a benne részt vevőknek. A döntési alternatívák kiértékelésekor ezért azt veszik figyelembe, hogy teljesülnek-e az érintettek aspirációs szintjei. Ha igen, az alternatíva elfogadható – így pedig a döntési kritérium nem maximalizáló lesz, hanem „csak" kielégítésre törekvő. Ez annál inkább fontos, mivel az egyes érintettek aspirációi részben egyéni hajlamaik, részben a szervezeten belül elfoglalt eltérő helyük, a specializáció miatt más és más (eltérően fogalmazódnak meg pl. a termelés, a pénzügy stb. céljai). A szervezetben az alcélok egész rendszere jelenik meg, s így együtt ezeket nem is lehetne optimalizálni.

Korlátozott racionalitás: a döntéshozónak az a tulajdonsága, hogy habár szándéka szerint racionális, információfeldolgozó kapacitásának behatároltsága miatt ezt csak korlátozottan tudja érvényesíteni.

A magatartási elmélet kiindulópontja az ember, akinek egy további fontos tulajdonsága is szerepet játszik az elméletben: az, hogy hiába is próbálna maximalizálni, a vállalati döntéshozatal során előálló alternatívák túl bonyolultak ahhoz, hogy egyszerre átláthatók és kezelhetők legyenek. Az emberi információfeldolgozó képesség korlátozottsága és az információfeldolgozás költséges volta ahhoz vezet, hogy a döntéshozatal során az érintettek **korlátozott racionalitás** alapján döntenek. Ez ismét csak lehetetlenné teszi az optimalizálást, amit kielégítő

megoldások keresésével helyettesítenek. Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a magatartási vállalatelmélet négy fontos kiindulópontban (s az ebből származó következményekben) különbözik a standard mikroökonómia vállalatelméletétől:

- a vállalatot nem cselekvő egészként, hanem az érintettek koalíciójaként fogja fel;
- nem egyetlen céllal számol, hanem soknak a jelenlétét feltételezi, ennek megfelelően optimalizálás helyett kielégítő megoldást keres;
- feltételezi, hogy az információhoz jutásnak és az információ felhasználásának költsége van;
- a döntéshozókról racionalitás helyett korlátozott racionalitást tételez fel.

5.4. A megbízó-ügynök elmélet

A megbízó-ügynök probléma vizsgálata abból a felismerésből indult ki, hogy a mai vállalatok többségénél nem érvényesül a neoklasszikus elmélet azon feltevése, hogy a vállalat tulajdonosa (a megbízó) és menedzsmentje (az ügynök) egy személyben azonosítható. A két funkció még a kisebb méretű vállalatoknál is rendszerint szétválik, s ez különböző érdek-összeütközésekhez vezet. Ezek közül a legfontosabbak:

a) Miközben a vállalatot érintő döntések túlnyomó többségét a menedzsment hozza, a profit nagy része a tulajdonosoké lesz, hacsak a menedzsment ezt meg nem akadályozza.

b) A tulajdonosok nem tudják érdemben ellenőrizni a menedzsmentet, így annak módjában áll a tulajdonosok érdekeit csorbítani, annak ellenére, hogy a tulajdonosok éppen saját érdekeik képviseletével bízták meg őket.

Az érdek-összeütközés alapja az információs aszimmetria, ami abból következik, hogy a menedzserek általában összehasonlíthatatlanul többet tudnak a vállalatról és annak működéséről, mint a tulajdonosok. Miért képes a szervezet mégis működni ebben a felállásban? Azért, mert léteznek olyan mechanizmusok, amelyek a menedzserek önérdekérvényesítési törekvéseit korlátozzák. Két alapvető mechanizmust kell megemlítenünk. Az egyik a tőkepiac, amely a működésében részt vevő (főként a tőzsdén bejegyzett) vállalatok tevékenységét „objektíven" értékeli, s így információt szolgáltat a tulajdonosoknak a menedzseri tevékenység megítélésére. A másik a menedzserpiac,

ahol a menedzserek versengenek a jobb, jelentősebb vállalatok vezetői pozícióinak megszerzéséért, így valójában egymás teljesítményét ellenőrzik. Ebben a versenyben a tulajdonos rovására történő önérdekkövetés nem számít jó pontnak.

A megbízó-ügynök elmélet kulcskérdése ezek után az: hogyan tud a tulajdonos olyan érdekeltségi rendszert kialakítani, amelyben nem kell a saját bizalmára hagyatkoznia a menedzser tevékenységének megítélésében, hanem bizonyos lehet abban, hogy a menedzsment bizonyos korlátok között, az ő (mármint a tulajdonos) érdekeinek figyelembevételével hozza meg döntéseit.

A megbízó-ügynök elmélet abban különbözik a standard mikroökonómia vállalatelméletétől, hogy hierarchizálja a döntéshozatalt – a vállalat egyébként továbbra is fekete doboz, termelési lehetőségek összessége.

Ezen elmélet néhány alapvető munkája: Jensen–Meckling 1976, Fama 1980, Fama–Jensen 1983a és 1983b, Arrow 1985 és Holmstrom–Tirole 1989.

5.5. A tranzakciós költség elmélet

Az intézményi közgazdaságtan teszi fel legközvetlenebbül a koordinációs mechanizmusokra vonatkozó alapvető kérdést: piac vagy szervezet? Pontosabban: meddig terjedjen a két intézmény egymáshoz viszonyított hatóköre a gazdasági műveletek (tranzakciók) koordinálásában?

Az intézményi közgazdaságtan vállalatelméleti szempontból legfontosabb ága a tranzakciós költség elmélet. Ennek kiindulópontja Coase (1937) cikke, amelyben elsőként fogalmazza meg, hogy a valóságos termelési folyamatok során, a specializáció körülményei között szükséges csereaktusok (tranzakciók) is költségesek, nemcsak a termelés. A neoklasszikus közgazdaságtan világa, ahol minden csere tisztán árinformációkra támaszkodva, a piacon megy végbe, kiegészítésre szorul. A csereaktusoknak ugyanis legalább kétféle költségét ebben a feltételrendszerben is figyelembe kell venni: egyrészt az árakról szerzett információ megszerzésének és kiértékelésének is költsége van; másrészt minden egyes tranzakció igényli, hogy az abban részt vevő másik partnerrel megállapodjunk, e megállapodás (szerződéskötés) pedig maga is költségekkel jár.

E logika szerint jut Coase ahhoz a következtetéshez, hogy célszerű bizonyos csereaktusokat a piacon kívül, hosszú távú

keretmegállapodásokra építve lebonyolítani, amikor a megállapodás adta kereteken belül a gazdaság egyes szereplői döntési szabadsághoz jutnak más szereplők cselekvései fölött: előírhatják nekik, hogy mit csináljanak. Ezek a megállapodások (szerződések) egyrészt hierarchizálják a gazdasági szereplők világát, másrészt (hosszú távú jellegük miatt) e hierarchiákat stabilizálják, létrehozva a szervezeteket.

Ebben a gondolatmenetben a vállalat mint szervezet addig terjed (azaz a koordinációból olyan mértékben veszi át a piac szerepét), ameddig a szervezeten belüli megállapodások költsége kisebb a piaci megállapodás költségénél.

Coase gondolatmenetét Williamson (1975, 1985) átfogó elméletté terjesztette ki, felhasználva a korlátozott racionalitásnak az 5.3. alfejezetben említett elméletét és az opportunizmus fogalmát (ez utóbbi alatt azt érti, hogy a gazdasági szereplők hajlamosak az önérdekkövetésre még csalások – félreinformálás, információ-visszatartás – árán is).

Az intézményi közgazdasági elméletek jelentősen hozzájárultak a szervezetek jellegzetességeinek megértéséhez, komparatív statikus keretük miatt azonban nem képesek a vállalati határok változásának napjainkban megfigyelhető tendenciái mögött rejlő mozgatóerők teljes körű magyarázatára. A mai vállalatok működése és szervezeti kereteinek alakítása szempontjából fontos tényező, hogy a folyamatos fejlesztés és az ennek alapját képező tudás állandó fejlődése szükséges a versenyben való helytállás érdekében. Ennek a dinamikus dimenzónak a vizsgálatát az evolúciós elméletekkel rokon szervezeti tudás (kompetencia), illetve erőforrás alapú megközelítés próbálja megragadni.

5.6. Az erőforrás alapú vállalatelmélet

Az erőforrás alapú vállalatelmélet a legfiatalabb az ismertetett megközelítések között. Bár a mai kutatók Penrose (1959) művére vezetik vissza az elmélet keletkezését (aki a vállalatot termelő erőforrások rendszerének tekintette), de ez a munka akkor nem indított el további kutatásokat. Az első, széles visszhangot teremtő cikk Wernerfelt (1984) munkája és Rumelt (1984) tanulmánya volt, de klasszikusnak számít Barney (1991) és Grant (1991) munkája is.

A témával foglalkozó irodalom ma is meglehetősen szétszórt, nem adható meg egy, a gerincet képező kutatási irány. Az elmélet gyökereit és irányadó gondolatainak áttekintését Kapás (1999) cikke foglalja össze.

Az erőforrás alapú vállalatelmélet lényegét az a megállapítás képezi, hogy az egyes vállalatok erőforrásai és ezek felhasználására vonatkozó képességei egymástól eltérőek, s ezek határozzák meg a versenyelőnyt. Az a vállalat kerül előnyösebb helyzetbe, amelyik rendelkezik olyan erőforrásokkal, amelyek maguk, illetve felhasználásuk módja nem másolható (ilyen erőforrás lehet valamilyen természeti kincs éppúgy, mint egy gyógyszerszabadalom). A versenyelőny addig tart, amíg a piacon versenyző vállalatok közül valamelyik vagy valamelyek nem képesek ezen erőforrást, illetve felhasználását hasonlóképpen működésükbe építeni. A vállalat létének e felfogás szerint az az elvi oka, hogy hatékonyabban tudja megszervezni a speciális tudás (erőforrás) felhasználását, mint ahogyan az a piaci kapcsolatokon keresztül megvalósítható.

Az erőforrás alapú vállalatelmélet fontos eredménye, hogy választ ad arra, miért eltérőek a vállalatok tulajdonságai. Emiatt ez az elmélet szorosabb kapcsolatban áll a stratégiai menedzsmenttel, mint más, a vállalatokat egységesként (azonosan viselkedő egyedként) felfogó elmélet (pl. a tranzakciós költségek elmélete). Ugyanakkor ez az elmélet az evolúciós elméletek egy válfajának is tekinthető, hiszen a versenyelőny olyan erőforrásokon keresztül érhető el, amelyek nem szerezhetők be a piacon, azaz a vállalatnak saját magának kell előállítania őket – azaz a szervezet erőforrásainak megőrzését, reprodukálását és fejlődését feltételezik.

Erőforrások és képességek a központ és a leányvállalatok szintjén

Sokan felteszik a kérdést, hogy a multinacionális vállalatok esetében mely erőforrások és mely képességek tartoznak a leányvállalathoz, és melyek a központi anyavállalathoz? Egyáltalán ezeket külön lehet választani? Grant (1997) tett egy kísérletet a különválasztásra:

Erőforrások és képességek a központ és a leányvállalatok szintjén

	Leányvállalati szint	**Anyavállalati (központi) szint**
Erőforrások	Gyár, eszközök, gépek, nyersanyagok Emberek Helyi fogyasztókkal, beszállítókkal való kapcsolat	Tőke Globális beszállítók Szervezeti erőforrások Szabadalom, márkanév
Képességek	Termékinnováció Lean Hatékony disztribúció Fogyasztócentrikus marketing	Vállalati kultúra Innovációt, minőséget támogató, elváró légkör Leányvállalat szinten bevált „best practice"-t vállalati szintre emelni

FORRÁS: Grant 1997 in: Birkinshaw, J. 2001): *Strategy and Management in MNE Subsidiaries.* Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press

Az erőforrás alapú elméletek tehát a stratégiai tevékenységek mibenlétére, orientációjára vonatkozó tételeket mondanak ki. A stratégiának lényegében arra kell választ adnia, hogy mit kell tennie a vállalatnak annak érdekében, hogy legyenek, illetve újra és újra termelődjenek nem másolható stratégiai erőforrásai. Ez a körülmény az erőforrás alapú elméletek további gyors fejlődését valószínűsíti.

5.7. Az érintettelmélet

Az érintettelmélet a vállalatok társadalmi szerepére vonatkozólag sajátos, más elméleteknél tágabb felfogásból indul ki. A hagyományos vállalatfelfogások szerint a vállalat működésének a tulajdonos érdekeit kell szolgálnia. Az érintettelmélet ezzel szemben arra épül, hogy a vállalat tulajdonképpen egy közvetítő eszköz a gazdaság és társadalom különböző csoportjai érdekeinek összeegyeztetésére. Az érintetteknek igen különböző érdekei, céljai lehetnek (a belső érintettekre nézve ezeket kifejtettük az I.3.2. fejezetben, a külső érintettekre a II. fejezetben térünk vissza). Ezek az érdekek és célok az egyes szereplők szempontjából érvényesnek és indokoltnak tekinthetők (a tulajdonos joggal vár el nyereséget, a munkavállaló bért és tisztességes munkafeltételeket, az állam adót, a fogyasztó minőségi terméket, stb.) – általános értelemben véve a vállalat mindezek megvalósulásának színtere, eszköze. A társadalmi fejlődés a fejlett országokban oda vezetett, hogy az érintettként szóba jövő csoportok társadalmi befolyása egyre növekvő, legitimitásuk egyre nagyobb. A legtöbb ország jogrendszere is abba az irányba fejlődik, hogy ez a befolyás egyre inkább megalapozottá válik jogi-intézményi oldalról is.

Az érintettelmélet középpontjában az a gondolat áll, hogy a vállalat a társadalmi koordináció szempontjából kulcsszereplő, hiszen mind a piaci, mind a szervezeti elemeket integrálni tudja működésében. Ezen integráció alapja a gazdasági és az etikai szempontok összeegyeztetése, amihez természetesen ismét csak a kielégítő megoldásokhoz kell fordulnunk, a maximalizáló felfogás számára ez az elméleti keret nem használható. Szélesre tárja ugyanakkor a kaput a vállalat különböző társadalmi funkcióinak elemzése előtt, mint azt az 1.2. fejezetben láttuk.

Az érintettelméletnek több irányzata létezik, az előzőekben leírt azonos elvi alappal, de számos eltérő részlettel. A vállalatelméletek talán legkevésbé kiforrott, legtöbb ágra szakadó irányzata. Alapműnek Freeman (1984) tekinthető, elméleti elhelyezéséhez sokat segít Donaldson–Preston (1995), gyakorlati jelentőségéhez pedig Clement (2004) ad értékes útmutatást.

5.8. További vállalatelméleti megközelítések

Az eddigiekben összefoglalt hat megközelítés átfogó, elméleti értékű és lényegét tekintve a vállalatra összpontosító elméleteket hozott létre. Meg kell említenünk még néhány olyan közgazdaságtani elméleti irányzatot is, amely ugyan nem a vállalatokra fókuszál, de eredményei fontosak a vállalatok gazdasági-társadalmi szerepének értelmezéséhez.

A közgazdaságtannak az utóbbi évtizedekben az egyik leggyorsabban fejlődő területe az ún. *ipariszervezet-elmélet (theory of industrial organization)*, amely elsősorban a szervezetek (vállalatok) közötti konfliktushelyzetekre koncentrál. Módszertani hátterét tekintve leginkább a játékelméletre mint a konfliktushelyzetekben hozott döntések elméletére támaszkodik. Eredményei a standard mikroökonómia vállalatfelfogását nagymértékben gazdagították, és az eddigi legszorosabb kapcsolatot hozták létre a vállalatvezetési problémák (nevezetesen a stratégiai menedzsment) és a közgazdasági elmélet között. Klasszikus hivatkozásként Schelling (1960), Rumelt (1974), Clarke (1987) és Tirole (1989) művei említhetők meg.

Az ipariszervezet elmélet problémafelvetésének középpontjában nem a vállalat, hanem a gazdaság működése áll. Ebben, de csak ebben közös az *evolucionista (fejlődéselvű)* vállalatfelfogással, amely biológiai analógiákra építve azt vizsgálja, hogy milyen okból maradnak fenn egyes vállalatok, és szűnnek meg mások. (Egyes szerzők az erőforrás alapú elméleteket az evolúciós elméletek egy változatának tekintik a kiindulópontok rokonsága miatt.) Ezek a megközelítések a szervezeti rutinok vizsgálatát tekintik elsődlegesnek, ugyanis ezek határozzák meg véleményük szerint a szervezeti viselkedést, amely a kiválasztódás alapja, hasonló szerepet töltve be, mint az élővilágban a gének: az átöröklés hordozói. Vizsgálatuk szintje a vállalatok „populációja", amelyből a kiválasztódás a magatartás sikerességétől függően végbemegy. A témakör két, egymástól némileg eltérő felfogású alapműve Nelson–Winter (1982) és Hannan–Freeman (1989).

Végül az intézményi közgazdaságtanra támaszkodó fontos új megközelítések közül megemlítjük még a tulajdonosi jogok gazdaságtanát (alapművei: Grossman–Hart 1986 és Hart–Moore 1990), amelynek alapgondolata, hogy Coase-től eltérően nem tételezi fel, hogy a hierarchia magasabb szintjén álló döntéshozó közvetlen befolyást gyakorolhat az emberi tőkére. Az emberi tőke ebben a felfogásban a munkavállaló elidegeníthetetlen

sajátja. Közvetett befolyást gyakorolhat a hierarchia tetején álló tulajdonos azért, mert övé a termelési eszközök tulajdonjoga, és így dönthet azok felhasználásáról – ez pedig befolyásolja a munkavállaló lehetőségeit saját szervezeti hatékonysága szempontjából. Ekkor a vállalat a termelési eszközök egy halmazaként értelmezhető, amely felett a tulajdonos ellenőrzési joggal rendelkezik. Ez a megközelítés a vállalatelmélet közgazdaságtanba való integrálását jelentős mértékben elősegítheti. A gazdasági tevékenységek elvégzésének hatékonyságát nagymértékben befolyásolja, hogy a termelési eszközök feletti ellenőrzési jogból és az eszközök használatából származó jövedelemhez való jogból kik hogyan részesülnek. Ez az elméleti megközelítés (az ügynökelmélettel közösen) nagymértékben hozzájárult az emberi erőforrás menedzsment egyik fő kérdésének, a szervezeti szereplők motivációjának vizsgálatához.

Az evolúció általános elmélete és a közgazdasági evolúció

Az evolúció általános elmélete	Biológiai evolúciós elmélet	Közgazdasági evolúciós elmélet
Endogén változás mechanizmusa (új variációk keletkezése)	mutáció, rekombináció	innováció (search)
Információátörökítő mechanizmus (bizonyos jellemzők megőrzése)	gén	rutin (kompetencia, hozzáértés)
Szelekciós mechanizmus (bizonyos variációk gyakorisága nő)	természetes szelekció	piaci verseny, tanulás

A szerző semmiképpen sem szeretné azt sugallni, hogy a biológiai elmélet mechanikusan adaptálható a közgazdaságtanba. Éppen ellenkezőleg, a táblázat célja egy általános elmélet egy-egy specifikus területen való megjelenésének az összefoglalása, és így a biológiai és a gazdasági evolúció közti lényeges különbségek kiemelése. Ezek a különbségek a következőképpen foglalhatók össze.

1. Az élővilágban léteznek olyan jelenségek, folyamatok, amelyeknek nincs megfelelőjük a gazdaságban. Például a rekombináció, mint a változás egyik mechanizmusa, a biológiában a szexualitáshoz kötődik, így nem értelmezhető a gazdaságban.
2. A természetben a variációk generálása véletlen folyamat, míg a gazdaságban a céltudatos emberi tevékenység (a rutinok tudatos változtatása) hozza létre a variációkat.
3. A gazdasági szelekcióban létezik a változás tudatos transzmissziója (tanulás) is, míg a természetben nem létezik tanulási folyamat.
4. Ellentétben a természetben működő szelekcióval, ahol az egyedek passzívak, az emberi környezetben megvalósuló szelekciós folyamatban az ember aktív, visszacsatolási mechanizmus révén ő maga is alakítja a szelekciós környezetet.

Forrás: Kapás Judit: Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet. *Közgazdasági Szemle*, XLVI. évf., 1999. szeptember, 823–841. o.

5.9. Vállalatelméletek és vállalatgazdaságtan

A vállalatelméletek napjainkban nem foglalhatók egységes elvekre épülő rendszerbe. Azt azonban elmondhatjuk, hogy az elméletek felhasználásával igen gazdag képet alkothatunk a vállalatokról, mint a társadalom egyik alapegységéről.

Könyvünkben erősen támaszkodunk a vállalatelméletek különböző irányzataira, erre a megfelelő helyeken utalunk, de nem feltétlenül nyúlunk vissza az elméleti háttér ismertetéséhez. Ezért az alábbiakban összefoglaljuk, mely elméleteket milyen összefüggésben használtunk fel a könyv anyagának összeállításakor.

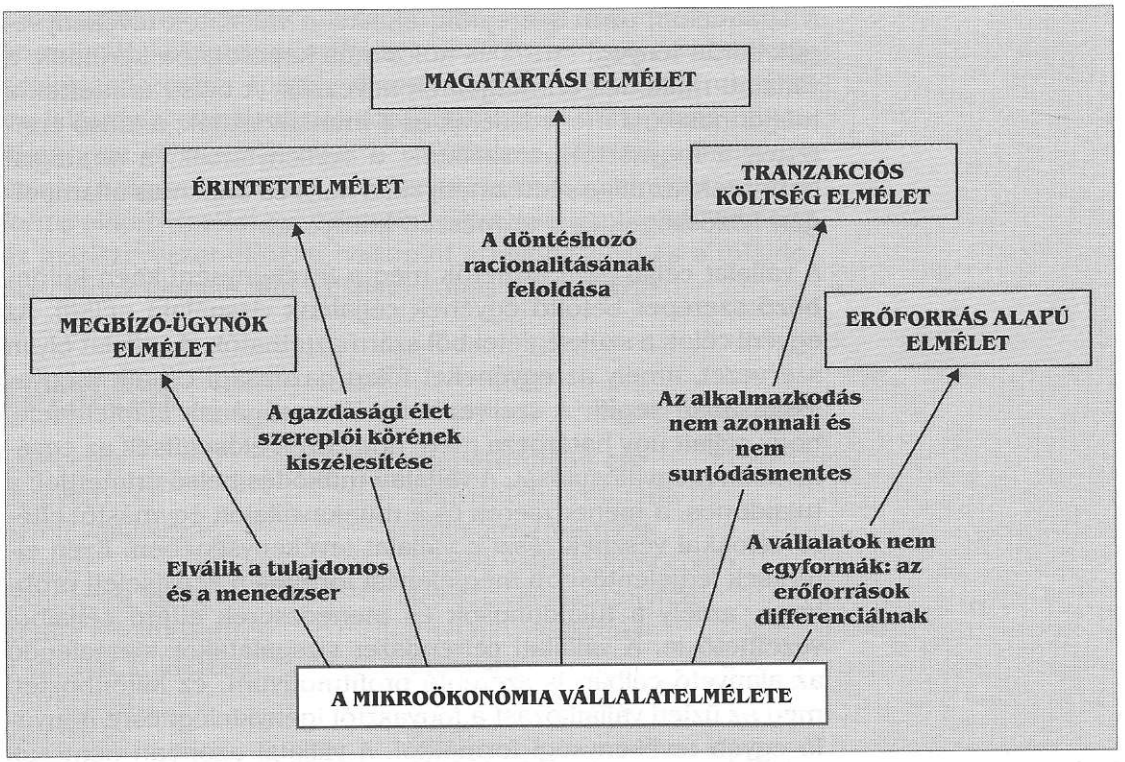
A vállalat létrejöttének, létezésének magyarázatára a *tranzakciós költség* elmélethez fordulunk. A II.1.2 fejezetben részletesen kifejtjük, hogyan vezet el a társadalmi munkamegosztás–kooperáció–koordináció gondolatmenet a vállalat létrejöttéhez, s miként magyarázhatók a vállalat határai. Ezen elméleti keretben tárgyaljuk a stratégiai szövetségeknek, mint a piaci és szervezeti koordináció között elhelyezkedő formáknak a megjelenését is.

Az érintettelmélet jelenti a hátterét a vállalat társadalmi felelősségére vonatkozó felfogásunk kifejtésének. A vállalati célok tárgyalásánál összekapcsoljuk az érintettelméletet (annak magyarázatára, hogy kik is a szereplői a vállalati tevékenységnek, a vállalat határain belül és kívül), valamint a *magatartási elméletet*, amelynek keretében értelmezhetjük az érintettek között zajló folyamatokat, az egyeztetéseket, a célok összekapcsolását.

A magatartási elmélet képezi az alapját a vállalati stratégia elemzésének, s erre az elvi alapra épül a funkciók, illetve a funkcionális rész-stratégiák közötti kapcsolat átgondolása is. Az érintettelmélet fontos szerepet játszik még az emberi erőforrás menedzsmentjéről szóló fejezetben is.

Az *erőforrás alapú elméletre* építünk mind a stratégia tárgyalásakor, mind pedig az egyes funkcióknak az átfogó vállalati célokhoz való hozzájárulásának értelmezésében, továbbá a piaci versenyhelyzetet meghatározó „lényegi képességek" kifejtésénél és az egyes funkcionális stratégiáknál.

A *megbízó-ügynök elmélet* az alapja a vállalatkormányzásra vonatkozó fejtegetésnek, fontos szerepet játszik a kontrollingnak a vállalati működésbe való beépítésekor, a kockázatvállalás értelmezésekor és a pénzügyi funkció tárgyalásakor.



5. ÁBRA. *A vállalatgazdaságtanban felhasznált vállalatelméletek származtatása a mikroökonómiából*

Az itt megnevezett elméletek valamennyien leszármaztathatók a mikroökonómia vállalatfelfogásából, az annak alapját jelentő hipotézisek feloldásával. Ezt a kapcsolatot írja le a *5. ábra*.

Összefoglalás

Az üzleti vállalkozást olyan tevékenységként definiáltuk, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete.

A vállalat legfontosabb jellemzője az önállóság, a profitérdekeltség, a kockázatvállalás és a valóságos piacon való megmérettetés. A vállalat küldetése az alapvető célból és az említett jellemzőkből vezethető le; meghatározásához a kielégítendő fogyasztói igényekről és a kielégítés módjáról kell dönteni. A küldetés megvalósításához tevékenységek bonyolult rendszerét kell végrehajtani, amelyeket a marketing és az innováció foglal az üzleti vállalkozás lényegét kifejező keretbe.

A társadalom azon szereplőit, akikkel a vállalatok tevékenységük során lényegi tartós és kölcsönös kapcsolatba kerülnek, a vállalati működés érintettjeinek nevezzük. A belső érintettek a tulajdonosok, a menedzserek és a munkavállalók; a külső érintettek a fogyasztók, a szállítók, a versenytársak, a stratégiai partnerek, az állami intézmények, a helyi és önkéntes állampolgári közösségek és a természeti környezet.

A vállalat céljai nem érthetők meg a tevékenységükben különböző szerepet betöltő egyének céljainak vizsgálata nélkül. Az egyéni célok a szükségletekből származtathatók. A vállalat olyan szervezet, amely az egyéneket főleg gazdasági céljaik megvalósításában segíti. A szervezet hatékonyságának alapfeltétele, hogy céljait úgy határozza meg, hogy ezek elősegítsék az egyéni célok megvalósulását. A vállalati működés belső érintettjei: a tulajdonos, a menedzserek és a munkavállalók egymástól eltérő célokkal vesznek részt a vállalat tevékenységében. Ezen eltérések legjelentősebb megjelenési formája a képviseleti probléma, amely a tulajdonosok és menedzserek eltérő céljaiból vezethető le. A vállalati célrendszer vizsgálatakor kiemelendő az alapvető célban is szereplő profitmotívum, ez különbözteti meg az üzleti vállalkozást a fogyasztói igénykielégítésre irányuló egyéb tevékenységi formáktól. A vállalat azonban nemcsak gazdasági egység: egyre több szó esik a modern társadalomban a „felelős vállalatról", amely működése során integrálja a gazdasági racionalitást és a társadalom tágabb érdekeit.

A vállalat mint szervezet különböző jellemzőkkel írható le. Ezek közül kiemelkedő jelentősége van a tulajdonosi viszonyoknak. A sokféle tulajdonlási forma három alapesetbe rendezhető: az egyéni vállalkozások, a társaságok és a részvénytársaságok körébe, amelyeknek főbb jellemzői azt is meghatározzák, hogy adott feltételek között melyik forma alkalmazása a célszerű. Bármely gazdaságban igen sok vállalat létezik egyszerre, nagy formagazdagságban. A vállalatok egy élő gazdaságban állandó változásban vannak: a fogyasztói igények változásai megkövetelik a vállalatszerkezet adaptálódását. Új vállalatok vagy alapítással, vagy a meglévők átalakulásával (fúzió, felvásárlás, közös vállalat alapítása) jönnek létre. A vállalatalapítás és az alapítók motivációi, valamint a gazdasági környezet függvényében eltérőek az alapítás módjai, módszerei és a létrejövő vállalat. A sikertelen vállalatok megszűnése az alkalmazkodási folyamat természetes része, a gazdaság egészének érdeke azonban, hogy ez minél kisebb veszteséggel menjen végbe – ennek elérésére fejlett válságmenedzselési technikák állnak rendelkezésre.

A vállalatelméletek áttekintését a gazdasági szereplőket együtt koordináló két intézménytípus, a piacok és a szervezetek kapcsolatrendszerére építjük. Ennek alapján a jelenlegi elméleti irodalomban elhatárolható főbb irányzatok a standard mikroökonómia vállalatfelfogása, a vállalat magatartási elmélete, a megbízó-ügynök elmélet, a tranzakciós költség elmélet, az erőforrás alapú elmélet, az érintettelmélet, megemlítendő továbbá az ipariszervezet-elmélet, valamint a fejlődéselvű és a tulajdonosi jogok alapján álló vállalatfelfogás jelentősége.

Fogalmak

szervezet
alapvető cél
üzleti vállalkozás
vállalat
fogyasztói igény
kettős értékteremtés
a vállalat küldetése
marketing
innováció
a vállalati működés érintettjei
belső érintettek
külső érintettek
stratégiai partner
szuperordinált cél
képviseleti probléma
vállalatkormányzás
felelős vállalat koncepció
felelős vállalatirányítás
egyéni vállalkozás
társaság
részvénytársaság
fúzió
felvásárlás
szövetkezet
csőd
korlátozott racionalitás

Kérdések

1. Melyek az üzleti vállalkozás alapvető tulajdonságai?
2. Mikor lesz egy szervezet üzleti vállalkozás?
3. Fejtse ki, mi a különbség a vállalkozás és a vállalat fogalma között!
4. Mik az üzleti vállalkozás önállóságának feltételei?
5. Milyen kérdésekre válaszolva fogalmazható meg a vállalat küldetése?
6. Melyek a marketing és az innováció közös jellemzői?
7. Vesse össze a kettős értékteremtés két elemét!
8. Miben tér el egymástól a tulajdonosi érték és az érintett érték koncepciója?
9. Milyen konfliktusok léteznek a belső érintettek egyes csoportjai között?
10. Mi a vállalatkormányzásban részt vevő intézmények szerepe hazánkban?

11. Hogyan befolyásolják a vállalat működését a külső érintettek céljai?
12. Milyen jellemzőknek kell megvalósulniuk ahhoz, hogy emberi szükségletből fogyasztói igény váljon?
13. Hogyan írható le az egyéni és szervezeti célok kapcsolata?
14. Mi a képviseleti probléma lényege?
15. Vesse össze a vállalatkormányzás angolszász és német rendszerét!
16. Melyek a vállalati célok legfőbb jellemzői?
17. Értelmezze a vállalat társadalmi küldetését a „felelős vállalat" koncepció és a friedmani logika alapján!
18. Miért a tulajdonlás szerint különböztetjük meg a vállalkozási formákat?
19. Miért fontos, hogy korlátolt, illetve korlátlan felelősségű társaságot egyaránt lehet alapítani?
20. Hol helyezkedik el a társasági formák rendszerében az állami vállalat?
21. Van-e eltérés a jelenlegi hazai vállalatalapítók típusai és a könyvben felsorolt típusok között?
22. Mi a különbség a fúzió és a felvásárlás között?
23. Milyen előnyös hatásai lehetnek a csődnek a csődbe jutott vállalat számára?
24. Miben hasonlít és miben különbözik egymástól a piac és a szervezet által végzett koordináció?
25. Vesse össze a standard mikroökonómiát és a magatartási vállalatelméletet egymással!
26. Mi az egyes vállalatfelfogások legfontosabb jellemzője?

Feladatok

1. Keressen ki a szaksajtóból egy új üzleti vállalkozás létrehozásáról szóló hírt, és elemezze, hogy a rendelkezésre álló információk alapján mi tekinthető a vállalkozás küldetésének, és hogyan érvényesülnek az üzleti vállalkozásnak a tananyagban tárgyalt kritériumai!
2. Gyűjtsön vállalati küldetéseket, és hasonlítsa össze őket!
3. Fejtse ki, hogy az üzleti vállalkozások jellemzői közül melyek fedezhetők fel egy politikai párt működésében!
4. Egy konkrét vállalat esetében azonosítsa a belső és a külső érintetteket!
5. Gyűjtsön példákat eltérő vállalatalapítási motivációkra (keresletkielégítés, foglalkoztatás stb.)!
6. A *Fortune* magazin évről évre közli az Egyesült Államok legelismertebb vállalatainak rangsorát, a következő ismérvek alapján:

- a termékek és szolgáltatások minősége;
- innovativitás;
- hosszú távú tőkeérték;
- pénzügyi stabilitás;
- tehetséges emberek vonzására, továbbfejlesztésére és megtartására való képesség;
- közösségi és környezeti felelősség;
- a vállalati tőke hasznosítása.

Értékelje ezt a szempontrendszert a fejezetben kifejtettek alapján!

7. Soroljon fel négy olyan jellemzőt, amelyet Ön feltétlenül figyelembe venne egy olyan etikai kódex szerkesztésekor, amelyet a Vállalkozók Országos Szövetsége készítene a hazánkban induló új vállalkozások számára!

8. Keressen a sajtóból olyan példákat, amikor a különböző érintettek közötti kapcsolatot eredményesen vagy éppen eredménytelenül kezelte egy vállalat!

9. Értékelje a következő kijelentést: „A tulajdonosi, menedzseri és munkavállalói funkció kettéválasztása a hatékony vállalati működés szükséges feltétele, mivel így egyértelművé válnak az egyes funkciókhoz kapcsolódó eltérő érdekek."

10. Hogyan illesztené be a tulajdonos–menedzser–alkalmazott fogalmi körbe a vállalkozó fogalmát?

11. Keressen gyakorlati példát a képviseleti probléma kezelésére! Hogyan próbálják elérni a vállalatok, hogy a menedzsment a tulajdonosi érdekeknek megfelelően járjon el?

12. Vesse össze a vállalatkormányzásban részt vevő intézmények egymáshoz való viszonyát Magyarországon, valamint a német és angolszász rendszerben!

13. Nézzen utána, hogy a mai Magyarországon melyek az előírt feltételek egy részvénytársaság, illetve egy korlátolt felelősségű társaság létrehozatalának!

14. Gyűjtsön adatokat az egyes szervezeti formákban működő vállalatok arányaira a magyar gazdaságban! Felfedezhetők-e szektorális különbségek?

15. Mondjon példákat sikeres magyar magánvállalatokra mindkét tárgyalt vállalatalapító típusból!

16. Mutasson be egy újonnan létrehozott vállalatot, és azonosítsa az egyéni, illetve a környezetből fakadó vállalatalapítási motivációt!

17. Mondjon hazai példákat fúzióra és felvásárlásra!

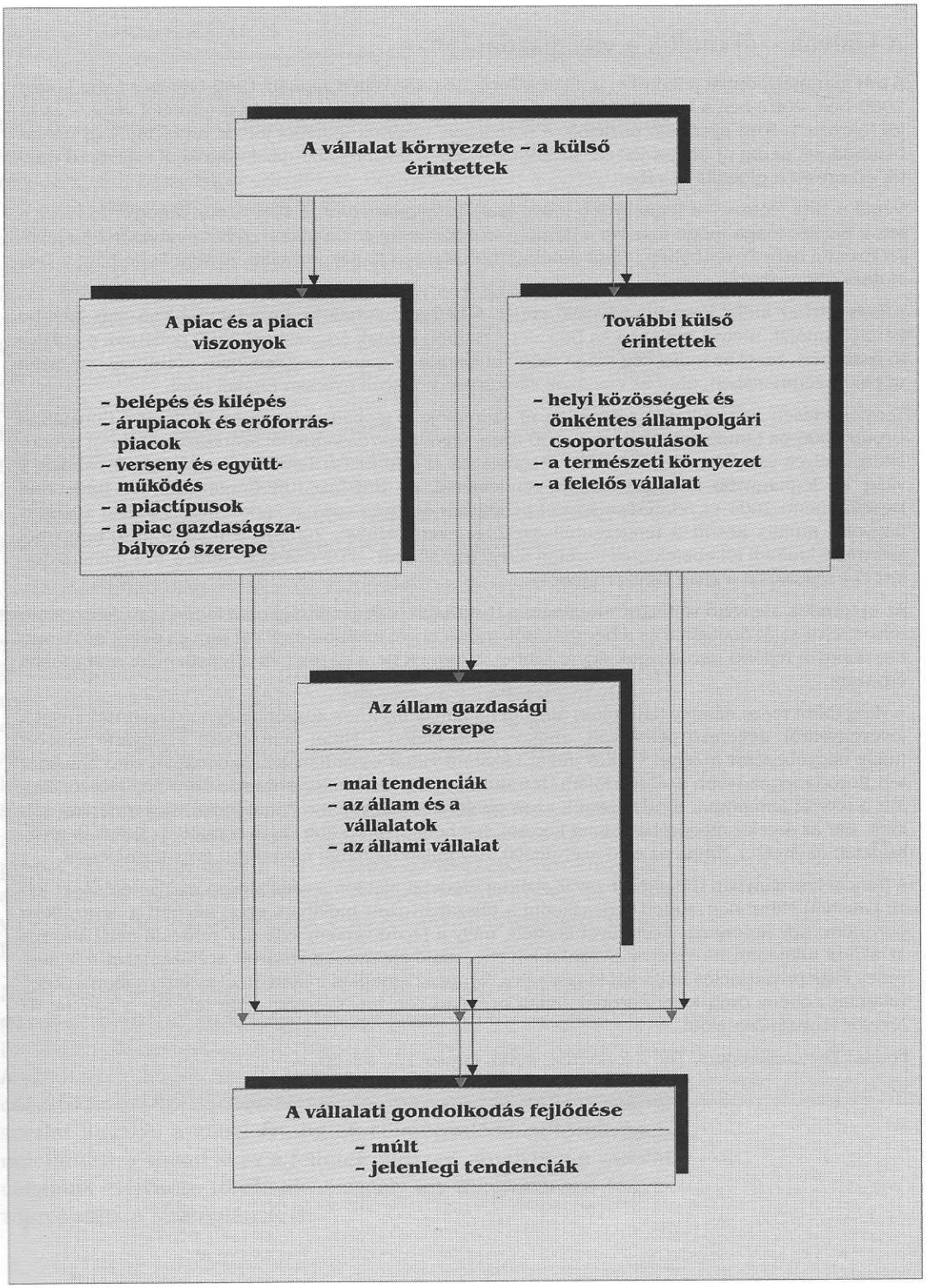
18. Válasszon ki az irodalomból egy konkrét csődeljárás-leírást, és nézzen utána a következményeknek!

19. Keressen példákat olyan üzleti eseményekre, amelyek során a tranzakciós költségek döntő szerepet játszottak!

20. Indokolja meg az elmúlt évtized üzleti trendjei alapján, hogy miért vált gyorsan népszerűvé az erőforrás alapú elmélet!

II.

A VÁLLALAT HELYE A TÁRSADALMI RENDSZERBEN


A vállalat környezete – a külső érintettek
A piac és a piaci viszonyok
– belépés és kilépés
– árupiacok és erőforrás-piacok
– verseny és együtt-működés
– a piactípusok
– a piac gazdaságsza-bályozó szerepe
További külső érintettek
– helyi közösségek és önkéntes állampolgári csoportosulások
– a természeti környezet
– a felelős vállalat
Az állam gazdasági szerepe
– mai tendenciák
– az állam és a vállalatok
– az állami vállalat
A vállalati gondolkodás fejlődése
– múlt
– jelenlegi tendenciák

A kihívók – új multik a világgazdaságban

A brit ipar mélypontját jelentette, amikor a Ford megvásárolta a Jaguárt 1989-ben és a Land Rovert 2000-ben. 2007-ben a Ford továbbadta a márkákat, mert nem tudott pénzt termelni velük – és ez jól tükrözte a Ford gyengülő pozícióit. A potenciális vásárlók Indiából jöttek, ambíciójuk és magabiztosságuk pedig új dolgot jelzett: az erejük teljében levő, fejlődő gazdaságokból származó multik érkezését a globális üzletbe.

Végül a Tata Motors – a legnagyobb indiai ipari konglomerátum, a Tata Group autógyártó része – lett a befutó, maga mögé utasítva a járműgyártó Mahindra & Mahindrát. A két patinás márka jövőjét ezentúl nem Coventryben, a brit autóipar bölcsőjében fogják formálni, hanem Pune-ban, a Tata Motors otthonában.

Más is jelzi az indiai jövevény növekvő erejét. A héten mutatták be forradalmi, olcsó „egy lakh-ba kerülő" autóját, melyet Indiában és Délkelet-Ázsiában fognak értékesíteni 2500 dollárnak megfelelő összegért. Ezzel az indiai cég maga mögé utasította az iparág hagyományos szereplőit egy olyan új piaci szegmensben, ahol az eladások várhatóan rendkívül gyorsan fognak nőni.

Természetesen nem a Tata az egyetlen új szereplője a globális színtérnek. A Boston Consulting Group 2006-os tanulmánya összesen 100 ilyen, fejlődő gazdaságokból származó vállalatot azonosított, melyek eszközeinek összértéke meghaladta az 520 milliárd dollárt – ez több, mint amivel a világ 20 legnagyobb autógyártó cége rendelkezik. Az UNCTAD (UN Conference on Trade and Development) 2004-es felmérése szerint pedig már öt ázsiai vállalat kapott helyet a világ 100 legnagyobb multija között a tengerentúli eszközértéket tekintve. 2006-ra a fejlődő gazdaságokból származó külföldi tőkebefektetés (foreign direct investment – FDI) összege elérte a 174 milliárd dollárt (14 százalékát a világ össz FDI-jének).

Az új trendek alapvető változást mutatnak: a nyitottabb világgazdaságban a fejlődő gazdaságok kitermelték a saját óriásaikat és a beruházások iránya egyre inkább délről északra és délről délre mutat, ahogy a fejlődő gazdaságok egyre többet fektetnek be a gazdag és a fejletlenebb országokba egyaránt.

A világ többi része néhány határokon átnyúló hatalmas üzletnek köszönhetően szerzett tudomást a jövevényekről. Jellemző példa volt, amikor 2006 elején a Mittal nemzetközi acélgyártó csoport (mely nagyobbrészt a céget vezető indiai Lakshmi Mittal családjának tulajdonában van) ajánlatot tett Európa legnagyobb acélgyártójára, a francia Arcelorra. Amikor a francia kormány először hallott a tervről januárban, a miniszterek azon gondolkodtak, vajon a Mittal indiai vagy amerikai vállalat. Bár az Arcelor megpróbált kiutat keresni, hat hónappal később végül létrejött az üzlet, és megszületett az Arcelor Mittal, az első acélvállalat 100 millió tonnánál magasabb éves termeléssel.

A francia kormányban megfigyelt zavar a Mittal eredetét illetően a vállalatcsoport újsütetűségét jelzi. Lakshmi Mittal nem tudott terjeszkedni a túlszabályozott Indiában, ezért kilépett a nemzetközi porondra. Egy indonéziai acélművel kezdett, mely a japán verseny ellenére remekül helyt állt. Ezt az állami tulajdonú trinidadi acélvállalat követte, majd Mexikóban vásárolt acélüzemeket a kilencvenes évek privatizációs hullámát kihasználva. Végül az amerikai Inland Steel és International Steel, valamint néhány öreg kelet-európai állami acélipari cég megszerzése tette teljessé a palettát az Arcelor felvásárlása előtt.

FORRÁS: The challengers. *The Economist*, 2008. január 12., 58–60. o.

Bevezetés

A gazdaság szereplői a történelem során sokféle viselkedési formát mutattak: a középkori szerzetes, aki visszaviszi Rómába újonnan vásárolt csuháját, mert ismerősei megdicsérik, hogy olcsón vette, és ez az ő szemében bűnnek számít; a Kelet-Indiai Társaság vagy a Hudson-öböl Társaság tagjai, akik addig teljesen ismeretlen területekre merészkednek hajón, szánon, gyalogosan, hogy egzotikus cikkeket szerezzenek be; a szűkös készletét felsőbb utasításra, a „tervnek megfelelően" szétosztó anyaghivatalnok; a puritán életet élő, csak a legszükségesebbre költő, növekvő gazdagságát szemérmesen viselő holland paraszt; a korbácsot csattogtató rabszolgatartó ültetvényes – mindannyiunk előtt ismert figurák. Vajon mi motiválta viselkedésüket? Véletlen-e, hogy melyikük mikor hogyan cselekedett? Úgy gondoljuk, nem – a gazdasági viselkedés normáit döntően befolyásolták az adott korszak történelmi feltételei, a gazdálkodás technikai és környezeti tényezői; hol több, hol kevesebb teret hagyva az emberi személyiségjegyek megnyilvánulásának.

Amikor a gazdaság szereplői vállalatokba szerveződtek, tevékenységüket és együttműködésüket ezekre a normákra épülő szervezett és spontán mechanizmusok koordinálták, koordinálják, meghatározván az „érintettség" módját és mértékét egymás tevékenységében. Ebben a fejezetben a vállalat külső kapcsolataival, a külső érintettekkel való viszonyával foglalkozunk. Az átfogó társadalmi koordinációs mechanizmusokból indulunk ki, de vizsgálódásunkat alulnézetből végezzük: azt keressük, hogy a vállalatnak milyen kapcsolatai vannak ezekkel a koordinációs mechanizmusokkal. Csak annyiban tárgyaljuk tehát a piacot, az államot vagy a természeti környezetet, amennyiben az a vállalati működés érintettje. A fejezet lényegében az üzleti világ leírására, s a vállalatnak ebben való elhelyezésére vállalkozik.

Hogy miért a környezet tárgyalása következik a vállalat lényegével és céljaival foglalkozó fejezet után, könnyen megértjük, ha visszagondolunk a bevezetésben említett rendezőmodellre. A vállalati működés kontingenciaelvű logikai modellje (alapvető cél–küldetés–környezet–stratégia–magatartás–teljesítmény) szerint ugyanis a külső érintettek célmegvalósítási törekvéseinek hatására alakul ki az a feltételrendszer, amelyben a vállalat céljainak elérésére törekszik, s amely így meghatározó tényezőjévé válik a stratégiának is.

1. A vállalat társadalmi szerepe

Az előző pontban kifejtettek alapján természetes módon merül fel a kérdés: miért épp ez a szervezeti forma, a vállalat játssza a kulcsszerepet a piacgazdaságokban a fogyasztói igények kielégítésében? Egyáltalán, miért van vállalat?

A válaszhoz azokhoz az alapgondolatokhoz kell visszanyúlnunk, amelyek a gazdaságnak a társadalomban betöltött szerepére vonatkoznak. Ennek a szerepnek a lényege az emberi igények szűkös erőforrások melletti kielégítése.

A gazdaság mint társadalmi létszféra, arra hivatott, hogy az elvileg korlátlan igények és a szűkös erőforrások közti ellentmondást minél hatékonyabban oldja fel. A hatékonyság követelményének megvalósításához – mint azt már a közgazdaságtan első klasszikusai, legemlékezetesebben maga Adam Smith megállapították – elengedhetetlen a társadalmi munkamegosztás. Ha ugyanis az emberek specializálódnak, nagyobb szakértelemmel és rutinnal végzik saját munkájukat, s így hatékonyabbak lehetnek. A specializáció megjelenése azonban szükségképpen és azonnal felveti a tevékenységcsere és a koordináció igényét: a specializálódott egyének tevékenységük eredményét átadják a többieknek. Ahhoz, hogy ez a társadalmi tevékenységcsere hatékonyan végbemenjen, léteznie kell olyan személyeknek, illetve szervezeteknek, amelyek ennek végrehajtására szakosodnak. Ezek a személyek a vállalkozók, ezek a szervezetek a vállalatok.

A fenti kifejtés hideg tárgyilagossággal, mondhatni technokrata szemléletben írja le a vállalat társadalmi szerepét: egy munkamegosztást alkalmazó gépezet az emberi igények szűkös erőforrások melletti kielégítésére. Ez a racionális szemlélet a vállalatok megértésének alapja. A vállalat azonban egy nagyon sokszínű szerveződés: az a tény, hogy a modern társadalmakban az üzleti világ szolgál a szükségletkielégítés legfőbb szférájaként, oda vezetett, hogy a vállalat társadalmi funkciója is erősen kiszélesedett. Ma már szokás *„corporate citizen"*-ről beszélni, mintha a vállalatokhoz való tartozás a nemzethez tartozáshoz hasonlóan meghatározó lenne az emberek életében. S valóban: a vállalati lét körülményei az emberi lét általános körülményeinek is fontos meghatározó elemeivé váltak. A vállalat mint szervezet sem csak az üzleti életben játszik fontos szerepet: az emberek időtöltésétől a természeti környezetig, az oktatásig, a kulturális szokásokig sok életformára vannak meghatározó vagy legalábbis jelentős befolyással.

A vállalat környezete tehát az egész társadalom, s beágyazódását vizsgálva célszerű négy szférát megkülönböztetni.

A *kulturális szféra* a társadalom működésének legáltalánosabb vonásait közvetíti a vállalatok számára: ez a társadalmi normák, szokások, magatartási alapelvek szintje. Számos helyen hivatkozunk a könyvben az e szférával való kapcsolatokra, ezzel együtt ez a szint van legtávolabb a tárgyalás fókuszától.

Az *alapvető intézmények szintje* azokat a szervezeti kereteket jelenti, amelyek a társadalom működését rendezetté teszik, szabályozzák. Idetartoznak a társadalmi tevékenység stabil koordinációs mechanizmusai, a jogi és gazdasági intézmények (köztük a piac és az állami intézmények).

A harmadik a *konkrét szervezeteké és kapcsolataiké*. Az egyes vállalatok, ezek szervezeti felépítése, szerződéseik, a tranzakciók szabályozása, a szervezetek működési elvei alkotják.

Végül a negyedik az operacionális szint, az *egyes gazdasági (termelési, forgalmazási, menedzselési) tevékenységek szintje*, az erőforrás-elosztás és -felhasználás, a kölcsönkapcsolatok világa.

Miközben az egyes fő témák tárgyalása során valamennyi szférára kiterjed a figyelmünk, a fókuszt számunkra – érthető módon – a harmadik szféra képezi.

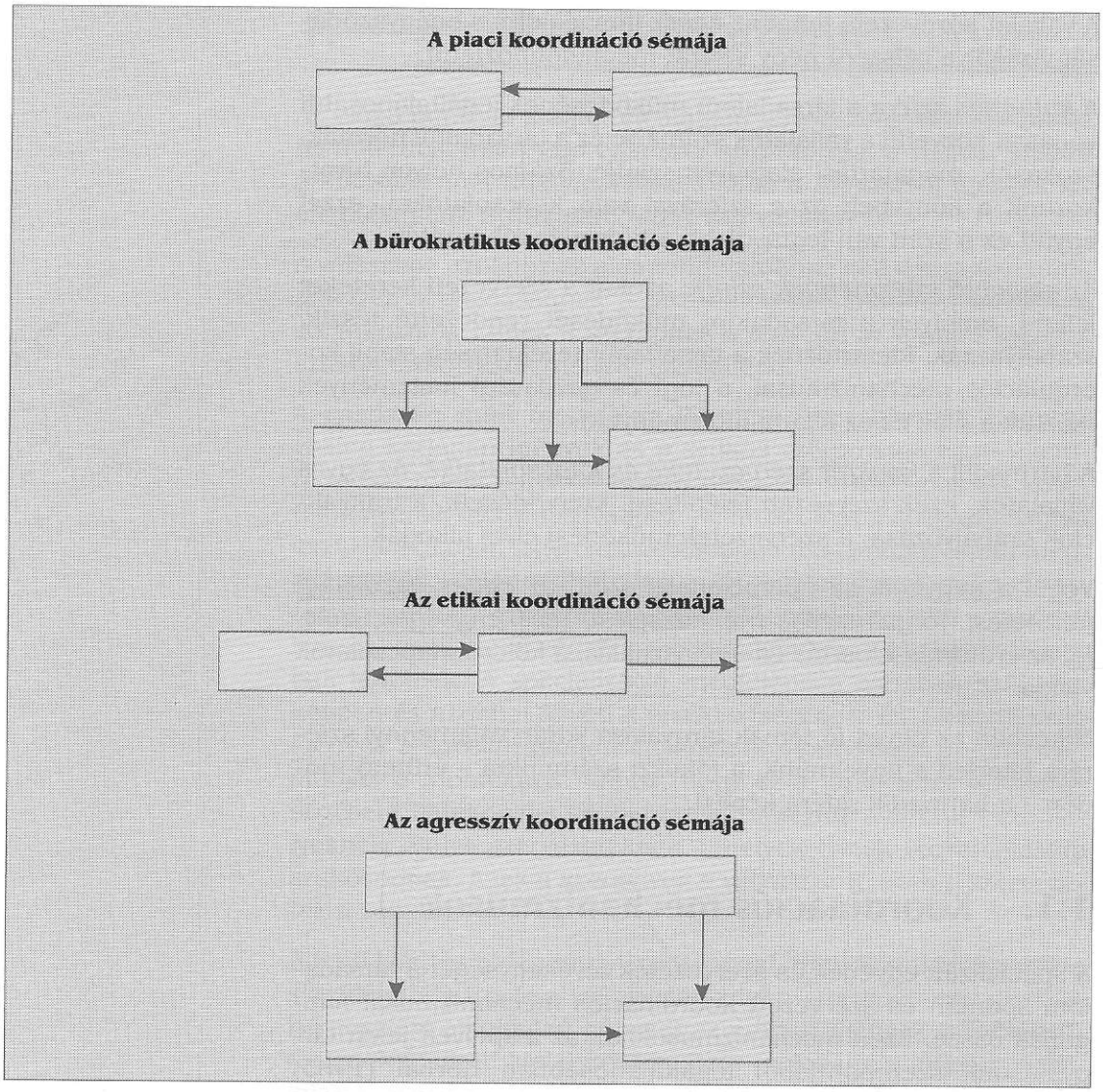
1.1. Koordinációs mechanizmusok

A specializált egyének és szervezetek tevékenységét a társadalom spontán és szervezett koordinációs mechanizmusai hangolják össze. Ezen mechanizmusoknak az alapelveit jelen tárgyalásunk szempontjából legáltalánosabban Kornai (1983) foglalja össze. (Más megközelítésekre, illetve kibővítésre lásd Polányi 1970, Kornai 1993, Kovács 2005.) Kornai (1983) négy **koordinációs mechanizmust** különböztet meg *(1. ábra)*.

Koordinációs mechanizmusok: a társadalmi tevékenységek cseréjének végrehajtását irányító alapelvek és szabályok összessége.

A *piaci* mechanizmus érvényesülésekor a szereplők egyenrangúak, kölcsönös előnyszerzés céljából, önként lépnek egymással kapcsolatba, a szabályok közös érdekre épülő betartásával. A kapcsolatok monetarizáltak, azaz pénzügyi alapon szerveződnek.

A *bürokratikus* mechanizmusban a szereplők kapcsolatát alá- és fölérendeltségi viszonyok szabályozzák. A cselekvésre jogilag szabályozott módon és mértékben utasítások késztetik a hierarchia alacsonyabb szintjén lévőket. A kapcsolatok lehetnek



1. ÁBRA. *Koordinációs mechanizmusok*
FORRÁS: Kornai 1983, némileg módosítva

monetarizáltak (a dolgozók bért kapnak), de nem feltétlenül azok. Megjegyezzük, hogy Kornai itt a bürokrácia szót a Max Weber-i semleges értelemben, mint az államigazgatás szervezeti megoldását használja (Weber 1987), a nemzetközi szakirodalom igen gyakran beszél szervezeti koordinációról bürokratikus helyett. Ezzel kiküszöbölhető, hogy a bürokratikus szóhoz a köznyelvben kapcsoló negatív értelmezés alapján viszonyuljunk ehhez a fajta koordinációhoz.

Az *etikai* koordináció esetén a szereplők egyenrangúak, önszántukból vesznek részt a folyamatokban. Az erre való készte-

tés lehet egyoldalú (jótékonyság) vagy kölcsönös, a viszonosság elvén nyugvó. Az etikai koordinációban a pénz közvetlenül nem játszik szerepet. Ezen nem változtat az, hogy az adomány lehet pénzformájú.

Az *agresszív* koordináció szereplői nem egyenrangúak: a „koordinátor" nyers erőfölényére épül a szabályozás. A pénz megjelenhet (maffia), de ez nem szükségszerű. Fontos, hogy az agresszív „szabályozás" nem feltétlenül törvénytelen – a lényeg az, hogy a koordinálás, a szereplők magatartásának befolyásolása fenyegetés és kényszer alkalmazásával történik.

A koordinációs mechanizmusok kapcsolatáról három megjegyzést teszünk:

- Bármely társadalomban az említett koordinációs mechanizmusok valamilyen keveréke jelenik meg, de többnyire azonosítható egy domináns koordináció. Az I. fejezetben azonosítottuk azokat a feltételeket, amelyek mellett vállalatról beszélhetünk. Ezek a feltételek lényegében azt jelentik, hogy a vállalatok közötti kapcsolatokban a piaci koordináció a domináns.
- A piaci és/vagy bürokratikus mechanizmus tekinthető a modern társadalmak meghatározó és stabil szabályozójának. Mind az etikai, mind az agresszív mechanizmus megjelenik időlegesen és helyenként, de gyorsan „átmennek" valamelyikbe a másik két mechanizmus közül (pl. a jótékonyság piaci alapra helyeződik, vagy az erőszakos hatalomátvétel után a vezetés legitimálódik, és a bürokratikus mechanizmus nyer teret).
- Koordinációs vákuum nincs, amikor a másik három közül egyik sem működik valami miatt, megjelenik az agresszív koordináció.

1.2. A tranzakciós költségek és a koordináció

A vállalat létrejötte jól magyarázható ebben a koordinációs keretben (lásd *2. ábra*). A magyarázat alapját az úgynevezett új intézményi közgazdaságtan **tranzakciós költség** elmélete adja – megalapozója Coase (1937), részletes kimunkálója Williamson (1975, 1985), mint arra az I. fejezetben utaltunk. A vállalatelméletek irodalma más megközelítéseket is tartalmaz a vállalat létének és társadalmi szerepének magyarázatára. (Douma–Schreuder 1998). Az általunk választott gondolatmenet megér-

Tranzakciós költségek: a tevékenységcsere végrehajtásához szükséges kapcsolatok megteremtésének és fenntartásának költségei.

téséhez a tranzakciósköltség-elmélet a legalkalmasabb, így erre építünk – készséggel elismerve, hogy a vállalatok működésének más tárgyalási módjához másik elméleti alap tartozhat. A tranzakciós költség elmélet alábbi gondolatmenete arra a feltételezésre épül, hogy a társadalmi koordinációs mechanizmusok lehetővé teszik a gazdaság szereplőinek jogilag meghatározott keretek közötti szabad kapcsolatteremtését. Kifejtésünkben a gondolatmenet tisztasága érdekében csak a két stabil koordinációs mechanizmusra (a piacira és a bürokratikusra) támaszkodunk. A későbbiekben szükség szerint utalunk a másik két mechanizmus szerepére is.

Tranzakciós költségek az OECD-ben

A Global Property Guide felmérése szerint sok OECD-országban szükségtelenül magasak a tranzakciós költségek az ingatlan árához viszonyítva, megdrágítva így az ingatlanpiaci befektetéseket. A tranzakciós költség Dél-Koreában a legmagasabb, az eladott ingatlan értékének 22,08 százalékát teszi ki. Magyarország a felső középmezőnyben helyezkedik el 10,58 százalékkal Hollandia (11,03 százalék) és Finnország (10,15 százalék) között. A közép-európai régióban egyébként a tranzakciós díj – magas adótartalma miatt – nálunk a legmagasabb, Csehországot (9,2 százalék), Lengyelországot (6,61 százalék) és Szlovákiát (csak 3,1 százalék) is jócskán megelőzzük. A felmérésben Dánia teljesített a legjobban 2,05 százalékos adattal. Érdekesség, hogy a francia jogrendszerű országokban átlagosan magasabb a tranzakciós díj aránya (14,2 százalék), mint a német (11,9 százalék), az angolszász (6,5 százalék) vagy a skandináv (5,2 százalék) jogrendszerűekben.

FORRÁS: *www.mfor.hu*, 2007. augusztus 21. (Letöltve: 2008. június 20.)

Ezen elmélet szerint ahhoz, hogy a gazdasági intézményrendszer hatékonyan szervezhesse meg a specializálódott szereplők (aktorok) közti tevékenységcserét, arra kell törekednie, hogy ennek a cserének a költségei (a tranzakciós költségek) a lehető legalacsonyabbak legyenek. A tevékenységcsere végbemehet a piacon, az egyedi cseréket szabályozó adásvételi szerződés keretében, vagy a szervezeten belül, a munkamegosztást, az elvégzendő tevékenységeket, azok ellenértékét, díjazását szabályozó szerződések keretében. A koordináció eszköze a piaci tranzakciók esetén az ár, a szervezeten belül (azaz a bürokratikus koordináció esetén) pedig a belső hierarchiával szabályozott hatalmi viszonyokra épülő utasítás. Amennyiben a piaci csere tranzakciós költségeit zérusnak tekintjük (ahogyan azt a hagyományos mikroökonómia teszi), minden tranzakció a piacon fog végbemenni, egyenlőségen alapuló horizontális kapcsolatrendszer keretében. Amennyiben viszont ezeket a költségeket tiltóan magasnak tartjuk (mint tették azt a központi tervutasításos rendszer hívei), akkor a piac egyáltalán nem kap

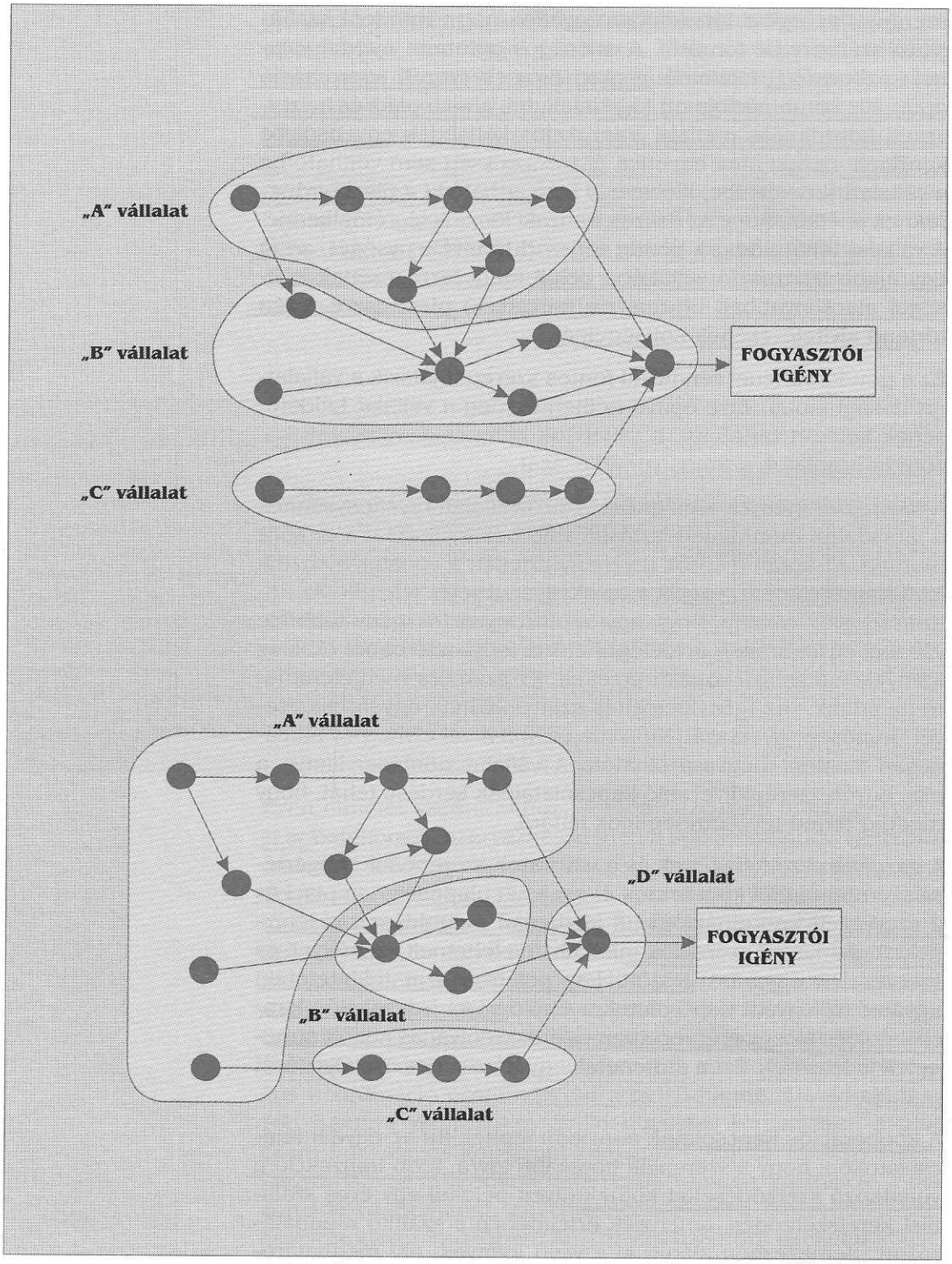
szerepet, az egész társadalom egyetlen nagy, mindent szabályozó szervezetbe tömörül. A valóságos optimum nyilván valahol közbeesőleg található: a piaci és a szervezeti koordináció optimális kombinációja ott fog kialakulni, ahol a piaci és a szervezeti koordinálás melletti tranzakciós költségek egyensúlyba kerülnek – azaz, ahol egyetlen új tevékenység sem vonható be a vállalati szervezetbe, illetve egy sem adható ki a piaci partnereknek anélkül, hogy az összes tranzakciós költség emelkedne. A vállalat tehát addig a pontig terjeszti ki tevékenységét, amíg egy újabb tranzakció vállalaton belüli megszervezésének költségei alacsonyabbak ugyanezen tranzakció piaci csere révén történő kivitelezésének költségeinél.

Ez a gondolatmenet rendkívül fontos szerepet játszik a vállalatgazdaságtanban. Erre építve ítélhetjük meg a vállalat küldetésének konkrét tartalmát, a vállalatok határait, a vállalatok közötti kapcsolatok számos vonatkozását.

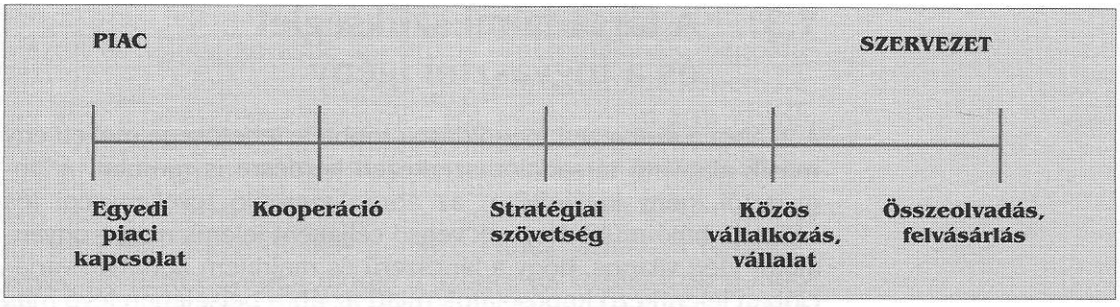
A fogyasztói igények kielégítését célzó vállalati tevékenységnek a társadalmi munkamegosztásba való bekapcsolását a *2. ábra* mutatja. Az ábrán a körök tevékenységeket, a vonalak a köztük lévő kapcsolatokat, vagyis a tevékenységcserét jelentik. Az ábra világosan mutatja, hogy egy adott fogyasztói igény többféle vállalati struktúrában is kielégíthető: a fogyasztó ebből csak az igénykielégítés színvonalát érzékeli. Ez számára megjeleníthető az árban – az igénykielégítés színvonalának egyéb összetevői (minőség, gyorsaság stb.) magasabb árral elvileg és általánosan szintén megvásárolhatók. A vállalat döntése, illetve a piac egyéb szereplőivel való kapcsolatainak kérdése tehát, hogy meddig terjed tevékenységének határa.

A gazdaság szerkezetének és a vállalatok szerepének megértése szempontjából igen fontos, hogy a két alapeseten (a piaci és a szervezeti koordináción) túl közbenső megoldások is léteznek. A gazdasági szereplők (akik elvben lehetnek személyek és szervezetek egyaránt) közötti kapcsolatrendszer tekintetében ugyanis az egyedi kapcsolatokra épülő piaci tranzakciós kapcsolatok és az egy szervezetben való összeolvadás között átmenetek is léteznek. Ezen átmenetek egy lehetséges osztályozását mutatja be a *3. ábra*.

A kooperációs kapcsolatok annyiban lépnek túl az egyedi kapcsolatokon, hogy a szereplők hosszabb távra, több tranzakcióra vonatkozó szerződéseket kötnek (ilyen például egy éves szállítási keretszerződés, amelynek értelmében a szállító meghatározott ütemezésben elégíti ki a vevő igényeit, aki meghatározott menetrend szerint fizet). A stratégiai szövetség keretében a szereplők nagyléptékű, a résztvevők számára stratégiai jelen-



2. ÁBRA. *Ugyanazon tevékenységek piaci és szervezeti koordinálásának alternatív megoldásai*



3. ÁBRA. *A vállalatközi kapcsolatok fő típusai*

tőségű tevékenységekre nézve kötnek hosszabb távú megállapodást (ez lehet közös fejlesztés, adott piacon összehangolt fellépés stb.). Ennél is szorosabb kapcsolatot hoz létre a közös vállalat, ahol már a tulajdonosi jogok is a szerződés tárgyát képezik (például elosztóhálózat működtetése közös vállalkozásban), míg a szereplők teljes szervezeti integrálásával jutunk el a koordinációs lehetőségek másik szélső pontjára, az új szervezetben való összeolvadáshoz. Természetesen a fenti skála többféleképpen is finomítható, a vállalatközi együttműködésnek sokféle formája van.

Stratégiai szövetség a MasterCard International és az ABN Amro Bank között

Hosszú távú stratégiai megállapodást kötött a MasterCard International kártyatársaság és a holland ABN Amro Bank. A szövetség keretében a MasterCard portfólió termékei lesznek az ABN Amro Bank elsődleges kártyamárkái a világ több mint 60 országában.

Bár egyes piacokon az ABN AMRO Bank továbbra is több társaság kártyáit ajánlja ügyfeleinek, világszerte a MasterCard International lesz a bank első számú üzleti partnere és plasztiklap-márkája. A partnerség fontos elemét képezi az ABN AMRO MasterCard portfóliójának erősítése elsőként Hollandiában, a pénzintézet tevékenységének hazai piacán.

Az ABN AMRO vállalati divíziójának vezetője és alelnöke a sajtóanyagban hangsúlyozta, hogy a szövetség a MasterCard International kártyatársasággal azért jött létre, hogy a bankkártya-üzletágban többletértéket teremtsenek mind a telített, mind a fejlődő piacokon. A MasterCard Internationallel szerintük egy olyan partnerkapcsolatot hoztak létre, mely minden kártyabirtokosnak számos előnyt fog nyújtani.

A MasterCard International ügyfélkapcsolati divíziójának vezetője és alelnöke kifejtette, hogy a MasterCard International arra törekszik, hogy a legjobb üzleti partner legyen, és javítsa tagbankjai jövedelmezőségét. A pénzügyi területen szerzett tudásuk legjavával és tapasztalataikkal kívánják segíteni az ABN AMRO Bankot új, innovatív termékeinek és stratégiáinak kifejlesztésében.

A hollandiai alapítású ABN AMRO vezető nemzetközi bank, 601 milliárd euro mérleg főösszeggel (2003. szept. 30.). A bank több mint 3000 leányvállalattal, 100 000 fő alkalmazottal a világ 60 országában van jelen. Az ABN AMRO Bank be van jegyezve az Euronexten, a londoni, valamint a New York-i tőzsdén.

FORRÁS: *http://www.bankkartya.hu/?cikk=1681.* (Letöltve: 2008. június 20.)

1.3. A társadalmi szükséglet és a fogyasztói igény

A *2. ábra* a szervezeti megoldások többféle lehetősége mellett egy másik alapvető társadalomszerkezeti kérdésre is rámutat. A „fogyasztói igény kielégítése" az ábrán szereplő tevékenységi (és vállalati) háló működésének végső céljaként jelenik meg – ugyanakkor elég világos, hogy a láncszerű és majdnem korlátlan variációban jelentkező kapcsolatok miatt az ábra belsejében lévő más pontok is megjelölhetők lennének fogyasztói igényként (adott esetben nemcsak a gépkocsi birtoklása jelenthet fogyasztói igényt, hanem valamely cserélhető alkatrészének beszerzése is).

A társadalmi szükségletek kielégítésének bonyolultságát épp az adja, hogy az beláthatatlan variációkban jelentkező fogyasztói igényekben jelenik meg. (Egyebek mellett ez is lehetetlenné teszi a teljes körű tervezésre épülő gazdasági rend megvalósítását.) Amikor tehát a vállalatgazdaságtanban fogyasztói igényről beszélünk, akkor az lényegében mindig a teljes gazdasági rendszerből valamilyen szempont szerint (remélhetőleg értelmesen, de mindig mesterségesen) kiszakított társadalmi szükségletelemet jelent.

A problémát bonyolítja, hogy a fogyasztói igény a valóságban többnyire nem adott konkrét termékre vagy szolgáltatásra való



Valami strandra való könyvet keres.
FORRÁS: http://www.cartoonbank.com

vágyakozást fejez ki, hanem a fogyasztónak egy tágabban értelmezett és sokkal kevésbé specifikus problémájának megoldására irányul. A fogyasztó nem szöget akar vásárolni, hanem képet akar a lakásában elhelyezni – sőt, végső soron arra vágyik, hogy otthoni körülményei minél kellemesebbek legyenek. Ennek eszköze lehet egy szép kép megvásárlása (de természetesen más dísztárgy vagy lakberendezési elem ezt helyettesítheti), s ha már a kép mellett döntött, ennek láthatóvá tételének egyik, de nem egyetlen módja a szögre akasztás. Ez a gondolatmenet előzi meg a szögre vonatkozó keresletének megjelenését – a szög iránti teljes kereslet pedig nagyszámú, egymással rendszerint semmilyen kapcsolatban nem lévő hasonló folyamat eredményeként alakul ki.

Napjaink vállalati működésének egyik legfontosabb fejlődési tényezője az, hogy a vállalatok egyre inkább a felszínen megjelenő keresleti folyamatok mögé néznek, s nem valamely terméket vagy szolgáltatást akarnak a fogyasztónak eladni, hanem **megoldást** kívánnak adni a fogyasztó valamely problémájára. E szemlélet alapján a termék, illetve szolgáltatás lényegének definiálása egyértelműbbé válik: ez a lényeg nem a fizikai megjelenésben, hanem a fogyasztó problémáját megoldó tartalomban van. A CD-nél nem a korong, a gyógyszerben nem a kapszula valójában a termék, hiszen amiért fizetni hajlandóak vagyunk, az a zenehallgatás élménye, illetve a gyógyulás reménye. Ez az üzleti filozófia lényegesen átalakítja a vállalatok küldetését és stratégiáját.

Megoldás: A fogyasztó valamely igényének kielégítésére (problémájának kezelésére) a vállalat által ajánlott termék-szolgáltatás csomag.

1.4. Érintettek és koordinációs mechanizmusok

A vállalati működés környezetének tárgyalásakor kettős, összekapcsolódó szempontrendszerre építünk. Az érintettszemlélet segítségével kapcsoljuk össze a vállalatot és környezetét, a gondolatmenet másik szála pedig a társadalmi-gazdasági folyamatok koordinálásának mechanizmusaira épül. Már láttuk, hogyan épülnek ki gazdasági megfontolások alapján a vállalatok, e koordinációs mechanizmusok (főként a piaci és a szervezeti koordináció) eltérő jellegét és költséghatását kihasználva. E fejezetben a vállalatnak a külső érintettekkel való kapcsolatát ezen koordinációs mechanizmusok keretében elemezzük.

A két szál összefonódik, lehetővé téve, hogy olyan felosztásban tárgyaljuk a vállalat környezetének kérdéseit, amelyek egyszerre veszik figyelembe mind az érintettszemléletet, mind a koordináció kérdését. A külső érintettek előző fejezetben bevezetett csoportosítása (fogyasztók, szállítók, versenytársak, stratégiai partnerek, állami intézmények, civil közösségek és természeti

környezet) összekapcsolható a koordinációs mechanizmusok alapeseteivel, még ha nem is létesíthető közvetlen megfeleltetés közöttük. Az első négy érintettcsoport főként a piaci mechanizmuson keresztül kerül kapcsolatba a vállalattal, az állami intézmények képviselik a bürokratikus koordinációt, míg a civil közösségek és a természeti környezet a legjellemzőbb, de természetesen nem kizárólagos hordozója az etikai koordinációnak. Az agresszív koordináció normálisan működő társadalmakban nem vagy csak nyomokban jelenik meg. (Idesorolhatók a feketegazdaság bizonyos jelenségei.)

A klasszikus fogyasztóvédelem és az új fogyasztói mozgalmak alapvető különbségei

	Klasszikus fogyasztóvédelem	Új fogyasztói mozgalmak
Alapelve	Ár-érték arány. A termelők és fogyasztók közti egyensúlyi helyzet biztosítása.	Fenntarthatóság, azaz annyit és úgy termeljünk és fogyasszunk, hogy az ne korlátozza a jövő nemzedékek fogyasztási lehetőségeit. Az elővigyázatosság elve.
Mit képviselnek?	A fogyasztói érdekek jogi képviselete.	Az érintettek érdekeinek képviselete (ideértve a természeti környezet és a jövő nemzedékek érdekeit is).
Elvárások a termékkel, szolgáltatással szemben	A termék, szolgáltatás magas minőségű, biztonságos és egészséges legyen.	A termék és a gyártási folyamat legyen öko- és energiahatékony (a lehető legkisebb ökológiai lábnyom) és társadalmilag hasznos. A termék teljes életciklusát figyelembe kell venni.
Elvárások a termelővel szemben	A termelő tartsa be a (fogyasztóvédelemmel kapcsolatos) jogi előírásokat, követelményeket, például kárpótolja a fogyasztót a hibás termékért.	A termelő kövessen környezetileg és társadalmilag felelős működési gyakorlatot. Se a termelés folyamata, se a termék ne szennyezze a környezetet, és a vállalat segítse elő alkalmazottai, valamint szűkebb és tágabb társadalmi környezetének jólétét.

FORRÁS: *http://www.lelegzet.hu/archivum/2005/11/3346.hpp* (Letöltve: 2008. június 20.)

Láttuk, hogy az üzleti vállalkozás létének feltétele a fogyasztói igények kielégítése. A fogyasztó szükséglete, igénye a piacon keresztül válik fizetőképes keresletté – így a vállalat számára a környezet legtermészetesebb, legalapvetőbb tényezője a piac. A piac azonban egyedül nem képes valamennyi környezeti ha-

tást közvetíteni: egyrészt mert az érintettek jelentős része más módon (is) kötődik a vállalatokhoz, másrészt pedig a piaci mechanizmus működése nem független a többi érintettől, az egyes érintettek nem egymástól függetlenül lépnek kapcsolatba a vállalattal. Ezért a piaci koordináció elvileg sem képes egyedül hatékonyan működni, csakis a szervezeti és etikai koordinációval kiegészítve. A vállalatok és külső érintettjeik kapcsolatát tehát e három koordinációs mechanizmussal összefüggésben, egymással való kölcsönhatásukban indokolt vizsgálni.

1.5. A globális gazdaság koordinációja

A gazdaság **globalizációja** azt jelenti, hogy a gazdaság szereplői az egész világot egyetlen összefüggő gazdasági rendszerként fogják fel, döntéseiknél a világ egészére kiterjedő szempontokat mérlegelnek.

Globalizáció: a piacok és a gazdasági tevékenységek potenciális világméretűsége.

a) A globalizáció hajtóereje és tényezői

Az üzletemberek mindig is igyekeztek tevékenységüket minél szélesebb körre kiterjeszteni, kereskedelmi (békés feltételek mellett kölcsönös) előnyök érdekében. Az újkori piacgazdaságokban a globalizáció új módon valósul meg: nemcsak az értékalkotó tevékenységek (termelés, forgalmazás) eredményeinek, hanem maguknak a tevékenységeknek a nemzetközi szinten való megjelenésével, azaz nem egyszerűen árut visznek távoli országokba, hanem termelési, logisztikai, informatikai tevékenységeket is kihelyeznek. A társadalmi-gazdasági koordinációs mechanizmusok elkezdtek nemzetközi szinten is érvényesülni; a globális gazdaság kialakulásáról pedig azóta beszélhetünk, amióta a kapitalizmus modern működési formái kialakultak, s a piaci koordináció vált a nemzetközi gazdasági tevékenység fő szabályozási keretévé.

Globális remények

Nem elsősorban költségcsökkentésre, inkább új piacok megszerzésére használják a nagyvállalatok a globalizációt.

Kínában, Indiában, Brazíliában és Oroszországban kínálkoznak ma a legnagyobb piaci lehetőségek – mutatta ki a PricewaterhouseCoopers felmérése. A tanácsadó cég 1410 felső vezetőt kérdezett meg a globalizáció jelenlegi irányairól. A válaszadók szerint a terjeszkedés legújabb szakaszában a vállalatok egyre inkább az új fogyasztók felkutatására koncentrálnak a piaci terjeszkedés nyomán. Korábban a brazil, az orosz, az indiai és a kínai gazdaság elsősorban az olcsó munkaerő miatt számított vonzónak, manapság viszont ezek az országok egyre inkább a kereslet várhatóan robbanásszerű megugrásával járó, elképesztő növekedési kilátásaik révén keltik fel az érdeklődést. A válaszadók 70 százaléka jelezte, hogy a következő három évben üzleti kapcsolatot szeretne léte-

síteni ezen országok valamelyikében. A vezetők szerint Kína rendelkezik a leginkább kecsegtető lehetőségekkel. A más piacokra leginkább veszélyes versenykilátásokkal rendelkező két ország Kína és India. Kína a költségcsökkentés és kapacitásbővítés, India a jól képzett munkaerő és az azzal párosuló alacsony munkaerő-költség, Brazília és Oroszország pedig a költségcsökkentés okán tűnik vonzónak.

A megkérdezett vezetők csaknem kétharmada számít arra, hogy a globalizáció kedvező hatással lesz társaságának gazdálkodására a következő három év során. A világméretű terjeszkedés legfőbb kerékkötői – hasonlóan más felmérések tapasztalataihoz – a bürokratikus szabályozás, a kereskedelmi korlátok, a politikai labilitás, a szociális problémák, valamint a terrorizmus fenyegetése.

A megkérdezettek 77 százaléka látja úgy, hogy az elmúlt három évben számottevően összetettebbé váltak saját vállalati folyamataik. A felmérésből az is kiderül, hogy a vezetők többsége nem készült fel az ilyen jellegű változások kezelésére, hiszen alig 17 százalékuk értékelte nagyon jónak a saját teljesítményét.

A vállalati folyamatokat leginkább a terjeszkedés, a fúziók és felvásárlások, valamint az új termékek, szolgáltatások bevezetése teszi bonyolultabbá. Ebből a szempontból a cégvezetők egyszerűbben kivitelezhető feladatként említik a kiszervezést.

FORRÁS: *FigyelőNet*, 2006. február 9.

b) A globalizáció jellemzői, megjelenési formái

A globalizáció fő hajtóereje a tőke minél nagyobb megtérülésre való törekvése. Közismert, hogy a tőke gazdasági hatékonysága akkor a legnagyobb, ha minden részegysége egyformán hatékony, ellenkező esetben ugyanis az allokáció javítható. Az, hogy ehhez minél közelebbi kedvező allokáció a változó gazdálkodási feltételek mellett megvalósuljon, a tőke minél nagyobb (maximális) mozgékonyságát igényli – azt, hogy minél gyorsabban és minél kisebb kockázat mellett tudjon átáramolni a nagyobb hatékonyságú tevékenységekbe. Ennek következtében a tőkének érdekében áll, hogy minél kevesebb akadály álljon áramlása útjában. A lehetséges akadályok közül pedig a legmarkánsabbak közé tartoznak az országhatárok, amelyek a másik fő koordinációs mechanizmusnak, a bürokrácia működésének következtében az egyes országok saját érdekeit kívánják képviselni.

A globalizáció mai hullámának kialakulásához a huszadik század egyik legalapvetőbb jellemzője, a gyors és alapvető változásokat hozó technikai fejlődés vezetett el. Ezen belül két világosan kiemelhető folyamat jelent meg különös súllyal: az információs technológia és a logisztika fejlődése. Az előbbi e szempontból elsősorban a dolgokról és folyamatokról való tudás megszerzésének időbeli korlátait bontotta le, az utóbbi pedig az emberek és az anyagi eszközök térbeli elkülönüléséből adódó következményeket, költségeket csökkentette drasztikusan.

A gazdaság globalizációjának fő megjelenési formáit a következőkben foglaljuk össze.

- A reálfolyamatokat tekintve azt tapasztaljuk, hogy látványosan megnőtt mind az emberek, mind az anyagi eszközök nemzetközi forgalma. Ezt a szállításszervezés jelentős technikai, informatikai és menedzselési hatékonyságnövelése elősegítette, de a növekedés mértéke miatt ma már (vagy talán még) sokszor lehetetlen helyzetek állnak elő a közlekedés valamennyi ágában.
- A pénzügyi folyamatok meghatározója, hogy a pénz gyakorlatilag korlátlan mozgékonyságúvá vált. A pénzügyi döntések következményei lényegében azonnal meg tudnak jelenni, a világméretűvé vált piacokon sokszor nem feltétlenül szándékolt azonnali következményekhez vezetve. A létrejött új pénzügyi termékek és a nemzetközi pénzpiacok új működési feltételei összehasonlíthatatlanul egyszerűbbé tették a korábbi korokhoz képest a tőkéhez való hozzáférést.
- A globális tőkegazdálkodás a szinte korlátlan mozgékonyság miatt fontos és természetes tendencia, hogy a reálfolyamatokba fektetett („termelő") tőke megtérülésével kapcsolatos elvárások közelítenek a tőkepiaci elvárásokhoz.
- A globalizáció folyamata nagymértékű szervezeti és működési átalakulásokhoz vezetett a gazdaságban. Új helyzetet jelent a kapcsolatok gyorsaságának, sűrűségének és mélységének erősödése – ezek létrehozzák a nemzetközi vállalatokat és a globális koordinációt.
- A globalizáció igen lényeges kulturális következményekkel is jár. A kapcsolatok globalizálódása átalakítja az emberek értékrendjét, szokásait, gondolkodásmódját, ennek minden jó és rossz következményével együtt.

c) A globális gazdaság koordinációja

A globális koordináció hagyományosan a bürokratikus koordináció logikájára épül. Ennek hordozói a XIX. század óta a nemzetállamok, amelyek részben saját maguk végeztek ilyen tevékenységet (szabályozták a vállalatok nemzetközi tevékenységét, befolyásolták – például vámokkal – a kereskedelmi kapcsolatrendszereket) részben pedig létrehoztak és működtettek olyan nemzetközi szervezeteket, amelyeknek működési logikája a bürokratikus koordináció elveit követte, követi.

Leginkább szem előtt a kormányközi szervezetek (IGO = Intergovernmental Organization) vannak, amelyek között vannak formálisak (mint az ENSZ és szervezetei vagy az OECD) és informálisak, mint a G8-találkozók. Több száz IGO létezik, egy átlagos ország 30-40 fontosabb szervezetben vesz részt.

A XX. század utolsó évtizedeiben megvalósuló gazdaságliberalizáció, illetve magának a globalizációnak kiterjedése következtében egyre jobban előtérbe kerültek és globálissá váltak a koordináció piaci eszközei – így például a nemzetközi piacokon érvényesülő árakat és árfolyamatokat egyre kevésbé a nemzeti intézmények, s egyre inkább a nemzetközi folyamatok határozták, határozzák meg.

piaci koordinációról

Szükség volt tehát a nemzetközi koordinációs intézményrendszer olyan bővítésére, amely immár kifejezetten a piaci koordináció működését szabályozó intézményeket is magába foglalt. A nemzetállami logika kiterjesztését jelenti, hogy ezek a piaci koordinációra hivatott intézmények is a nemzetállamok bázisán jöttek létre, a politikai logika játékszabályai szerint.

Így a WTO-ban (Kereskedelmi Világszervezetben) vagy a Világbankban nemzetállami delegáltak döntenek a világkereskedelem működéséről vagy a pénzügyi folyamatokról. Ez szükségképpen torzulást visz a globális gazdaságba, az egyes döntéseknél, szabályoknál vagy éppen ajánlásoknál keveredik a politikai és a gazdasági logika.

WTO

A Kereskedelemi Világszervezet, rövidítve **WTO** (*World Trade Organization*), egy multilaterális kereskedelmi szervezet, melynek célja a nemzetközi kereskedelem liberalizációja az úgynevezett *tarifás kereskedelmi akadályok* (*vámok*, exportszubvenciók) és a *nem tarifás kereskedelmi akadályok* (beviteli engedélyek) fokozatos leépítése, illetve megszüntetése révén. A WTO 1995. január 1-jén jött létre az 1947-ben megkötött *GATT* (Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezmény) utódaként. A létrehozásáról szóló nemzetközi szerződést *1994. április 16*-án *Marrakeshben, Marokkóban* írták alá.

Tagok

A WTO-nak jelenleg 150 ország a tagja, utoljára *2005. december 15*-én *Tonga* lépett be. Tagja még az *Európai Unió* is, *1995. január 1.* óta szerepel a listán. A *huszonhét tagállam* képviselője a jelenleg *José Manuel Durão Barroso* vezette *Európai Bizottság* kereskedelmi biztosa, *Peter Benjamin Mandelson*. A WTO kétharmadát a *fejlődő országok* teszik ki, akik az eddigi tapasztalat alapján csoportokba tömörülnek az értekezleteken. Az egyik legjelentősebb tömörülés a mexikói *Cancún* városában tartott WTO-értekezleten alakult ki, ez a *G20* elnevezést kapta. A „húszak csoportja" többek közt az *agrárszubvenciók* leépítését tűzte ki célul.

Célok

A WTO céljai között szerepel az életszínvonal, a teljes foglalkoztatás, a jövedelmek és a kereslet folyamatos növelésének biztosítása, továbbá a termelés és a kereskedelem bővítése oly módon, hogy a világ erőforrásainak felhasználása optimális legyen. Ezen célok elérése érdekében a Kereskedelmi Világszervezet a vámok és egyéb kereskedelmi akadályok jelentős mértékű leépítésén és a diszkriminatív elbánás felszámolásán munkálkodik. A kereskedelemliberalizáció közgazdasági megindoklása a *szabadkereskedelem* sokrétű előnyein alapul.

Alapelvek

- **Kölcsönösség (reciprocitás) elve**: A tárgyalások során elért különféle kereskedelmi könnyítések viszonosságon alapulnak. Erre egyrészt azért van szükség, mert a saját nemzeti piac védelmének leépítése – a közgazdaságtudomány felfogásával ellentétben – a politikusok szemszögéből nem feltétlen előnyt jelent. A politikusok sokkal inkább a más országokba való könnyített exportlehetőségekre hajlamosak fókuszálni. Másrészt a kölcsönösség elve alapján a társadalom is inkább hajlamos elfogadni a saját nemzeti piac védelmének feladását.
- **Engedmények intézményesítése**: a WTO írásos szerződésekben rögzíti a világ országai között elért kereskedelmi könnyítéseket, így ezek számon kérhetővé és ezáltal kötelező érvényűekké válnak. Az intézményesítés egyben azt is megnehezíti, hogy esetleges belpolitikai nyomástól vezéreltetve a politikusok utólag visszavonják egy-egy országnak vagy országcsoportnak tett kereskedelmi engedményeiket, és újra elkezdjék védeni nemzeti piacaikat.

Így megoldhatóvá válik a nemzetközi kapcsolatokra oly jellemző *fogolydilemma* (mindkét résztvevő jobban jár, ha kooperál a másikkal – viszont egyiknek sem áll érdekében megtenni az első lépést, mert az csak akkor hoz neki hasznot, ha a másik utána ugyanígy cselekszik) és a *„relativ gains problem"* (csak addig éri meg egy országnak kooperálni, amíg senki nem tud nagyobb előnyre szert tenni ebből a kooperációból, mint ő maga). Más szóval a Kereskedelmi Világszervezet tevékenysége nem más, mint különféle külkereskedelmi engedmények meghatározott szabályok szerinti és szerződésben biztosított cseréje. A tárgyalások során természetesen minden állam a saját nemzeti érdekeit próbálja meg érvényesíteni (pl. bizonyos kulcsfontosságúnak ítélt gazdasági szektorokat védeni), emiatt hosszú évekig elhúzódnak az egyes tárgyalási fordulók.

Forrás: *www.wto.org* alapján

Napjaink globális koordinációját ez a kettősség határozza meg. A szavazatmaximalizáló politikusok a bürokratikus koordináción keresztül igyekeznek saját, a politikai racionalitásra épülő működési szabályaikat a világgazdaságba átültetni, míg a profitorientált üzletemberek a piaci koordináció gazdasági racionalitáson alapuló logikáját érvényesítik.

Feltétlenül ki kell térni arra, hogy az uralkodó bürokratikus és piaci intézmények által meghatározott képet színesítik az egyre szaporodó INGO-k (International Non-Governmental Organizations). Mintegy 30 000 ilyen nemzetközi szervezet van (Brown et al 2002) az élet szinte minden területén. Ezek közül számos már kifejezett hírnévre tett szert (az Amnesty International vagy a Greenpeace mellett a Doctors Without Borders, a Transparency International vagy a Heritage Foundation). Ezek a szervezetek egyre növekvő befolyásra tesznek szert a nemzetközi közéletben.

etikai koordináció

A teljesség kedvéért meg kell emlékeznünk a negyedik koordinációs mechanizmus, az agresszív koordináció globális megjelenéséről is. Ezen mechanizmus lényege, hogy erőszakkal befolyásolja a társadalmi-gazdasági folyamatok menetét. Az adott keretek között nehéz lenne érdemben tárgyalni ezen mechanizmusok szerepét: megjelenési formái között a háborús cselekmények vagy a terrorizmus éppúgy ott van, mint a katonai erőkkel végzett nemzetközi rendfenntartás.



Itt tervezzük meg őket, de a termelés olcsóbb a pokolban.
FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

d) Multinacionális vállalatok

A globalizáció természetes következményeként létrejöttek olyan multinacionális vállalatok, amelyek a legtöbb nemzetállamnál nagyobb gazdasági súllyal tudnak fellépni egy-egy döntési szituációban.

Ma ezen nagy multinacionális vállalatok tevékenysége az egész világot behálózza, s néhányadmagukkal egy-egy iparág világtermelését és ellátását döntően befolyásolják. Számos multinacionális vállalat mint gazdasági egység mérete eléri, sőt meghaladja a legtöbb nemzeti gazdaság szintjét. Számukra a kormányok már nem mint átfogó szabályozó szervezetek, a koordináció megtestesítői, hanem mint a „helyi társadalom" képviselői jelennek meg, partikuláris érdekeket képviselve a globális tevékenységekkel szemben.

Miért is jelent ez problémát? Azért, mert a társadalmi-gazdasági jelenségek koordinációja is igényli a ható tényezők egyfajta egyensúlyát, s ez az egyensúly ma igencsak billeg. A jelenség és a belőle következő perspektíva megítélése sokféle, és nem ritkán érzelmileg túlfűtött. A legutóbbi egy-két évtizedben a nemzetállamok teret engedtek a nagyvállalatoknak, sőt többnyire támogatták a nagyvállalati terjeszkedést: a gazdaságpolitikában uralkodó erővel érvényesülő liberalizáció, a számos országban végbement privatizációs folyamatok és a dereguláció ebbe az irányba mutatott. Ezek a folyamatok a gazdasági racionalitás világméretű térhódítása, a piaci koordináció kiszélesedése felé vezetnek. Egyoldalú lenne azonban, ha nem vennénk észre a más irányú tendenciákat is, amelyek a társadalmi lét-

szférák kapcsolatának többoldalúságát továbbra is biztosítják, korlátozva a gazdasági szempontok túlzott eluralkodását. A gazdaság globalizálódásával párhuzamosan megy végbe a nemzetközi politikai integráció folyamata, a nemzetállamok feletti regionális és globális együttműködésre építve, s egyidejűleg hangoztatva a sokszínűség és a nemzeti szuverenitás fontosságát. Ugyanakkor a civil társadalom világszerte végbemenő erősödése – a helyi kezdeményezések jelentőségének növekedésétől az internettel fémjelezhető számítógépes világhálóig – egy más dimenzióban korlátozza az egyoldalú gazdasági szemléletet.

A globális vállalatok térnyerése, a nemzetállamok szerepének átalakulása, a nemzetközi szervezetek jelentőségének fokozódása korunk számos történelmi tényező által kiváltott jellegzetessége. E jelenségek hosszú távú hatásairól ma még keveset tudunk. Tekintettel arra, hogy az emberi szükségleteknek, illetve igényeknek csak egy része olyan, amelyet éppen vállalati szervezetek útján akar kielégíteni, valószínűsíthető, hogy a szükségletkielégítésben szerepet játszó szervezetek között az igényeknek, illetve szükségleteknek megfelelő egyensúly fog kialakulni, s ez határozza majd meg a globális vállalatok és a nemzetállamok viszonyát is.

A globalizációt lehet szeretni vagy nem szeretni, de hatásait aligha tudják korunk vállalatai elkerülni. Még egy helyi piacra termelő kisvállalat is ki van téve a nemzetközi verseny hatásainak. Ezeknek a hatásoknak a következményeire a vállalati stratégiával foglalkozó fejezetben térünk ki.

2. A piac és a piaci viszonyok

A piac fogalmát sokféle felfogásban meg lehet határozni, mi tág értelmezéséből indulunk ki. Eszerint „a **piac** valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba" (Hunyadi 1989, 56. o.). A csere az eladó és a vevő önkéntes szerződéskötésével, meghatározott feltételrendszer szerint megy végbe. A csere aktusa a fogyasztói igény kielégítésének tényleges megvalósulása: a vevő ellenszolgáltatást (többnyire pénzt) ad azért, hogy megkapja a számára szükséges terméket vagy szolgáltatást.

Piac: valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba.

A vállalat küldetésének megfogalmazásakor tulajdonképpen nagy vonalakban már azokat a piacokat is kijelölte, amelyeken

tevékenykedni kíván – hiszen a küldetésében megfogalmazott első kérdésre (Milyen fogyasztói szükségletet akar kielégíteni?) adott válasz lényegében eldönti, hogy mely piacon jelenik meg eladóként. Jelentős részben meghatározza azt is, hogy ehhez milyen erőforrásokra van szüksége, azaz milyen piacokon akar vevő lenni, és azt is, hogy kik lesznek ezeken a piacokon a potenciális versenytársak, illetve kooperációs partnerek (hiszen az igényeket nyereség elérésével akarja kielégíteni, s ebbéli törekvéseiben egyesekkel ütközik, másokkal találkozik az érdeke). A vállalat tehát eladóként, vevőként, versenytársként és kooperációs partnerként jelenhet meg a piacon. E szerepkörök közül az alapvető – a többit jórészt meghatározó – az eladói szerep.

2.1. A piacok jellemzői – piactípusok

A piac itt vázolt fogalma igen sokszínű intézményrendszert takar – a piacok nem egyfélék. Az alábbiakban a piacok legfőbb tulajdonságait vesszük sorra, négy, egymástól lényegesen eltérő szempont szerint.

2.1.1. A hatékony piac

Mielőtt egy vállalat a piacra lépésről döntene, tájékozódik az uralkodó nyereség- és költségviszonyokról, a várható piaci tendenciákról, s becsléseket végez arra vonatkozóan, hogyan módosulnának a piaci viszonyok, ha belépne erre a piacra. Felméri, hogy rövid, illetve hosszú távon mekkora jövedelmezőséggel, milyen kockázati tényezőkkel kalkulálhat, s mindezek figyelembevételével alakítja ki belépési stratégiáját.

Mi határozza meg az egyes piacokon elérhető jövedelmezőséget, s egyáltalán hogyan lehet összehasonlítani az egyes működési területeket (iparágakat) a profitkilátások szempontjából?

Az egyes iparágakban elérhető jövedelmezőséget döntően befolyásolja, hogy a piaci mechanizmusok milyen hatékonyan működnek. A piaci mechanizmusok lényege, hogy azon tevékenységek, illetve termékek jövedelmezősége növekszik – többnyire a relatív ármozgásokon keresztül – amelyekből a fizetőképes kereslethez képest a kínálat szűkösnek mutatkozik, s azon területek jövedelmezősége csökken, ahol túlkínálat keletkezik (nőnek az eladhatatlan készletek, csökken a forgalom, stb.). Ha egy piacon hiány van, emelkednek az árak, és ezzel a jövedelemszerzési esélyek – ez arra ösztönzi a nyereségnövelésre törekvő egyéneket és szervezeteket, hogy belépjenek erre

a piacra, illetve kiterjesszék tevékenységüket. Ha a piacra való be- és kilépés viszonylag szabad, a relatív árak a kereslet-kínálat változásait követve mozognak, és informálják a piaci szereplőket a nyereségszerzési lehetőségekről, akkor az egyes iparágak jövedelmezőségi viszonyai (azaz a befektetett tőkék megtérülési rátái) a kiegyenlítődés irányába mutatnak. Az olyan piacokat, ahol a nyereségnövelésre törekvő egyének és szervezetek tevékenységének hatására a kiugróan magas, extraprofit-szerzési lehetőségek hamar megszűnnek, s a befektetett tőkék megtérülési rátái gyorsan kiegyenlítődnek, **hatékony piacoknak** nevezzük (Oster 1988, Malkiel 1985).

Hatékony piac: az a piac, ahol a befektetett tőkék megtérülési rátái gyorsan kiegyenlítődnek.

A hatékony piacokon, amint a **normál profitnál** magasabb nyereségre van kilátás, a vállalatok igyekeznek gyorsan kihasználni a kedvező alkalmat. Minél többen ismerik fel azonban a könnyű profitszerzési lehetőségeket, s minél többen igyekeznek a piacra betörni (vagy a már meglévő üzleti tevékenységüket kiterjeszteni), annál gyorsabban szűnik meg ez a kedvező alkalom. A versengő vállalatok ugyanis a kínálat növelésével lenyomják az árakat, így csökken a terület jövedelmezősége.

Normál profit: a hatékony piac kiegyenlített profitrátája.

A tőzsde mint hatékony piac

A tőzsdét gyakran szokták emlegetni, mint a hatékony piac példáját. Ennek ellenőrzésére több kísérletet is elvégeztek. Kettő ezek közül a Kuala Lumpur-i tőzsdét vizsgálta Malajziában, annak tényleges hatékonyságát próbálva meg feltérképezni. A kutatók mindkét esetben több éven keresztül gyűjtöttek folyamatosan különféle napi, heti és havi záróadatokat (1984–1992, illetve 1975–1989 között), melyeket utána statisztikai eszközökkel elemeztek. Az eredmények mindkét esetben alátámasztották a hatékony piacok elméletét.

Forrás: *http://www.alvinhan.com/Efficient-Market-Hypothesis.htm*
(Letöltés dátuma: 2008. július 2.)

A hatékony piacok legjobb példái a tőzsdék. A tőzsdei árfolyamok szabadon mozognak a kereslet és kínálat változásainak megfelelően. Az információ minden piaci résztvevő számára hozzáférhető, áramlása rendkívül gyors, a nagyszámú eladó és vevő jelenléte biztosítja a tőzsde likviditását (a piaci felek gyorsan egymásra találnak, s az üzletkötéseket azonnal lebonyolítják). Mindez azt eredményezi, hogy hosszú távon rendkívül nehéz rendszeresen átlagon felüli profithoz jutni. Ugyanakkor a tőzsdén – igaz, jelentős kockázattal – rövid távon igen nagy nyereségre lehet szert tenni spekulációval.

A valós üzleti életben rendszerint nem egyenlítődik ki a jövedelmezőség. Bármilyen jövedelmezőségi mutatót is veszünk szemügyre, azt láthatjuk, hogy az egyes iparágak jelentős mértékben különböznek egymástól. Vajon ez azt tükrözi, hogy nem

hatékonyak ezek a piacok? Nem feltétlenül! Az egyes piacokon működő vállalatoknak ugyanis rendkívül eltérő *kockázati tényezőkkel* kell szembenézniük. Márpedig ha egy befektetés kockázata nagyobb egy másikénál, akkor jogosan várja el a jelentősebb kockázat vállalására hajlandó vállalkozó, hogy nagyobb nyereséget érjen el.

A hatékony piacokról tett kijelentésünket tehát úgy kell módosítanunk, hogy a hatékony piacokon erős tendencia mutatkozik az azonos kockázattal járó befektetések jövedelmezőségének kiegyenlítésére. A nagyobb kockázatú befektetések várható hozamának – a kockázat mértékével arányosan – meg kell haladnia a kockázatmentes befektetésekét, különben nem akadna vállalkozó ezekre a tevékenységekre. A gazdasági döntéshozók többsége ugyanis (az átlagemberhez hasonlóan) kockázatkerülő, két azonos hozamú, de eltérő kockázatú ügylet közül tipikusan a kisebb kockázattal járót választja, így a szervezetek is általában kockázatkerülőként viselkednek.

A piacokra való be- és kilépésről vagy a már meglévő működési kör kiterjesztéséről, illetve szűkítéséről hozandó döntések előtt a befektetőknek tehát mérlegelniük kell a különböző befektetések várható hozamait és a kockázati tényezőket. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy az iparágak jövedelmezősége évente tág határok között ingadozhat, ezért nem elegendő csupán egy év nyereség- és kockázati viszonyait megvizsgálni. A befektetési alternatívák mérlegelése során a vállalatoknak az egyes piacok hosszú távú jövedelmezőségi viszonyait és kockázati tényezőit kell összehasonlítaniuk, ami alapos közgazdasági elemző munkát igényel.

Még egy olyan tényező van, amely miatt az egyes ágazatok jövedelmezősége tartósan eltérhet a szokásos szinttől, ez pedig a belépési korlátok léte, amelyekről a 2.3.1. szakaszban lesz szó.

2.1.2. Keresleti-kínálati viszonyok: a nyomásos és a szívásos piac

A kereslet és a kínálat egymáshoz való viszonya a vállalatok piaci magatartásának egyik legfontosabb befolyásoló tényezője.

A mikroökonómiában tárgyalt egyensúlyi piac a valóságban csak igen ritkán, rövid időre jöhet létre – egy adott piacra ténylegesen általában hosszú távon is folytonosan újratermelődő túlkereslet vagy túlkínálat jellemző (Kornai 1971, 1980). Azokat a piacokat, ahol a kínálat rendszeresen meghaladja a keresletet, nyomásos vagy vevői piacnak nevezzük, mivel a vevő van

erőfölényben az eladóval szemben. A túlkínálat miatt az eladónak kell erőfeszítéseket tennie annak érdekében, hogy a vevő tőle, és ne mástól vásároljon. Ezért egyrészt „mutatja magát", reklámozza termékeit és tevékenységét, másrészt igyekszik minél tökéletesebben kiszolgálni a vevőt: pontosan és jó minőségben szállít, árengedményt, részletfizetési kedvezményt ad, újabb és újabb termékekkel, szolgáltatásokkal jelenik meg. A vevők ekkor kényelmes helyzetben vannak: ha pontosan meg tudják határozni igényeiket, nem kell tartaniuk attól, hogy kívánságaik nem teljesülnek.

Ezzel szemben hiánypiacokon (szívásos piacokon), ahol a kereslet lényegesen és tartósan meghaladja a kínálatot, az eladók versenye helyett a vevők versenye alakul ki a rendelkezésre álló árucikkekért. Az eladók kényelmes magatartást tanúsítanak, válogatnak a vevők között, s egyoldalú erőfölényüket számos területen képesek érvényre juttatni: a költség emelkedését áthárítják a vevőkre, nem törődnek a minőséggel és a választék bővítésével, a termékújításokban lassúak, hosszú szállítási időket vállalnak, visszautasítják a rendeléseket, ütemtelenül teljesítik kötelezettségeiket. A vevők ellenben kénytelenek sorban állni, várakozni, kényszerhelyettesíteni, az emelkedő inputárakat elviselni, nagy inputkészleteket tartani stb. Ez az eladói vagy szívásos piac – az elnevezés az eladók uralkodó helyzetét jelzi.

Kornai (1971, 1980, 1993) igazolja, hogy a piac szívásos vagy nyomásos jellege egy-egy ország gazdasági és piaci erőviszonyait általában és tartósan jellemzi. Így a fejlett piacgazdaságokat általában nyomásos piac jellemzi, a tervutasításos rendszerekben viszont szívásos (volt) a piac. Nem ritka azonban, hogy hosszabb-rövidebb időre valamely részpiacon az általánostól eltérő viszonyok alakuljanak ki, ennek megfelelően a fejlett országok fogyasztói is gyakran találkoznak hiányjelenségekkel.

2.1.3. A piaci struktúra és hatása a versenyre

A piaci struktúra legfontosabb jellemzői: *a piaci szereplők száma és piaci részesedésük megoszlása; a piaci koncentráció foka; a vertikális integráció és a termékdifferenciálás mértéke.* Idetartoznak a belépési korlátok is, ezt azonban jelentősége miatt külön kiemeljük. Mind a mikroökonómiai, mind a szervezetelméleti kutatások alátámasztják azt a hipotézist, mely szerint a vállalati magatartást és a piac egészének működését, teljesítményét nagymértékben meghatározza a piaci struktúra jellege. A függés nem feltétlenül egyirányú, de a meghatározó

1. TÁBLÁZAT. *A piaci szerkezetek*

A kínálati oldal szereplői	A keresleti oldal szereplői		
	Sok	Kevés	Egyetlen
Sok	Tökéletes verseny (1)	Oligopolkereslet (Oligopszónia) (2)	Monopolkereslet (Monopszónia) (3)
Kevés	Korlátozott (oligopol) kínálat (4)	Kétoldalú oligopólium (5)	Korlátozott keresleti monopólium (6)
Egyetlen	Monopolkínálat (7)	Korlátozott kínálati monopólium (8)	Kétoldalú monopólium (9)

FORRÁS: Stackelberg 1951

a struktúra hatása a vállalati és a piaci hatékonyságra, s nem fordítva.

A struktúra legfontosabb dimenziója a verseny szempontjából kétségtelenül a piaci részesedés szerinti szerkezet: az egyetlen monopólium uralta piactól a sok kis termelővel jellemezhető atomizált piacig a szerkezet számos változata képzelhető el.

A piacszerkezet tárgyalása azonban egysíkú lenne, ha csak a kínálat oldaláról vizsgálódnánk. Az előző alfejezetben láttuk, hogy a kereslet és kínálat viszonya önmagában is piactipizáló ismérv – vizsgáljuk meg tehát a piaci részesedések viszonyát is (ebben segít az *1. táblázat*).

A piac szereplőinek magatartását értelemszerűen döntően befolyásolja, hogy az *1. táblázatban* szereplő piactípusok közül melyiken működnek. Fontos figyelembe venni, hogy ez a táblázat elkészíthető külön-külön az általános túlkínálattal jellemezhető (nyomásos) piacra és a túlkeresleti, szívásos piacra egyaránt. Ennek alapján lehet ugyanis világos, hogy a mindennapi gyakorlatban hasonló jelenségeket felidéző két helyzet: a monopolkínálat és az általános túlkereslet (szívás) mögött másmás piaci helyzet áll, a kettőt nem lehet összekeverni. Hasonló a logikai helyzet a monopolkereslet és az általános túlkínálat (nyomás) esetén. A monopolkínálat és az általános túlkereslet egyaránt eladói erőfölényhez vezet (míg a monopolkereslet és az általános túlkínálat egyaránt vevői fölénnyel jár), de másmás okból, így a kezelésükre alkalmazható módszerek, eljárások is különbözőek.

Hogyan hat a piaci szerkezet a vállalatok viselkedésére, mindenekelőtt a versenyre?

- A tökéletes versenyt *(1)* jól ismerjük a mikroökonómiából: ekkor a piac általános normái minden szereplő számára adottak, ezeket nem tudja egyik szereplő sem egyoldalúan befolyásolni.

- Az oligopol-, *(2)* illetve monopolkereslet *(3)* esetén a vevő(k) kegyeiért folyó verseny erős (lásd a mezőgazdasági kistermelők versenyét a felvásárló kereskedelem és a feldolgozóipar kapacitásaiért).
- A korlátozott, oligopolkínálat *(4)* esetén erős a törekvés az eladók valamilyen megegyezésére, formális vagy informális versenykorlátozó megállapodások keretében.
- A kétoldalú oligopólium *(5)* szimmetrikus helyzetet jelent, gyakori a piacmegosztás és a versenykorlátozás.
- A korlátozott keresleti monopólium *(6)* esetén az előnyös helyzetben lévő vevő versenyeztetheti a szállítókat, illetve kockázatmegosztó magatartást követve több eladótól párhuzamosan is beszerezhet.
- A monopolkínálat *(7)* jól ismert a mikroökonómiai elemzésekből, az erőfölény kihasználását korlátozhatja a vevők kis száma és így megszerveződésre való képessége *(8)*.
- A kétoldalú monopólium *(9)* esetén a megegyezés szükségessége nyilvánvaló, itt lényegében kooperációs partneri viszonyról van szó.

2.1.4. A piacok földrajzi kiterjedése

A releváns piac meghatározásával kapcsolatban már esett szó a piac térbeli körülhatárolásáról. Ezen ismérv szerint tipizálni is lehet a piacokat, így megkülönböztethetünk helyi, körzeti, nemzeti, regionális és világpiacot. Ez a felosztás a globalizáció korában is nagyon lényeges, mind a szereplők stratégiája, mind pedig az állami piacbefolyásolás eszköztára szempontjából.

A *helyi piacok* a kisvállalkozások számára alapvetőek, számos iparágban mintegy első lépcsőfokul szolgálnak a legtöbb újonnan alakuló vállalat számára. Az érintettek körében ekkor a helyi közösségek szerepe a legfontosabb, de a helyi piac az állami szerep szempontjából is sajátos jelentőségű. A személyi szolgáltatások piaca és a munkaerőpiac döntően helyi piac, míg a pénzpiacot illetően kicsi a helyi piac relevanciája.

A *körzeti piacok* a nemzeti gazdaságpolitikák, gazdaságfejlesztési koncepciók szempontjából alapvetőek. A körzetek kialakulhatnak spontán, szerves módon vagy állami szándékok alapján, mindkettő működhet egészségesen. Fejlett infrastruktúrájú országokban sok helyütt átveszi a helyi piac szerepét, míg nagy területű országokban egy-egy körzeti piac a nemzeti piacok egyes sajátosságaival is bírhat.

Regionális üzletági központok – a verseny új közgazdaságtana

A gazdasági földrajz a világméretű verseny korában paradox jelenségre hívja fel a figyelmet. Elméletileg a telephely többé nem jelenthetne versenyelőnyt. A nyitott világpiacok, a gyors szállítás és a nagysebességű kommunikáció lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy bármit bárhonnan bármikor beszerezzenek. Michael Porter azonban kimutatta, hogy a gyakorlatban a telephely a verseny központi tényezője maradt. A világ mai gazdasági térképének jellemzői Porter kifejezésével élve a regionális üzletági központok (klaszterek), olyan csomópontok, amelyek egymással kapcsolatban lévő iparágak és intézmények – a szállítóktól az egyetemeken át az állami szervekig – kritikus tömegét testesítik meg, és rendkívüli versenysikereket érnek el egy adott gazdasági területen. A Szilícium-völgy és Hollywood talán a leghíresebb regionális központok, de a jelenség az egész világon nagyon elterjedt.

FORRÁS: Michael E. Porter. *Harvard Business Manager*, 1999/4.

A *nemzeti piac* szintjén találkozik legmarkánsabban a piac és az állam gazdaságszabályozó szerepe. A pénzpiac szempontjából ez a döntő szint még a konvertibilis valutával rendelkező országokban is, a többieknél pedig különösképpen. A nemzeti piac viszonylagos izoláltságát a külső piacoktól, illetve e kapcsolat szabályozását számos állami intézkedés szolgálja, a protekcionizmus különböző eszközein át az exportösztönzés módszeréig. Számos gazdálkodási területre elmondható (különösképpen a mezőgazdasági termelésre), hogy a nemzetközi piacokon nemcsak a vállalatok és termékek, hanem az állami gazdaságpolitikák versenye is folyik.

A (nemzetközi) *regionális piacok* jelentősége a gazdasági integráció különböző formáinak elterjedésével nagyon megnőtt, a nemzeti piacok bizonyos funkciói is erre a térre kerültek át (a nemzeti gazdaságpolitikák összehangolása, a közös intézményrendszer, vámközösség stb.).

A *világpiac* valódi jelentősége, a „globalizáció" következményei még csak napjainkban kerülnek felszínre. Ma a termelésszervezés s vele az árupiac éppúgy áttöri a földrajzi határokat, mint a tőkepiacok vagy a menedzserpiac. A távközlés fejlődése lehetővé, sőt szükségszerűvé tette az információpiac globalizálódását is. A folyamat gyors ütemű, sokszor még csak a közvetett hatása érzékelhető, de már az is meghatározó jelentőségű, ezért kiemelten foglalkozunk vele a 3.2.4. alfejezetben.

Egy regionális multi: a Richter

A Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyilvánosan Működő Rt. magyar irányítású kelet-közép-európai regionális multinacionális gyógyszercég. Az anyavállalat mellett négy országban működő termelő leányvállalataival a régió gyógyszergyártóinak meghatározó képviselője. Termékeit saját piacháló-zatán keresztül a világ mintegy száz országának lakosaihoz juttatja el.

A Richter a kelet-közép-európai cégek közül egyedülálló, öt világrészre kiterjedő piachálózattal rendelkezik, termékei így a világ csaknem száz országába eljutnak. A Társaság 30 országban van jelen, összesen négy gyártóhellyel, 30 képviseleti irodával, valamint 14 kereskedelmi leány- és nagykereskedelmi vállalattal.

Az eredeti gyógyszermolekulák kutatása és a szüntelen innováció a Richter 1901-es megalapítása óta a Társaság stratégiájának meghatározó része. Mára a Richter 800 fős kutató-fejlesztő bázissal a kelet-közép-európai térség legjelentősebb gyógyszerkutatási központjává fejlődött.

Az originális kutatás mellett generikus készítményfejlesztéssel, illetve kémiai eljárásfejlesztéssel foglalkozik. A magyarországi gyártók közül, illetve a kelet-közép-európai régióban is, a Richter költ a legtöbbet kutatás-fejlesztésre: átlagosan árbevételének 8 százalékát, 2006-ban csaknem 14 milliárd forintot.

FORRÁS: *www.richter.hu* (Letöltve: 2008. június 20.)

2.2. Árupiacok és erőforráspiacok

A vállalat értelemszerűen kétféle minőségben vehet részt a piacon a cserében: eladóként és vevőként. Így számára az *árupiac* kétfelé bomlik: az értékesítési piac, ahol a küldetésének megfelelően termékét vagy szolgáltatását értékesíti (árut cserél pénzre); valamint az erőforrások (termelési tényezők) piaca, ahol beszerzi a működéséhez szükséges anyagokat, alkatrészeket (pénzt cserél árura). Természetesen a piacok ilyen módon való kettéosztásánál figyelembe kell venni, hogy ami egy adott vállalat (eladó) számára árupiac, az egy másik (a vevő) számára erőforráspiac lehet, hisz ugyanannak a cserének a két oldaláról van szó. A vállalat az árupiac mellett vevőként lép fel a *pénzügyi piacon*, a *munkaerőpiacon* és az *információpiacon* is – ezeket együttesen nevezzük erőforráspiacoknak. Természetesen más piactípusok is megadhatók (pl. sajátos tulajdonságai miatt gyakran beszélnek *menedzserpiacról* vagy a *föld piacáról* is), de a vállalati működés szempontjából az előbb említett négy piactípus a meghatározó.

A piacgazdaságok sajátja a korábbi gazdasági rendszerekhez képest, hogy a piac nemcsak az áruk és a szolgáltatások, hanem a termelési erőforrások elosztását és cseréjét is szabályozza. A piac effajta kiterjedésével az árak képesek közös nevezőre hozni a munkát, a nyersanyagot, a késztermékeket stb. Megnő tehát a gazdálkodók döntési lehetőségeinek száma, és nagyobb lehetőség nyílik a racionális választásra. Az erőforráspiacok és piaci áraik nélkül nem létezhet kalkuláció, hisz az eredmények nem lennének összevethetők a ráfordításokkal, és a különböző változatok sem lennének összemérhetők. Enélkül csorbát szenved az a fajta gazdasági racionalitás, mely érde-

keltségének középpontjába a haszonszerzést teszi. A piaci önszabályozás és a piacgazdaság feltételezi e részpiacok létét, összefonódását és egymásra hatását.

Az árupiacok önmagukban is létezhetnek, de a termelési erőforrások piacai nélkül sokkal kevésbé hatékonyan működnek. Ha nincs tőkepiac, ami biztosítja a tőkeáramlást, a vállalatok jóval nehezebben alkalmazkodnak az árupiac keresletében bekövetkezett változásokhoz. Ugyancsak késve tud alkalmazkodni az árupiacokon bekövetkező változásokhoz egy vállalat, ha a munkaerő iránti megváltozott keresletét nem a piacon, hanem például egy központi elosztó hatóságnak tudja csak jelezni.

Érdemes figyelni arra, hogy a vállalat nem egyszerűen homogén egységként lép fel ezeken a piacokon, a külső és belső érintettek bonyolult és sokrétű kapcsolatrendszerben vannak egymással. A menedzseri réteg valamennyi felsorolt piactípussal kapcsolatba kerül; a tulajdonosok főleg a tőke és az információ piacán mozognak (nem vagy alig kerülnek kapcsolatba az áru- és a munkaerőpiaccal); míg a munkavállalók figyelme a munkaerő- és az információpiacra (esetleg az árupiacra) összpontosul, s nemigen van kapcsolatuk a tőkepiaccal.

A piacok előzőekben tárgyalt típusai (áru, tőke, munkaerő, információ) együttesen vannak jelen a piacgazdaságban, egymással összefonódva, egymást feltételezve.

2.3. A piacra való belépés és kilépés a piacról

Releváns piac: azon részpiacok összessége, amelyek egy adott vállalat igénykielégítési törekvései szempontjából reálisan szóba jöhetnek.

Sokszor nem könnyű körülhatárolni azt a piacot, amelyre belépni szándékozunk. A vállalatnak alapvető érdeke, hogy helyesen határozza meg az ún. **releváns piacot**, azaz minél pontosabban fogalmazza meg a kielégítendő igényeket, és határolja be térben és időben a kielégítés körét. Ez a körülhatárolás adja meg, hogy valójában kik is lesznek a vállalati működés piaci érintettjei.

A piac határvonalainak kijelölése valójában mindig önkényes. Többnyire egy piachoz tartozónak tekintjük azon *termékeket* – illetve e termékek *eladóit* és *vevőit* –, amely termékek egymással könnyen helyettesíthetők. A közeli helyettesíthetőség a felhasználói oldalon hasonló felhasználási célt, árakat, minőséget, a termelői oldalon pedig hasonló technológiai és költségviszonyokat jelent. A termelői oldalt fogja össze a piaccal gyakran összekevert „iparág" *(industry)* fogalma, amely Porter (1980) elterjedt definíciója szerint az azonos vagy egymással közvetlenül

helyettesíthető termékeket előállító vagy szolgáltatást nyújtó vállalatok csoportja. Azaz, az iparág lényegében a piac kínálati oldalát jelenti.

A termék definiálása után ki kell jelölni a piac *földrajzi határait*, azokat a határokat, amelyeken belül a vevők általában választhatnak vásárlásaik során, s amelyeken belül az eladók többnyire készek az árut szállítani.

A vállalat döntését arról, hogy a küldetésében megjelölt működési körön belül ténylegesen milyen igényeket kíván kielégíteni, alapvetően befolyásolják az egyes szóba jöhető árupiacok *jövedelmezőségi viszonyai*. A mérlegelés tárgya értelemszerűen a hosszú távú jövedelmezőség, korrigálva *a kockázati tényezővel* (ha egy befektetés kockázata nagyobb egy másikénál, akkor jogosan várja el a jelentősebb kockázat vállalására hajlandó vállalkozó, hogy több nyereséget érjen el).

A piacra való belépés természetesen nem csak a belépni szándékozó vállalat ügye: el kell fogadtatnia megjelenését a piac többi szereplőjével. Ez nem mindig megy egyszerűen, hiszen egyrészt a belépőnek meg kell felelnie bizonyos követelményeknek, másrészt egy új vállalat belépése gyakran sérti a már bent lévők érdekeit. Így a belépésre vonatkozó döntésnél az összes érintett szempontjait mérlegelni kell – ez a döntéstípus a vállalat alapvető stratégiai döntései közé tartozik.

2.3.1. A piacra lépés korlátai

A piacra lépés előtti korlátok erős védelmet jelenthetnek a piacon benn lévő vállalatok számára. A korlátok a potenciális versenytársak távol tartásával kényelmes, esetleg versenymentes piaci környezetet biztosíthatnak, monopol- vagy oligopolhelyzeteket tarthatnak fenn. Az természetes, hogy eladóként minden vállalat a verseny gyengítésére törekszik – ezért a belépési korlátok gyakran tudatos stratégiai megfontolások eredményei. A piacon lévő vállalatok gyakran eredményesebben védhetik meg pozícióikat, ha a piacon működő társaikkal megegyezésre törekedve, a külső belépők elleni fellépésre összpontosítanak, mint ha egymással folytatnának kiélezett versenyt. Igen lényeges ugyanakkor, hogy a belépési korlátok csökkentik a tőkemozgás szabadságát, s ezzel a hatékonyság és a társadalmi jólét ebből eredő növekedése, azaz a társadalmi érdek ellen hatnak. Ezért minden fejlett ország (s az Európai Unió) versenyszabályozásának fontos célkítűzése a verseny minél nagyobb szabadságának, a belépési korlátok csökkentésének megvalósítása.

Vegyük sorra – elsősorban Hunyadi (1989) és Porter (1980) munkáira támaszkodva –, milyen korlátokkal kell leggyakrabban megküzdeniük az új belépőknek, illetve milyen korlátok teszik lehetővé, hogy a már bent lévő vállalatok minél kevésbé legyenek kitéve a potenciális belépők fenyegetésének. E korlátok közül rendszerint egyszerre több is érvényesül, befolyásolva a belépni szándékozó vállalatok mozgásterét és jövedelmezőségi várakozásait.

A stratégiai belépési korlátok kora?

A kereskedelmi akadályok (szóhasználatunkkal: adminisztratív belépési korlátok) folyamatos leépítése széles nemzetközi konszenzus alapján halad, de a folyamatot általában támogató országok a saját esetükben gyakran kivételeket keresnek. A nemzetközi kereskedelem formális akadályainak az egyeztetett leépítése azonban egyre szűkíti a kormányzati kereskedelempolitikai cselekvés terét, hiszen a vámok és egyéb kereskedelmi korlátozások visszaállítását a GATT–WTO szabályrendszere csak ritka és átmeneti kivételek esetén engedi meg. Ugyanakkor a kormányzatok – különösen a fejlett országokban – már többnyire nem is érdekeltek a nyílt kereskedelmi korlátozások bevezetésében vagy fenntartásában. Szentes Tamás szerint a nemzeti versenyképesség egyre inkább a transznacionális vállalati hálózatokba való beépüléstől s az így kialakuló kompetitív előnyöktől függ. Ezt a folyamatot a kormányzati cselekvés nem képes jó hatásfokkal befolyásolni az adminisztratív belépési korlátok alakításán keresztül, mert a transznacionális vállalatok igen jelentős részben intratípusú kereskedelmet folytatnak különböző telephelyeik között, az intrakereskedelem finom áruszerkezete pedig nagyon nehezen fedhető le megfelelően differenciált vámtarifákkal. Kormányzati szempontból valójában a stratégiai belépési korlátok befolyásolása, esetleg közvetett alakítása a célszerű megoldás.

A stratégiai belépési korlátokat a versenytársak állítják egymással szemben, és működésüket a versenypolitika ellenőrzi, illetve korlátozza. A versenypolitika azonban nemzeti jellegű, tehát csak az egyes országok – illetve az Európai Unió – belső piacának szerkezetét tudja befolyásolni. Jelenleg nem lehet elképzelni az egész világon érvényesülő versenypolitikai joghatóságot. A jogi ok azonban nem áll egyedül. Ekkora súllyal esik latba, hogy a világon legalább három nagy, egymástól sokban eltérő felfogás (az amerikai, a nyugat-európai és a távol-keleti) létezik a versenypolitika hatóköréről és feladatairól, és ezek összehangolása most ugyancsak elképzelhetetlen. A globális versenypolitikai szabályozás elképzelhetetlen volta megkönnyíti azok dolgát, akik a gyorsan integrálódó világpiacon stratégiai korlátok felállításával próbálják javítani versenyképességüket.

FORRÁS: Török Ádám: A piacra lépési korlátok átalakulása és a világgazdaság kibontakozása. *Közgazdasági Szemle*, L. évf., 2003. március 195–208. o.

a) Állami szabályozás, jogi korlátok

Az állami szabályozás bizonyos előírásai segíthetik, korlátozhatják vagy akár meg is akadályozhatják a piacra lépést, például:

- egészségügyi előírásokkal növelhetik a belépéshez szükséges tőkekorlátokat;
- technológiai követelményeket támaszthatnak;
- korlátozhatják a beszerzési és értékesítési csatornákhoz való hozzáférést;

- a szabadalmaztatási eljárás szabályozásával befolyásolhatják az új ismeretek terjedését;
- preferálhatnak egyes piaci szereplőket azzal, hogy állami támogatásokhoz, kedvezményes hitelekhez juttatják őket (a piacon működő vállalatok is sokszor élveznek olyan állami támogatásokat, kedvezményes bankhiteleket, amelyeket az újonnan jövők már nem kapnak meg);
- vámokkal, kedvezményekkel segíthetik vagy akadályozhatják a lehetséges külföldi versenytársak belépését.

b) Méretgazdaságosság

Ismert, hogy bizonyos vállalkozásoknál a **vállalatméret**, illetve az üzemméret fontos gazdaságossági tényező. A vállalatméret a vállalatnak mint jogilag körülhatárolt egységnek gazdasági fogalmakkal kifejezett nagysága, ami főleg a piaci megjelenésben (pl. a tőkeerő kihasználása), illetve az állami intézményekkel való alkupozícióban lehet jelentős.

Vállalatméret: a vállalatnak mint jogilag körülhatárolt egységnek főként gazdasági fogalmakkal (pl. tőkeérték, létszám) kifejezett nagysága.

Az **üzemméret** főleg műszaki paraméterekkel írható le. Jelentősége többrétű: lehetséges, hogy bizonyos mennyiség alatt eleve nem érdemes termelni, illetve a méret növekedésével a fajlagos költségek csökkennek, s ezáltal a tevékenység gazdaságosabbá válik, főként azért, mert a fix költségek egyre több termék között oszlanak meg. Az üzemméret növeléséből eredő megtakarítások mértéke – különösen a legkisebb gazdaságos üzem- és vállalatnagyság ismerete – fontos információ lehet a vállalat számára, hogy eldöntse: belépjen-e egy új piacra, s ha igen, milyen nagyságrendű kínálattal. Fontos megjegyezni, hogy a méretgazdaságosság (miközben leggyakrabban a termeléshez kötik) a vállalat szinte valamennyi tevékenységével kapcsolatban értelmezhető – kell egy bizonyos minimális értékesítési volumen például a marketingköltségek gazdaságossá tételéhez, s belátható, hogy a szállítási mennyiség növekedése csökkenti a logisztikai költségeket.

Üzemméret: a vállalat műszakilag körülhatárolt termelő egységeinek főként technikai fogalmakkal (pl. kapacitás) kifejezett nagysága.

Ha a legkisebb hatékony vállalatnagyság a megcélzott piac méretéhez képest csekély, akkor a belépni szándékozó vállalat számíthat arra, hogy belépése nem erősíti érezhetően a versenyhelyzetet, nem teremt érezhető túlkínálatot a piacon, s így nem kell árcsökkenésre, kapacitáskihasználatlanságra számítania. Ha azonban a belépő vállalat hatékony működéséhez jelentős **piaci részesedésre** van szükség, akkor ahhoz, hogy hatékony méretnagysággal és megfelelő kapacitáskihasználással működjön, vagy teljesen, vagy részlegesen ki kell szorítania már benn lévő vállalatokat a piacról, vagy a piac méretét kell tágítania (az exportpiacokra való kilépéssel, a kereslet hirdetés

Piaci részesedés: a vállalat értékesítésének az adott piac összes eladásához viszonyított aránya.

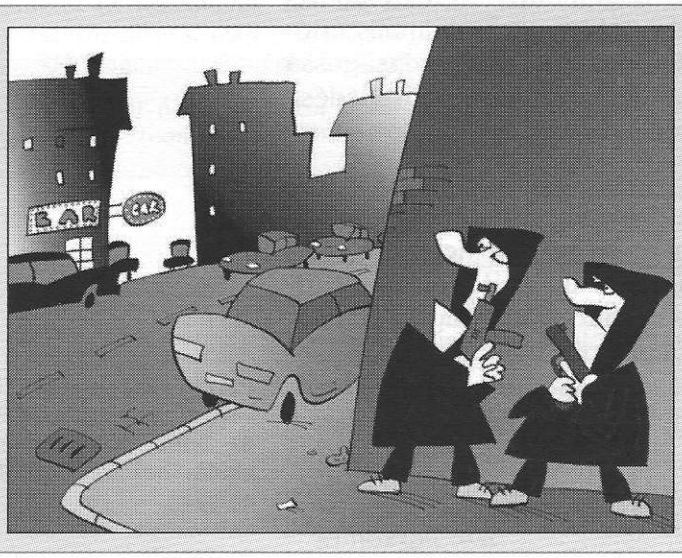
általi növelésével stb.). Ha ez nem történik meg, a belépés után olyan jelentős túlkínálat alakulhat ki a piacon, ami a vállalatok közti versenyt növeli, áreséshez vezet, ami a fogyasztó szempontjából kedvező, az új belépőnek azonban nem.

c) Termékdifferenciálás

A termékdifferenciálás belépési korlátként jelenik meg, amikor a piacon benn lévő vállalatok márkanevükkel, hirdetésekkel, különféle szolgáltatásokkal és természetesen főként a fogyasztók igényeihez jól alkalmazkodó termékpolitikájukkal megszerzik maguknak a fogyasztók ragaszkodását, hűségét. Az újonnan belépőnek meg kell ismertetnie termékét a potenciális vevőkkel, el kell hódítania őket az eddigi eladóktól. Az új belépőnek meg kell győznie a vevőket arról, hogy terméke a versenytársakétól eltérő tulajdonságokkal rendelkezik, jobb vagy legalábbis ugyanolyan jó, mint amit eddig vásároltak. Mindez jelentős kezdeti költségekkel, tetemes befektetéssel járhat együtt. A termékdifferenciálás tehát belépési korlátot jelent, az új piacralépő hátránnyal indul. Különösen fontos versenytényező lehet olyan területeken, ahol a fogyasztók hűsége a termék, szolgáltatás jellegénél fogva könnyebben megszerezhető (pl. kozmetikumok, gyógyszerek, élelmiszerek, bankszolgáltatások stb. területén).

d) Tőkeszükséglet

Korlátja lehet a piacra lépésnek az is, hogy jelentős tőkét kell lekötni ahhoz, hogy a belépő versenyképes legyen. Nemcsak az épületek, a gépek, az induló készlet és a munkabér stb. kerül pénzbe, hanem a kezdeti nehézségekből adódó veszteségek és



„Hidd el, Csucsu, nekem is szimpatikusabb lenne, ha megegyezéssel oszthatnánk fel a területeket a konkurenciával, de akkor meg ránk száll a Versenyhivatal, oszt' fizethetjük a milliós bírságot!"

FORRÁS: Czki; *Népszabadság*, 2004.08.13.

marketingköltségek (pl. az új piaci szereplő termékeit bevezető reklámkampány) is. A tőkekorlátok gazdasági áganként változnak, merőben más nagyságrendű pénzösszegeket kell előlegezni egy tőkeigényes vállalkozás (pl. hajógyártás) elindításához, mint egy munkaigényes üzleti kezdeményezéshez (pl. kiskereskedelmi vállalkozáshoz). A tőkekorlát az ágazat tőkeigényességén kívül alapvetően a pénzügyi intézmények fejlettségétől, a pénz- és tőkepiacok működési mechanizmusaitól is függ. A kutatás-fejlesztés magas tőkeigénye és a megtérülés kockázata is számos esetben jelent belépési korlátot.

e) A partnerváltás költségei

A partnerváltás költségei olyan egyszeri költségek, amelyek akkor lépnek fel, ha a vállalat egy másik értékesítési vagy beszerzési csatornára áll át. A partnerváltás költségei közé tartozik például a dolgozók betanítási költsége, amely az új termék megismeréséhez, az új partnerkapcsolat bejáratásához szükséges; az új alapanyaggal járó termékmódosítások; az új szállítási, minőség-ellenőrzési technikák bevezetése; s mindaz a kényelmetlenség, ami a megszokott régi partner újjal való felváltását jelenti.

f) A kereskedelmi csatornákhoz való hozzáférés

A piacon benn lévő vállalatok szigorúan ellenőrizhetik a beszerzési és értékesítési csatornákat, ami megnehezítheti az új belépőnek a szállítókhoz, illetve a végső fogyasztókhoz való hozzáférést. Az értékesítési piac új szereplőjének meg kell győznie a kereskedőket, hogy az ő termékeit is tartsák készleten, ajánlják vevőiknek. Minél szűkösebb a kereskedelmi vállalatok készlettartási lehetősége (pl. tőkehiány vagy raktározási gondok miatt), annál nehezebb az új belépő dolga. Árengedménnyel, a készletek finanszírozásához való hozzájárulással, különböző kedvezményekkel veheti fel a versenyt a tradicionális kapcsolatokkal szemben. Különösen nehéz hozzáférni az olyan csatornákhoz, ahol a kereskedelmi vállalatot kizárólagossági megállapodás vagy márkanévhasználat köti a termelőhöz. A beszerzési piacon gyakori az a jelenség, hogy egy-egy monopolhelyzetben lévő vállalat szállítójának teljes kapacitását leköti, minden termékét megvásárolja, gyakorlatilag kizárva ezzel más vállalatokat a piacról. Ha a kereskedelmi csatornákhoz nehéz hozzáférni, akkor az új belépőnek gyakran csak úgy sikerül megmaradnia a piacon, ha saját boltot, bolthálózatot nyit, saját nagykereskedelmi tevékenységet folytat, s integrálódik a beszerzési piacba, például egyesül a szállítóvállalattal, vagy vállalaton belül szervezi meg az alkatrészek gyártását (pl. csavargyártó üzemek fenntartása a gépipari vállalatoknál, saját kohók üzemeltetése stb.).

g) Egyéb belépési korlátok

A piacon lévő vállalatoknak a felsoroltakon kívül a következő előnyei lehetnek a belépést fontolgató potenciális versenytársakkal szemben:

- Az újonnan belépő nem juthat hozzá a licenccel védett vagy más módon titokban tartott technológiai eljárásokhoz, termékjellemzőkhöz.
- Előnyök származhatnak a kedvező földrajzi elhelyezkedésből, az alapanyag-lelőhelyek birtoklásából: a piacon elsőként megjelenő vállalatok még a kereslet felfutása előtti alacsony piaci árakon juthatnak hozzá területekhez, nyersanyag-lelőhelyekhez.
- A régóta működő vállalatok átlagköltségeit csökkentik a felhalmozódó tapasztalatok, ez költségelőnyt jelent számukra. A termelési, forgalmazási körfolyamat sokszori ismétlődése begyakorlottá teszi a dolgozókat, korszerűbb termelési eljárások, új termékek kikísérletezését teszi lehetővé, és az irányítás módszerei is tökéletesednek.
- Egy új piacra belépni szándékozó vállalatnak az előző belépési korlátokon kívül azt is figyelembe kell vennie, hogy milyen reagálásra számíthat a benn lévő vállalatok részéről. Ha a piacon lévő vállalatok várhatóan ellenséges magatartást fognak tanúsítani, s az újonnan belépőnek nincs elegendő tartaléka a támadások kivédésére, akkor különösen megfontolandó a belépés gondolata. A várható reakciók megítélését segíthetik a piacon lévő vállalatok régebbi magatartásáról rendelkezésre álló tapasztalatok. A kihasználatlan és nem konvertálható kapacitások, a magas fix költségek (pl. nem régen végrehajtott jelentős beruházás, nagy összegű hiteltartozások), a nehezen átképezhető munkaerő, az iparág lassú növekedése, a kilépési korlátok keménysége olyan tényezők, amelyek a piacon már bent lévő vállalatok magas fokú elkötelezettségét válthatják ki a szóban forgó piac iránt, ami az újonnan megjelenő versenytárs elleni erőszakos fellépésben nyilvánulhat meg.

2.3.2. Kilépés a piacról

A piacra lépés akadályai gyakran éppen a kilépés elé állított korlátokból származnak. Amikor egy vállalat azt fontolgatja, vajon betörjön-e egy új piacra, számításba kell vennie azt a lehetőséget is, hogy elképzelései nem válnak valóra. Ekkor érdemesebb kivonulni a piacról, mintsem veszteségesen vagy kis

hatékonysággal működni. Ha a piacról való kilépés költséges, vagy jogi akadályokba ütközik, a vállalat nehezen szánja rá magát a belépésre, hiszen az egyszer meghozott döntés jelentős negatív következményekkel járhat.

A piacról való kilépés legelemibb korlátja, hogy a vállalat a rendelkezésére álló eszközökkel (gépekkel, berendezésekkel) csak meghatározott fogyasztói igényeket tud kielégíteni. Ha ez az igénykielégítés nem sikeres, nem hoz nyereséget a vállalatnak, akkor nem tud bizonyos változtatási határokon túl más termékket vagy szolgáltatást kínálni. Ezért vagy folytatja (feltehetően módosított) tevékenységét az adott piacon, vagy megszabadul eszközeitől, eladja őket. Ez nem könnyű feladat, a potenciális vevők köre rendszerint szűk, emellett az ilyen tranzakció lefolytatása lassú és költséges.

Hasonlóan kilépési korlátot jelent az emberi erőforrások konvertálhatóságának hiánya. A munkakörök legnagyobb részének betöltéséhez speciális ismeretek szükségesek, s a munkavállalókat nehéz átképezni, illetve nem könnyű lecserélni őket. Kilépési korlát lehet a tőkepiac fejletlensége, illetve stagnálása is: ez esetben a vállalat nem egykönnyen tudja a váltáshoz szükséges tőkemozgásokat végrehajtani.

Világosan kell látni: ha a piacról való kilépés átlátható körülmények között, gazdaságosan megy végbe, az igen nagy mértékben segíti a gazdaság egészének szerkezeti alkalmazkodását, hiszen az új belépők döntő többsége a belépéshez szükséges tőkét egy korábbi üzleti vállalkozásból való kivonással tudja biztosítani. Ha ennek nincs meg vagy nehézkes a lehetősége, az önmagában belépési korlátként jelenik meg. Így a piacra való belépés és az onnan való kilépés feltételrendszere igen szorosan összefügg.

2.4. Verseny és együttműködés a piacon

A vállalat piaci érintettjei között a vevőkön és az eladókon kívül a versenytársakat és a stratégiai partnereket említettük. E fejezetben a hozzájuk való viszonyt tárgyaljuk.

2.4.1. A verseny

A **verseny** fogalma szorosan kapcsolódik a piac fogalmához, a kettő egymás nélkül lényegében elképzelhetetlen. A verseny – tágan értelmezve – két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékeny-

Verseny: két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége.

sége. A verseny szabályait a gazdaság belső logikája mellett az állami szinten hozott törvények határozzák meg, ezekkel a II.3. fejezetben foglalkozunk.

A versengés az üzleti vállalkozások természetes létformájának része: a fogyasztói igények minél nyereségesebb kielégítésére való törekvés során a vállalatok versenyeznek azért, hogy minél több fogyasztó forduljon feléjük igényeivel. E cél érdekében folytatott tevékenységeik a piac üdvös hatásait közvetítik: „A verseny gazdasági jelentősége elsősorban abban áll, hogy olcsó és jó minőségű javak előállítására készteti a gazdasági élet szereplőit." (Stigler 1989, 25. o.)

A piacgazdaságokban a verseny megkerülhetetlen a vállalatok számára, az abban való részvétel kötelező, még a legnagyobb monopóliumokat is naponta érik kihívások. A vállalat létének feltétele a versenyben való helytállás. Ennek hiánya lehetetlenné teszi az alapvető cél teljesülését: ha a fogyasztói igények nyereséges kielégítése csorbát szenved, azt a vállalat hosszabb távon nem képes túlélni. A küldetést tehát úgy kell megfogalmazni, hogy a célok teljesülése versenyelőnyhöz vezessen: nem az a lényeg, hogy mi mit akarunk vagy tudunk megvalósítani, hanem az, hogy mit tudunk *másoknál jobban végrehajtani.*

A fogyasztói igények nyereséges kielégítésének lehetőségéért vívott verseny nem egyszerűsíthető le a termékpiacon való helytállásra. A verseny bármely vállalat számára igen sokrétű és sok színterű kihívást jelent, ahol hosszú távon a **vállalati képességek** (*competences:* Hamel–Prahalad 1994) a döntőek. Tartós versenyelőnyt csak akkor szerezhet a vállalat, ha képes a külső és belső környezeti kihívások valódi tartalmának és jövőbeni alakulásának felismerésére és előrejelzésére, valamint a lehetőségek megragadására, illetve megteremtésére. Ez a feladat lefedi a vállalat teljes tevékenységi körét, a termékfejlesztéstől a piackutatáson és a szállítási útvonalak megtervezésén át a kedvező fizetési feltételek kimunkálásáig. Mindezeknek végső megjelenési formája persze az, hogy a fogyasztó az adott vállalat termékét veszi le a polcról, de világosan kell látni az e mögött álló verseny bonyolultságát. A piaci verseny sokkal inkább hasonlít a tízpróbához, mint a 100 méteres síkfutáshoz.

Vállalati képességek: a vállalat azon tulajdonságai, amelyek meghatározzák, hogy milyen hatékonysággal tud megfelelni a környezeti kihívásoknak.

A verseny léte teszi hatékonnyá a piaci koordinációt, gazdaságszervező erejének köszönhetően. Ez a gazdaságszervező erő a verseny hármas funkciójában jelenik meg:

- Jóléti funkció: lehetővé teszi az egyéneknek mint fogyasztóknak, hogy saját szempontjaik (értékeik, hasznossági megítélésük, vásárlóerejük) szerint választhassanak a versengő eladók által kínált termékekből, azaz a lehető legnagyobb anyagi jólét következzen be.

- Allokációs funkció: abba az irányba befolyásolja, sőt kényszeríti a termelőket, hogy a rendelkezésükre álló erőforrásokat a fogyasztói igényeket kielégítő termékek termelésébe fektessék.
- Hatékonysági funkció: a fogyasztó pénzéért való küzdelem arra készteti a termelőket, hogy termékeiket a lehető legnagyobb hatékonysággal állítsák elő. Ezáltal a társadalom erőforrásait a tőkepiaci mechanizmusok révén a nagy hatékonyságú, jövőbeli növekedést is ígérő termelők felé tereli.

A szereplők saját érdeküket követve kölcsönösen elfogadják a versenyszabályokat, amelyeknek az általános gazdasági feltételek figyelembevételével való meghatározása és betartatása a modern állam gazdaságbefolyásoló tevékenységének egyik legfőbb összetevője. Ily módon a verseny a gazdasági tevékenység céltudatos megszervezésének eszközévé válik, döntő szerepe van a termelés és igénykielégítés szervezésében, az árak és jövedelmek meghatározásában.

Az az előző bekezdésben tett megállapítás, mely szerint a versenyszabályok meghatározása és betartatása az állam feladata, rendkívül jelentős a társadalmi-gazdasági koordináció szempontjából. Ebből következik ugyanis az a szerves kapcsolat, ami a gazdasági folyamatok szabályozásában a piaci és a bürokratikus (állami) szabályozás között fennáll. A piac mint intézmény és a verseny mint ezen intézmény működési közege ugyanis objektíve nem képes sem a társadalmat, sem a gazdaságot egyedül szabályozni. A piacnak nem hibája tehát az állami szerepvállalás szükségessége, hanem immanens tulajdonsága: világos és betartott játékszabályok nélkül nem lehet versenyezni. Ezek hiányában lép be az a kiegészítő koordinációs mechanizmus, amelyre korábban utaltunk: az agresszivitás, amikor az erősebb, a gátlástalanabb, a csalafintább nyer – ez a feketegazdaság világa. A verseny tisztasága alapvető társadalmi érdek – e nélkül csökevényesen érvényesülhetnek csak a verseny említett funkciói, ami egyértelműen a társadalmi jólétet csökkentő tényező.

Egy-egy piacon, illetve iparágban a vállalatok kölcsönösen függnek egymástól, s egy-egy versenyző valamely lépése különféle reakciókat válthat ki a többiekből. A közgazdaságtan újabb irányzatai a játékelméleti apparátus felhasználásával fontos megállapításokat tesznek e kölcsönhatásokról és tulajdonságaikról (Tirole 1988).

A fentiek természetesen nem azt jelentik, hogy a vállalatok szeretik is a versenyt – ellenkezőleg, törekvéseik épp arra irányul-

nak, hogy azt csökkentsék, minél előnyösebb (akár monopol-) helyzetbe kerüljenek. A jól megfogalmazott versenyszabályok jelentősége azért alapvető, hogy a vállalatok versenycsökkentő törekvése (amely saját céljaik megvalósítása érdekében természetesnek tekinthető) ne érvényesülhessen korlát nélkül, mások kárára.

Megtörténhet, hogy a reakció–válaszreakció olyan folyamatot indít el, amelynek következtében mindenki rosszul jár, de együttműködés híján az egyes vállalatok nem képesek megállítani ezt a folyamatot. Így például a piaci részesedés megszerzésért folytatott harcban a vállalatok sorozatosan egymás árai alá kínálhatnak, ami nem eléggé árérzékeny kereslet esetén az összes versenyző vállalat jövedelmezőségét csökkentheti. Más esetekben az is elképzelhető, hogy minden versenyző jól jár egy-egy versenyakció következtében, hiszen például egy erőteljes reklámkampány, egy-egy lemásolható technikai újítás vagy termékfejlesztés növelheti a termék iránti általános keresletet, valamennyi résztvevőnek növekedési lehetőséget biztosítva.

Napjaink fejleményei furcsa módon egyszerre hatnak a verseny erősödése és korlátozódása felé. A sok területen telítődő fogyasztói szükségletek a fejlett országokban és a fizetőképes kereslet alacsony volta a fejlődő országokban a verseny éleződését, az egyre differenciáltabb keresletkielégítés szükségességét eredményezi. A másik oldalon ott áll ugyanakkor a kölcsönös kapcsolatok egyre bonyolultabb rendszere, a magas technológiájú termelés és a gyakori innováció szükséglete, amelyek az együttműködés különböző formáit erősítik.

A Versenytörvény preambuluma

„A gazdasági hatékonyságot és a társadalmi felemelkedést szolgáló piaci verseny fenntartásához fűződő közérdek továbbá az üzleti tisztesség követelményeit betartó vállalkozások és a fogyasztók érdeke megköveteli, hogy az állam jogi szabályozással biztosítsa a gazdasági verseny tisztaságát és szabadságát. Ehhez olyan versenyjogi rendelkezések elfogadása szükséges, amelyek tiltják a tisztességes verseny követelményeibe ütköző, illetve a gazdasági versenyt korlátozó piaci magatartást, valamint megakadályozzák a vállalkozásoknak a versenyre hátrányos összefonódását, gondoskodva a szükséges szervezeti és eljárási feltételekről is. E célok megvalósítására az Országgyűlés – figyelembe véve az Európai Közösség jogszabályaihoz való közelítés követelményét, valamint a versenyjog hagyományait is – a következő törvényt alkotja:"

FORRÁS: 1996. évi LVII. törvény a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról

2.4.2. Az együttműködés

A verseny mellett (időnként a helyett) kialakulhatnak a piacon a **kooperáció** (együttműködés) különféle formái is. A piacgazdaságokban a vállalatok egymáshoz való viszonyában a természetes állapot a szembenállás, hiszen alapvetően a vállalatok összessége küzd a fogyasztók fizetőképes összkeresletének kielégítési lehetőségéért. Ebben a küzdelemben elvben nincs megállás addig, amíg további igénykielégítési lehetőségek nyílhatnak meg a küzdelem eredményeként. A vállalatközi kapcsolatrendszer azonban elegendően bonyolult ahhoz, hogy gyakran előfordul, hogy két vagy több cég számára más konfrontációk erősebbek, mint az egymás közti érdekellentét, s így érdemesebb nekik kooperációra lépni, mint egymás ellen küzdeni. Az együttműködésnek két alapformáját emeljük ki:

a) Pozitív, gazdaságszervező lépések

Ezeket a kapcsolatokat az a várakozás hozza létre, hogy a közös akciók a piac egészét bővítik, a gazdasági rendszer hatékonyságát fokozzák, s így az akciók révén valamennyi érintett jól jár. A vállalatok például koordinálhatnak bizonyos fejlesztéseket, megegyezhetnek a költségeket csökkentő standardizálásban, s végrehajthatnak közös marketingakciókat abban az esetben is, ha a piacon végső soron versenytársként vannak jelen.

Miután a piaci érintettek között nemcsak a versenytársak, hanem a szállítók és a vevők is jelen vannak, az együttműködés nemcsak a fent említett horizontális dimenzióban értelmezhető, hanem a vertikális folyamatokban (szállítói-vevői kapcsolatokban, ellátási láncokban) is.

Mind a horizontális, mind a vertikális kapcsolatok ölthetik jogilag alátámasztott és informális együttműködés formáját – típusaikról az 1.2. alfejezetben esett már szó.

b) A verseny tisztaságát fenyegető lépések

A piaci szereplők mások rovására kötött kölcsönösen előnyös megállapodásai egyidősek a piaccal. Az együttműködés fontos típusa az, amely a verseny korlátozására irányul. Ezt a fejlett országokban jogilag szankcionálják, hiszen a piaci koordináció hatékonyságának csökkenéséhez vezet. Ennek ellenére szinte mindenhol meg-megjelenik, hiszen a piac bizonyos szereplőinek alapvető érdeke fűződik hozzá.

A verseny korlátozására irányuló megállapodások között is vannak horizontális és vertikális jellegűek. A horizontális megállapodások során a termelők azért korlátozzák az egymás közti

versenyt, hogy együttesen szerezzenek előnyt a fogyasztóval szemben – hasonlóképpen megállapodhatnak a vevők a szállítókkal szembeni együttműködésben, ennek eszközei a horizontális **kartell**megállapodások.

Kartell: Több vállalat tevékenységének a gazdasági verseny akadályozását, korlátozását vagy torzítását célzó összehangolása.

A horizontális megállapodások igen változatos formákat öltenek (ármegállapodás, piacfelosztás, információcsere, várakozások egyeztetése, csoportos bojkott, a kereskedelem megtagadása, az áruhoz, termelőeszközhöz jutás korlátozása).

A versenyt korlátozó vertikális irányú megállapodásokra példa a viszontvásárlás kikötése vagy a viszonteladó számára árak előírása.

A verseny tisztasága a hatékony gazdaságszabályozás alapfeltétele, így a kijátszására irányuló törekvéseket, illetve az erőfölénnyel való visszaélést minden modern ország versenytörvénye bünteti. Fontos megjegyeznünk, hogy a gazdaság szereplőinek erőfölényre törekvése természetes jelenség: a verseny lényegéhez tartozik, hogy győztesek is legyenek. Tehát az erőfölény (pl. a monopolhelyzet) önmagában nem büntetendő – csak az, ha a monopolista ezt az erőfölényét mások rovására, a versenyszabályozás keretein, tehát a jog korlátain kívül érvényesíti.

Óriáskartellt leplezett le a GVH

A Gazdasági Versenyhivatal megállapította, hogy a gázszigetelésű nagyfeszültségű elektromos kapcsolóberendezések piacán az Alstom, a Siemens, a VA Tech és az Areva cégcsoportok eljárás alá vont vállalkozásai piacfelosztó kartellt alakítottak. Ezzel súlyosan megsértették a versenytörvényt. A versenytanács összesen 702 millió forint versenyfelügyeleti bírságot szabott ki a jogsértő vállalkozásokra. Felosztották a piacot. Mintegy tizenöt éven keresztül tartó kartell működött az úgynevezett gázszigetelésű nagyfeszültségű elektromos kapcsolóberendezések piacán, amelyben európai, illetve japán vállalkozások vettek részt. Kilenc európai és öt japán vállalkozás írta alá 1988-ban a GIS-megállapodást, amely az érintett termékek világméretű piacát osztotta fel az európai és japán vállalatcsoportok között. A GIS-megállapodás végrehajtásaként az európai résztvevők az úgynevezett E-megállapodásban rögzítették az elosztás konkrét mechanizmusát, az egyes vállalkozásoknak juttatandó kvótákat. A Gazdasági Versenyhivatal (GVH) vizsgálata felderítette, hogy a vizsgált 1991–2004 közötti időszakban legalább 13 magyarországi projekt került egyeztetés céljából a kartellben részt vevők elé. Szigorúan büntet a GVH. Mindezek alapján a versenytanács a 2005. december 22-én megtartott tárgyaláson valamennyi kartelltag vonatkozásában megállapította, hogy a kartell keretében kifejtett magatartásuk alkalmas volt a magyarországi GIS-piacon versenykorlátozó hatás kifejtésére, és összesen 702 millió forint versenyfelügyeleti bírságot szabott ki az Alstom (440 millió), a Siemens (80 millió), a VA Tech (159 millió) és az Areva (23 millió) cégcsoportok eljárás alá vont vállalkozásaira. A kiszabott bírságok tükrözik a kartellben való részvétel időtartamát, illetve a Siemens esetében azt, hogy 1999-ben kilépett a kartellből, ezért az ezt megelőző időszakban kifejtett versenykorlátozó magatartása a hatályos magyar versenytörvény szerint elévült. Az Areva 2004 elején vette át az Alstomtól a kartellben közvetlenül részes T&D üzletágát, amelyet követő rövid időszakban őt is felelősség terhelte a kartell működéséért. Az ABB 2004 nyarán a GVH engedékenységi politikájának keretében teljes mértékben feltárta a kartell működését, bizonyítékokat szolgáltatott a jogsértés megállapításához, ezért vele szemben – a jogsértés megállapításán túlmenően – bírság kiszabására nem került sor.

Forrás: *FigyelőNet*, 2005. december 23.

2.4.3. A vállalati hálók

Az I. fejezetben, amikor a piaci szereplők közötti kapcsolatokat mint a tiszta piaci és a tiszta szervezeti szerződések közé eső képződményeket helyeztük el, már felvázoltuk, hogy a valóságos gazdasági rendszerekben egy adott fogyasztói igény kielégítése általában nem egy vállalat ügye, hanem ebben vállalatok hálószerűen összekapcsolódó rendszere vesz részt. A verseny és együttműködés kérdése valójában ezen hálózatokon belül, illetve között merül föl. Tágan értelmezve természetesen valamennyi üzleti kapcsolatban értelmezhető a háló – szűkebb, szokásosabb értelemben azonban a tartós együttműködésre épülő kapcsolatokra használják. Mi is e szűkebb értelmezésre építünk.

E hálózatokon belüli kapcsolatok a piaci és a szervezeti kapcsolatok közötti átmenet formáit veszik fel: szorosabb kapcsolatot jelentenek, mint az egyszeri piaci tranzakciók, de nem érik el a szervezeti hierarchiában létrejövő egymásra utaltság szintjét. A hálón belüli kapcsolatrendszert a kölcsönös függőség, a hatalom és a bizalom kifejezéseivel lehet leírni.

A *kölcsönös függőség* abból adódik, hogy a háló kapcsolatai tartósak, s ezért rendszerint minden szereplőnek valamilyen mértékű **relációspecifikus befektetést** kell eszközölnie. Ez olyan befektetés, amely épp a hálóba való belépés következménye, s amely a hálóból való kilépés esetén nem vagy nem azonos mértékben hasznosul. Ilyen relációspecifikus befektetés lehet például speciális szakismeret megszerzése, egy célgép, egy különleges munkaszervezet kialakítása, vagy akár egy adott vevő részére készült egyedi termékkészlet.

Relációspecifikus befektetés: olyan befektetés, amellyel csak egy adott kapcsolat keretében érhető el a befektető által elvárt megtérülés.

Az, hogy a szereplők közül melyiknek kell nagyobb mértékű relációspecifikus befektetést megvalósítani, a hálón belüli *hatalmi viszonyok* függvénye. Aki erősebb, rákényszerítheti ezen befektetés terhét másokra. (Olykor persze épp egy relációspecifikus befektetés a hatalom forrása.)

A *bizalom* főként azért merül fel hangsúlyos tényezőként, mert a valóságos életben sem tökéletes szerződés, sem pedig tökéletes ellenőrzés nem lehetséges. A hálón belül is mindenki ki van téve a partnerek esetleges önérdekkövetésének, opportunista magatartásának – a mikroökonómia szóhasználatával élve mind a kontraszelekció *(adverse selection)*, mind a morális kockázat *(moral hazard)* előfordulhat.

A bizalom három fő formájáról érdemes megemlékezni: (1) a szerződési bizalom, amely arra épül, hogy a partner valóban

teljesíteni akarja vállalt kötelezettségét; (2) bizalom abban, hogy erre képes is; és (3) bizalom abban, hogy külső problémák előfordulása esetén jó szándékú magatartást tanúsít (pl. hajlandó a szerződés módosítására). Ezek a tényezők mind a hálózaton belüli kétoldalú kapcsolatokban, mind a többoldalú együttműködésben fellépnek.

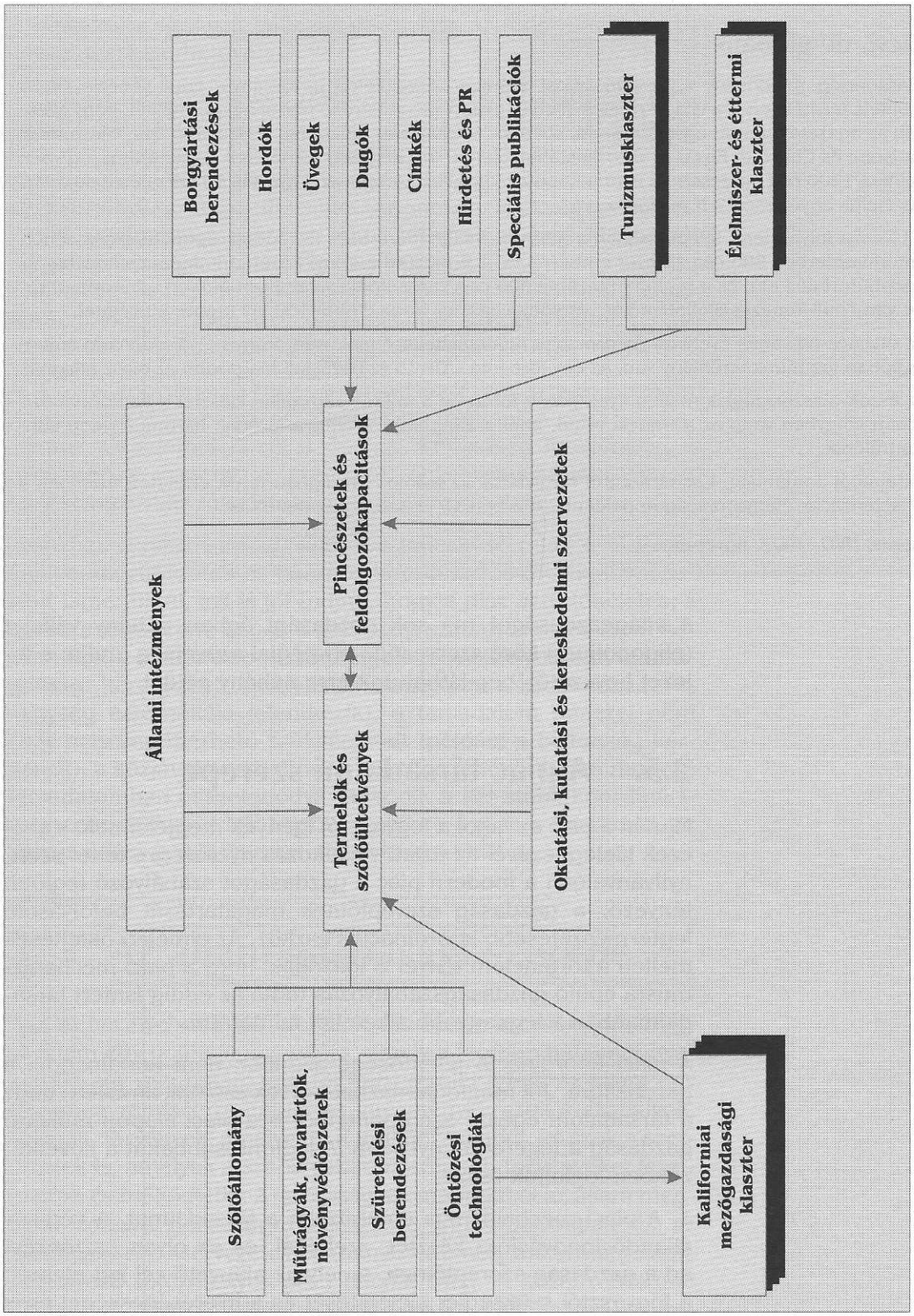
A valóságos gazdaság egyre bonyolódó kapcsolatrendszerében a hálózatoknak igen nagy szerepük van. Segítségükkel úgy lehet bővíteni a munkamegosztást, hogy az nem jár feltétlenül a tulajdonosi szerkezet módosulásával. Az, hogy a hálózat a piaci és a szervezeti koordináció közti megoldás, azt jelenti, hogy egyszerre képes megvalósítani a két szélső eset előnyeit: a tulajdonosi hatalomra épülő ellenőrzést és a piaci kapcsolatrendszerre épülő rugalmasságot.

Az együttműködő hálózatok terjedését látva egyesek már a verseny haláláról beszélnek (Moore 1997). Erről valójában nincs szó, arról azonban igen, hogy az egyes vállalatok versenye mellett ma egyre inkább a hálózatok versenyéről is kell beszélnünk. Az egyre bonyolultabb világgazdaságban sok ágazatban ilyen hálók viszik a prímet, s a nemzetközi verseny valódi vesztesei azok a vállalatok, amelyek ezen hálókból kimaradnak.

A hálók természetesen sokfélék lehetnek. Legfontosabbak talán azok a stratégiai szövetségek, amelyek bizonyos piacokon (ez lehet helyi vagy globális) a teljes háló egy-egy alrendszerét jelentik, s amelyek segítségével a résztvevők az egyenkénti piaci hatalmuknál lényegesen nagyobb befolyásra (és többnyire nagyobb hatékonyságra is) tudnak szert tenni. A stratégiai szövetségek természetesen tovább tipizálhatók: a horizontális szövetségek potenciális versenytársak, a vertikális szövetségek pedig vevői-eladói viszonyban lévő vállalatok között köttetnek.

A horizontális együttműködés fontos típusát jelentik az úgynevezett klaszterek, amelyek egy adott földrajzi régióban található, azonos illetve összekapcsolódó profilú, magas versenyképességű vállalatok és más intézmények összekapcsolódott hálózatát jelentik (Porter 1998). Mindenki ismeri a Szilikon-völgyet vagy Hollywoodot, mint a „high tech" ágazatok és a filmgyártás klasztereinek színhelyeit. A klaszterek versenyelőnyteremtő ereje a tudás, a kapcsolatok és a motiváció koncentrálódásában van.

A vertikális együttműködés fontos alesetei az úgynevezett ellátási láncok (a *4. ábrán* látható hálók egy-egy metszete), amelyek egy adott fogyasztói igény kielégítésére szerveződő, egymással lineáris és vertikális kapcsolatban lévő vállalatokból állnak. Ezekről a III.6.2.4. alfejezetben beszélünk.



4. ÁBRA. *A kaliforniai borklaszter szerkezete* FORRÁS: Porter 1998.

Kicsi, de globális

Olaszország mindössze 1,1 millió lakost számláló északkeleti tartománya, Friuli-Venezia Giulia többféle termékben is a világtermelés, illetve -export meghatározó részét adja – anélkül, hogy ezekben az ágazatokban ott egyetlen multi, sőt akár nagyvállalat működne. A Manzano, San Giovanni al Natisone és Corno di Rosazzo városkák által kijelölt 100 négyzetkilométeres „székháromszög"-ben például 1200 cég összesen 15 ezer alkalmazottjával az európai székgyártás 50 százalékát adja. Árbevételük együttesen 2,5 milliárd euró.

A Livenza folyó menti településeken a második világháború után kifejlődött, spontán szerveződött bútorklaszterben 800 cég 12 ezer emberrel évi 1,6 milliárd eurónyi közép-árkategóriás konyha- és irodabútort állít elő, és a régióban további 600 cég kapcsolódik valamilyen módon a bútoriparhoz. De van Friuli-Venezia Giuliában kés- és sonkaklaszter is, az előbbi 150, az utóbbi 80 céggel.

Az ötvenes-hatvanas években még magas munkanélküliséggel, nagyarányú elvándorlással sújtott régióban ma munkaerőhiány van, az egy főre jutó GDP 15 százalékkal magasabb az olasz átlagnál.

Az észak-olaszországiak mellett ilyen pályát futott be a mikroelektronikai klaszter a kaliforniai Szilícium-völgyben vagy az a francia régió, ahol a világ kölnisüveggyártásának háromnegyede koncentrálódik.

Ukrajnától Jordániáig, Csehországtól Kirgizisztánig számos országban folyik erőltetett ütemben a klaszterizáció, Magyarországon például 2002-ben 19 klasztert jelentettek be.

FORRÁS: *HVG*, 2002. november 9., 8. o.

A világgazdaságot ma sok gazdasági ágban néhány vállalat (oligopólium) köré szerveződő stratégiai szövetség uralja: a fejezet bevezetőjében láthattunk erre néhány példát.

2.5. A piac társadalmi szerepe

Miután a piac az, ahol a fogyasztói igények megjelennek, s ahol ezek kielégítésével az üzleti vállalkozás nyereségre tehet szert, nyilvánvalóan a modern piac a gazdaságot szabályozó legfőbb tényező, a gazdaság szereplőinek magatartását befolyásoló legtermészetesebb koordinációs eszköz. Az elméleti okfejtések mellett a történelem tényei is igazolják, hogy a piaci mechanizmusra épülő gazdaságszabályozás tudta az eddig ismert társadalmakban a legnagyobb sikereket felmutatni.

A piaci koordináció jelentősége azonban nem korlátozódik a gazdaságra. Jól megfogalmazható érvek szólnak amellett, hogy a társadalom egésze szempontjából is a piaci alapon működő gazdaság a legeredményesebb. A legfontosabbakat a következőkben foglaljuk össze:

1. A piaci mechanizmus dinamizálja a társadalmat. A verseny állandó innovációra késztet, szelektál, és ez olyan ösztönzést ad a gazdaság szereplőinek, amely az alapvető cél két elemét: a fogyasztói szükséglet kielégítését és a nyereségességet csak

a társadalmi igények változásaihoz való állandó alkalmazkodással teszi elérhetővé.

2. A piaci mechanizmusra épülő gazdaságban teremthető meg egyidejűleg a társadalmi létszférák nagyfokú önállósága és hatékony koordinációja. A modern társadalom egyik alapvető ismérve az egyes létszférák (gazdaság, politika, kultúra, tudomány stb.) viszonylagos függetlensége. Ugyanakkor szükség van a gazdaság eredményességére a többi létszféra anyagi alapjainak megteremtéséhez. A piaci mechanizmusok közvetítő médiuma, a pénz úgy képes az egyes szférák közötti kapcsolatot megteremteni, hogy közben nem avatkozik bele az egyes létszférák sajátos belső folyamataiba, meghagyván a szférák függetlenségét.

3. A piaci koordináció képes a társadalom más szférái számára is konzisztens szabályozási alapelveket nyújtani. A piaci mechanizmus alapelemei közül a döntési szabadság lehetősége, a tisztességes verseny, a szereplők egyenrangúságára épített kapcsolatok más létszférákban is alkalmazhatók.

Miközben a piacot a fenti funkciók teljesítése miatt a társadalom rendkívül fontos és hasznos koordinációs mechanizmusaként ismerjük el, azt is jól tudjuk, hogy a piac sem tökéletes, s egyedül nem lenne képes a gazdaság szabályozására. Nem képes kezelni a társadalomban megjelenő méltányossági, igazságossági kérdéseket (amelyek jó része mint a gazdasági tevékenység externáliája jelentkezik), a társadalom pénzzel nem vagy nehezen mérhető szükségleteit (például a biztonság kérdéseit), a közjavakat stb. Ennek következtében minden modern társadalomban összefonódva működik a két stabil koordinációs mechanizmus, s bár legtöbb esetben a piac a domináns, az állami szféra is nélkülözhetetlen szerepet tölt be.

3. Az állam gazdasági szerepe

Max Weber (Weber 1919) definíciójára építve azt mondjuk, hogy az állam egy politikai egyesülés, amely a legfőbb hatalmat gyakorolja egy meghatározott földrajzi terület felett. Az állam egy intézményrendszerre épül – az intézmények azok a szabályok, normák, törvények, amelyekre a működés alapul, és azok a szervezetek is, amelyek a szabályokat, normákat, törvényeket létrehozzák és működtetik. A gazdaság szempontjából az állam meghatározóan a gazdaságra vonatkozó jogszabályokban és az államigazgatás szervezeteiben (minisztériumok, önkormányzatok, szabályozó intézmények stb.) jelenik meg. A közgazdaságtan különböző áramlatai eltérően ítélik meg az állam gazdasági sze-

repvállalását – de arról, hogy ez a valóságos gazdaságokban a jelen történelmi korban szükségszerű, nincs vita. A beavatkozás mértékéről és módjáról már annál több kérdés fogalmazódik meg.

Az állam gazdasági szerepét mi itt a vállalatok szemszögéből közelítjük meg. Amikor a vállalati működés érintettjeit az I. fejezetben felsoroltuk, ezek között az állami intézmények is szerepeltek. Az állam elvont fogalom, a tényleges gazdasági szereplők azok az államigazgatási szervek, amelyek a vállalati szférával szemben eltérő jogosítványokkal rendelkeznek, s eltérő a kapcsolatuk jellege is. Mielőtt e kapcsolatokra rátérnénk, tekintsük át az állami szerepvállalás napjainkban érvényesülő fő tendenciáit.

A vállalat helye a társadalmi rendszerben

Soros György:* Újragondolt kapitalizmus

„Alapvető hiba erkölcsi minőséggel felruházni a piaci mechanizmusokat: A piac egyik alapvető vonása, hogy amorális, azaz az erkölcsi megfontolások nem befolyásolják a piaci árakat. Ez hozzájárul a piacok hatékonyságához: lehetővé teszi, hogy a résztvevők a társadalmi hatások figyelembevétele nélkül maximalizálják a profitot. Ám épp a piacok amorális jellege miatt nem hagyhatjuk teljesen a kezükben a források elosztását. A társadalom felbomlik, ha a közérdeket nem veszik figyelembe.

Itt ki kell térnünk a szabályalkotás és a szabálykövetés közötti különbségre. A piac szereplőiként mindaddig szolgálhatjuk önös érdekeinket, amíg betartjuk a szabályokat. De szabályalkotóként már a közös érdeket kell előtérbe helyeznünk – és egy demokráciában mindannyian szabályalkotók vagyunk.

Az utóbbi két évtizedben túlzottan szabad kezet adtunk a pénzügyi piacoknak. Hagytuk, hogy a vállalatok minden más megfontolást, esélyegyenlőséget, a környezetvédelmet vagy a szociális háló fenntartását félretolva maximalizálják nyereségüket. A hibák kijavítása erős kormányzati beavatkozást igényel.

A törvényalkotás a megoldásnak csak töredéke. Ezt a felfogás változásának kell követnie. A szakmai mércét csakis szakmabeliek tudják szinten tartani, és az összeférhetetlenségi szabályok kijátszását csak úgy tudjuk elkerülni, ha az emberek az önérdeken kívül más közös érdeket is elismernek. A közvélekedés ilyen változása nélkül az új szabályozás és törvényalkotás csak azok újabb kijátszásához vezet.

FORRÁS: *HVG*, 2002. szeptember 7., 48. o.

* A szerző a SOROS Fund Management elnöke, a Nyitott Társadalom Hálózat alapítója – az írás részlet a *The New Republic* folyóirat 2002. szeptember 2-ai számában megjelent esszéből.

3.1. Az állam gazdasági szerepvállalásának tendenciái napjainkban

Az állam egy ország intézményrendszerének legátfogóbb kerete, s mint ilyen a társadalom, ezen belül a gazdaság fejlődését meghatározó tényező. A közgazdasági szakirodalomban egyre erősebben gyökeret ver az a nézet, mely szerint az egyes országok fejlődését vagy visszamaradását nem lehet megmagyarázni az egyes országok intézményrendszerében meglévő eltérések megértése nélkül (North 1981, Acemoglu 2007). Ezen intézmények valósítják meg makroszinten a bürokratikus koordinációt. Láttuk, hogy a piacgazdaság alapját jelentő piaci koordináció mellett a gazdaság szabályozásának a bürokratikus koordináció is nélkülözhetetlen eleme. Az állami intézmények a vállalati működés érintettjei, hiszen a kapcsolatuk tartós és kölcsönös.

A szakmai közbeszéd gyakran az „állam" fogalmában foglalja össze ezeket az intézményeket. Az érintettek szerepkörét maguk az intézmények látják el, ezzel együtt léteznek olyan hatások, amelyekben ezen intézmények együttesen jelennek meg a vállalatok felé. Nincs módunk e könyvben az állam általános szerepével, az intézményrendszer struktúrájával, belső viszonyaival érdemben foglalkozni. E fejezetben mi is az állam szót használjuk az átfogó és komplex intézményrendszer megjelölésére, s kifejtésünket az állam és a vállalat viszonyának meghatározó tényezőire korlátozzuk – az állam egyéb szerepköreivel kapcsolatos gazdasági szempontú megközelítésként lásd Báger 2006, Bod–Báger (szerk.) 2008, Simai–Gál 2000, Szentes 2006, World Bank 1997.

A Világbank (World Bank 1997) a következő öt alapvető funkciót határozta meg az állam számára a modern társadalmakban:

- a jogi keretek meghatározása,
- a gazdaságpolitika alakítása,
- alapvető szolgáltatások és infrastruktúra létesítése,
- a hátrányos helyzetűek védelme,
- a környezet védelme.

Az állam gazdasági szerepét illetően napjainkban számos, egymásnak részben ellentmondó tendenciának lehetünk tanúi. E tendenciák együttes hatására rövid távon – nem kis mértékben politikailag motivált, egy-egy választási eredményhez kötődő – ingadozások tapasztalhatók az egyes országokban, egyértelmű hosszú távú tendencia felvázolására korlátozott a lehetőség.

Az állam szerepét csökkentik az alábbi folyamatok:

- A piaci koordináció történelmi térhódítása következtében számos fejlett országban privatizációs, deregulációs és decentralizációs folyamatok zajlottak le, számos olyan tevékenység helyeződött piaci alapokra, amelyek korábban állami szabályozás tárgyát képezték (gondoljunk például olyan alapvető szolgáltatásokra, mint az áramellátás vagy a vasúti közlekedés).
- A globalizáció folyamatában létrejöttek egyrészt sajátos, a globális gazdaság feltételeit szolgáló intézmények, amelyek kivettek hatásköröket a nemzeti szuverenitás köréből. Ilyenek a WTO (World Trade Organization, Kereskedelmi Világszervezet), a Világbank, de idesorolhatók a kötelező nemzetközi előírásokat, szabványokat létrehozó és ellenőrző szervezetek is, mint a WHO (World Health Organization, Egészségügyi Világszervezet), az ILO (International Labor Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) vagy az ISO (International Organization for Standardization, Nemzetközi Szabványügyi Szervezet). Számos olyan új jelenséggel találkozunk, amelyeknek kezelését egyszerűen lehetetlen nemzeti határok között tartani – így a környezetvédelem, az információáramlás kérdései, de a nemzetközi gazdasági együttműködés mai formái is megkövetelik a nemzeti határokon túlnyúló szabályozottságot.
- A regionális szervezetek, hazánk szempontjából elsősorban az Európai Unió, szintén számos szabályozási területen a nemzetállamok helyére lépett, határozatai, utasításai felülírják a tagállamok saját intézményeinek álláspontját, a versenyszabályozástól bizonyos minőségi előírásokig számos területen.
- A technikai fejlődés, főként az informatikai forradalom számos területen célszerűtlenné, sőt lehetetlenné tette az állami, bürokratikus eszközök alkalmazását – elég az internet által kiváltott hatásokra gondolni.

Ezzel egyidejűleg vannak olyan tényezők is, amelyek a nemzetállamok, illetve intézményeik jelentőségét erősítik:

- A globalizáció sajátos érdekvédelmi feladatokat jelent a nemzetállamok számára. A globalizációnak vannak nyertesei és vesztesei, s az, hogy melyik ország milyen sikerrel kapcsolódik be a nemzetközi gazdaságba, nagymértékben függ az állami intézményrendszertől, a követett politikától és a működési hatékonyságtól. A globalizálódó világ koordinációja többnyire olyan intézmények közreműködésével megy végbe, amelyeket nemzetállamok hoznak létre és működtetnek.



„Jó hír. A kormány alacsonyabb fokozatba sorolta a kibocsátásunkat: a »mérgező« helyett a »búdös« osztályba."

FORRÁS: *Harvard Business Review*, 1996. szeptember–október.

- Számos fejlett országban növekszik az állam szerepe az egyes társadalmi létszférák (a gazdaság, egészségügy, kultúra stb.) közti kapcsolatteremtésben, a nem piaci elemek (pl. állampolgári jogon járó szolgáltatások) növekedése következtében.
- A humán tényezők előtérbe kerülése több területen erősíti az állami szabályozás szükségességét (foglalkoztatási feltételek, egészségügy, nyugdíj, oktatás, foglalkozások engedélyhez kötése stb.).
- A társadalmi jólét növekedésével nőnek a reál infrastruktúra (pl. úthálózat, kommunikációs rendszerek) iránti igények, az ezek kielégítéséhez szükséges beruházások (lassú megtérülésük miatt) gyakorta nem jöhetnek létre állami szerepvállalás nélkül.
- A globális gazdasággal, illetve a fogyasztói társadalommal kapcsolatban sok indokolt és indokolatlan aggodalom, félelem merül fel. Ezek tárgyalására itt nem kerülhet sor (hivatkozásul lásd Stiglitz 2002, 2006; Bakan 2005), az azonban mindenképpen fontos tény, hogy a társdalom széles rétegei keresnek valamiféle védelmet az államban a valódi vagy vélt negatív hatásokkal szemben. Ez az igény politikai erővé válik, s az állami szerepvállalás erősödésének irányába hat.

Összességében két fő tendencia vázolható az állami szerep alakulásával kapcsolatban. Az egyik az, hogy szervesül az állami és nem állami szféra kapcsolata. Több területen jellemző az áruvilág visszaszorulása, az alternatív társadalomszervezési elvek, illetve a civil szféra előtérbe kerülése, valamint a vállal-

kozási szféra részvétele nem gazdasági problémák megoldásában, azaz a bürokratikus, a piaci és az etikai koordináció áthatja egymást.

A másik nagy hatású tendencia, hogy a globalizálódás következtében egyre nyilvánvalóbbá válik, hogy a világ, pontosabban egyes régiók gazdasági integrációja, illetve az üzleti élet multinacionalissá válása sokal gyorsabban halad előre, mint a poltikai-társadalmi integráció, azaz az államberendezkedések jobban különböznek egymástól, mint az üzleti rendszerek. Ez a körülmény nagymértékben színesíti a modern világgazdaságban a piaci és állami elemek alkalmazását, hiszen a globalizálódáshoz így a piaci elemek erősödésére van szükség, ugyanakkor az elkülönülő államhatalmak önérdekei ez ellen hatnak.

3.2. Az állami gazdaságirányítás

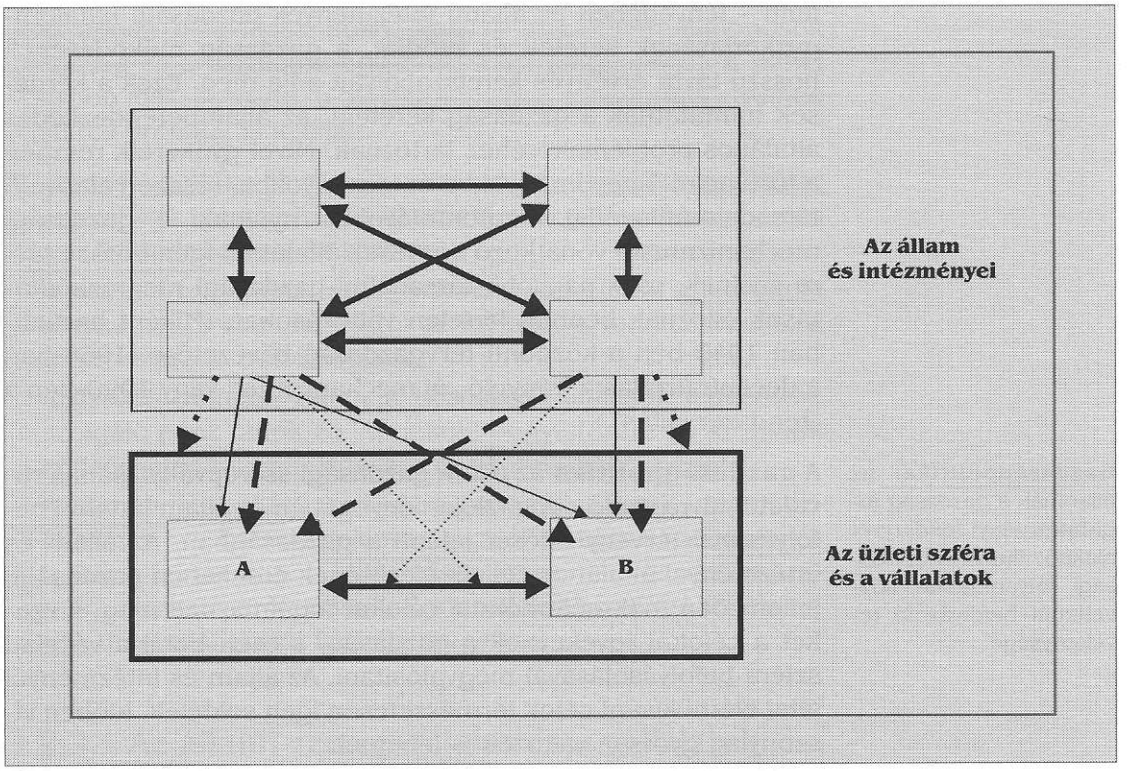
Az állam gazdasági szerepvállalásának célja a fentiek értelmében a globális versenybe való eredményes bekapcsolódás feltételeinek megteremtése oly módon, hogy a gazdaság fejlődése a társadalmi jólét fenntartható növekedéséhez vezessen. Ennek érdekében

- közvetíti a globális hatásokat, lehetőség szerint befolyásolva azokat;
- megteremti a kapcsolatot a koordinációs mechanizmusok között;
- társadalmi célkitűzéseket érvényesít.

A modern állam tagolt intézményrendszerében ezen funkciók megosztva jelennek meg, megjelenik benne a politikai pártoktól a parlamenti demokrácia intézményein át a helyi közigazgatásig sokféle szereplő. A gazdaságra gyakorolt hatások egy (leegyszerűsítetett) sémája képet ad a fő hatásmechanizmusokról *(5. ábra)*.

Az ábrából nyomon követhető az alábbi hatások érvényesülése:

- A felső téglalapban reprezentált hatások (vastag folyamatos nyilak) alakítják ki a politikai szféra viszonyulását a gazdasághoz, amely tartalmaz relatíve stabilabb kapcsolatokat és működési módokat (ezek alakítják ki a gazdasági mechanizmust) és gyakran változó elemeket is (ezeket a gazdaságpolitika keretébe utaljuk). Ezt jelen fejezetünk 3.2.1. szakaszában érintjük.
- A két téglalap közötti nyilak (vastag pontozott nyilak) azokat a kapcsolatokat fejezik ki, amelyek segítségével a gazdasági szféra átfogó állami befolyásolása megtörténik. Ezeknek kérdéseit a 3.2.2. szakaszban vizsgáljuk.



5. ábra. *Az állami szabályozás hatáskörei.* Az egyes nyilak magyarázatát lásd a 140., illetve a 143. oldalon.

Mindkét hatáskört illetően elmondhatjuk, hogy a gazdaság működését két fő területen befolyásolják: egyrészt a közvetlen gazdaságszabályozás, másrészt a gazdaság működéséhez szükséges humán és reál infrastruktúra megteremtése tartozik ide.

A humán és reál infrastruktúrával kapcsolatos állami tevékenységek túlmutatnak a gazdaság szféráján, tulajdonképpen a társadalom egyes létszférái közti kapcsolatokat, ezen keresztül a gazdaság működésének kereteit, peremfeltételeit szabályozzák.

3.2.1. Gazdasági mechanizmus és gazdaságpolitika

Könyvünknek nem tárgya a címben vázoltak részletes tárgyalása, fejtegetéseinket a vállalatokhoz való viszonyuk legalapvetőbb szempontjaira korlátozzuk (részletesebben lásd Bod 2006).

A **gazdasági mechanizmus** a gazdaság szereplői közötti kapcsolatok, a gazdasági folyamatok jogi és intézményi keretét je-

Gazdasági mechanizmus: a gazdasági szereplők kapcsolatainak, a gazdasági folyamatoknak jogi-intézményi kerete.

lenti – lényegében az állami intézmények gazdasági hatalomgyakorlásának kereteit és módját, a gazdaság működésének hosszú távra érvényes keretszabályait adja meg. Ezek a kérdések túlmutatnak a gazdaság keretein, az államberendezkedés általános problémaköréhez tartoznak. Mivel gyökereik részben a történelmi hagyományokba és viszonyokba, részben alapvető társadalomfilozófiai megfontolásokba nyúlnak, a gazdasági mechanizmusra vonatkozó döntések általában igen hosszú távra szólnak, csak nagyobb társadalmi-gazdasági megrázkódtatások okoznak bennük hirtelen változásokat. (Miként hazánkban 1949-ben a központi tervgazdaság bevezetése, 1968-ban a decentralizálásra irányuló „új mechanizmus" vagy 1990-ben a „rendszerváltás".)

Gazdaságpolitika: az államnak a gazdaság jogi-intézményi rendszerét alakító, illetve a gazdasági folyamatokat közvetlenül befolyásoló tevékenysége.

A **gazdaságpolitika** az állam gazdasági szerepvállalásának rövidebb távra szóló dimenziója, lényegében az állam hatalmi befolyásának érvényesítését jelenti a gazdaságban. Az állam és intézményei általános céljaik elérésének érdekében gazdasági, jellemzően makroökonómiai célokat fogalmaznak meg, s ezeket a célokat igyekeznek a gazdaság, s ezen belül a vállalati szféra befolyásolásával megvalósítani. Az állam és intézményei által elérni kívánt célok természetesen igen sokfélék, időben viszonylag gyorsan változók is lehetnek.

Gyakorlatilag állandó eleme a gazdaságpolitikának a *stabilitásra törekvés*. A társadalom valamennyi szereplője számára lényeges, hogy a gazdasági folyamatok minél kevesebb töréssel, jól előrejelezhető módon menjenek végbe. Ehhez szükség van a legfontosabb makroökonómiai mutatók kiegyensúlyozott alakulására. Ez magába foglalja az infláció, az állami költségvetés, az adózás, a munkanélküliség kézbentartását, illetve a gazdaságot irányító paraméterek (például az adók, kamatok, vámok) mértékének kiszámítható alakulását.

További fontos általános gazdaságpolitikai célkitűzés a *növekedés* biztosítása, azaz a társadalmi erőforrások növekvő hatékonyságú felhasználásával egyre nagyobb teljesítmény elérése. Ez teszi lehetővé a társadalmi jólét emelését és a növekedési potenciál fenntartását egyaránt.

A nemzeti gazdaságpolitika feladatai közé tartozik az ország *versenyképességének* elősegítése. A globális versenyben való helytálláshoz a vállalatok számára olyan környezetet kell teremteni, amely legalábbis nem hozza őket hátrányosabb helyzetbe a külföldi versenytárs vállalatokhoz képest.

Gazdaságpolitikai funkció a *jövedelemszabályozás* is – amely egyfajta áttételt jelent a gazdaság és a társadalom egésze kö-

zött, annak biztosítása útján, hogy a jövedelemtulajdonosok (lakosság és a vállalatok egyaránt) közti különbségek a minél nagyobb igazságosság, a teljesítmény és a szolidaritás elveinek együttes próbáját is kiállják.

A gazdaságpolitika fenti célrendszere egy komplex eszköztár mozgósítását igényli. Ezt az eszköztárat legátfogóbban három tényezőcsoportba szokás sorolni:

- A *monetáris politika*, amelynek központi eleme a jegybanki alapkamat, s ezen keresztül az infláció, a valutaárfolyam, a tőkemozgások befolyásolása.
- A *fiskális politika*, amely a közösségi kiadások fedezésére szolgáló pénz (adók és járulékok) begyűjtésére és az állami költségvetés megteremtésére és végrehajtására épül.
- A *humán és reál infrastruktúra biztosítása*, ami – tágan értelmezve – a kereskedelempolitikától az oktatáspolitikán és a fizikai infrastruktúra fejlesztésén keresztül a gazdaság számára elérhető erőforrásokat, s ezek felhasználási feltételeinek meghatározását foglalja magában.

3.2.2. Az állami szerepvállalás és a vállalatok

Ha az előzőkben leírt állami szerepköröket a vállalat szemszögéből szemléljük, más szempontú csoportosítást kapunk.

Bármely adott vállalat számára az állami szerepvállalás tényezői lehetnek

- korlátok, amelyeket nem lehet közvetlenül áthágni (vagy ha mégis, az már „felpuhulást" jelent a gazdaságirányítás szempontjából);
- olyan befolyásoló tényezők, amelyekre érdemes odafigyelni, mert figyelembevételükkel a vállalat eredményesebben tud mozogni az adott gazdaság közegében;
- olyan lehetőségek, amelyeknek befolyásolásával (lobbizással) előnyre tehetnek szert az ebben a szférában kevésbé eredményes versenytársakkal szemben.

Az állam gazdasági szerepvállalásának egyik fontos hajtóereje épp a lobbizás. Az állami intézmények igen gyakran azért (vagy olyan módon) avatkoznak be bizonyos folyamatokba, mert a gazdaság különböző szereplői: a vállalatok, ezek csoportjai vagy egyéb érdekcsoportok (pl. fogyasztói, területi vagy kisebbségi érdekképviseletek) különböző módszerekkel meggyőzték őket ennek szükséges vagy üdvös voltáról.

A lobbizás alapelvei

A közhiedelemmel ellentétben a lobbizás nem egyirányú folyamat, és célszemélyei sem kizárólag a törvényhozói oldalon foglalnak helyet. A *Piac és Profit* azokat a vezérelveket gyűjtötte össze cikkében, amelyek mentén a hazai multik érvényesíteni próbálják a világban nemcsak a saját, hanem az ország gazdaságának érdekeit is. A hazai multik Brüsszelben az European Roundtable (Európai Kerekasztal) keretén belül végeznek nem hivatalos lobbitevékenységet. Általánosan elfogadott vezérelvek e cégek körében:

A politikusi és köztisztviselői szféra tagjainak szóló valamennyi üzenetet kizárólag írásban, céges papíron, névvel, poszttal megjelölve és aláírva bocsátják ki. (Az átláthatóság általában fordítva is igaz.)

E dokumentumokat megőrzik, így évek múlva is bizonyítani tudják, hogy időtálló kijelentéseket és érveket fogalmaztak meg.

E leveleket olyan tudattal kell írni, mintha bárki számára nyilvános anyagról volna szó.

Az ország hosszú távú érdekeivel ellentétes érdekeket nem érvényesítenek, mert hosszú távú magyarországi jelenlétre rendezkedtek be.

Egyszeri „megvezetéssel" nem kockáztatható semmilyen vállalati presztízs, mert legközelebb nem állnak szóba a céggel.

„Csak szabályozási ügyekben lobbizunk." Viszont a lobbizásnak vannak operatív vetületei is: helyi képviseletek megnyitásakor vagy iparfejlesztési tervek előkészítésekor egy felelősségteljes vállalatnak kötelessége tájékozódni az önkormányzat összetételéről – sőt megosztottságáról –, az adott régió problémáiról, amelyek részét képezhetik a későbbi érvelésnek.

FORRÁS: r.g.: A lobbizás alapelvei. *Piac és Profit*, 2003. március 26.
http://www.piac-profit.hu/?id=c-20031403202631-4219

A lobbizás – amennyiben az etikai szabályok betartásával történik – nemcsak egyoldalú előnyszerzésre ad lehetőséget egy-egy ebben sikeres vállalatnak, hanem egyúttal a gazdaság egészére is kedvező hatással lehet. A vállalati szféra érdekeinek, szándékainak ismerete rendkívül fontos az államigazgatás számára is, nem véletlen, hogy a különböző munkaadói, menedzseri szervezetek, kamarák intézményes keretek között is konzultálnak az állami intézmények vezetőivel. Az állami intézményrendszer és a vállalati szféra szándékainak harmóniája a gazdaság hatékony működésének fontos feltétele.

Az állam vállalatszabályozó szerepének három fő szféráját érdemes megkülönböztetni, ezek nyomon követhetők az *5. ábrán* is.

a) Vállalatszabályozás

Az állami szabályozás irányulhat közvetlenül a vállalatok működésére: ennek eszközei az adók, a támogatások, bizonyos kötelező előírások (pl. külkereskedelmi forgalmazásra, foglalkoztatási feltételekre, minimálbérekre), de idetartoznak a vállalatalapításra, a társasági formákra vonatkozó jogszabályi feltételek is. (Az *5. ábrán* vékony folyamatos nyilak jelzik.)

b) Vállalatközi kapcsolatok szabályozása

Az állami szerepvállalás másik területe a gazdaság szereplői közötti kapcsolatok szabályozása. Itt tulajdonképpen a vállalatok és külső érintettjeik kapcsolatait szabályozó eszközökről van szó – természetesen ezeknek a kapcsolatoknak az állam csak bizonyos dimenzióit szabályozza. Tipikusan idetartozik a versenyszabályozás, a helyi közigazgatás és a vállalatok kapcsolatainak szabályozása vagy a környezetvédelmi előírások (vékony pontozott nyilak).

c) A vállalaton belüli viszonyok szabályozása

Idetartozik még egy megjegyzés: az állami szabályozás nem (vagy nemcsak) a vállalat egészére terjed ki, hanem specifikus szabályok vonatkoznak a vállalat különböző belső érintettjeire (tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók), illetve ezek kapcsolatára is. A tulajdonviszonyokat szabályozó (elidegenítési, öröklési stb.) előírások, és a vállalati fúziókra vonatkozó szabályok például a tulajdonosokat, míg a foglalkoztatási jogszabályok a munkavállalókat és menedzsereket érintik elsősorban (vastag szaggatott nyilak).

Az állam-vállalat kapcsolat lényegesen sokszínűbb annál, mint amit a fenti szabályozó-irányító szerep tükröz. Ennek érzékeltetésére tekintsük át, milyen további szerepekben tűnik fel az állam mint a vállalati működés érintettje.

- A *fejlesztés támogatója.* Általános gazdaságfejlesztő tevékenysége keretében a modern állam egyrészt közvetlenül a vállalatnak nyújtott támogatással, másrészt kedvező, ösztönző környezet teremtésével segítheti az innovációt, a fejlesztést.
- *Partner.* Az állam résztulajdonosként jelenhet meg a magánvállalkozásokban, illetve az úgynevezett PPP (Public-Private Partnership) konstrukcióban a magánszférával közösen oldhat meg közfeladatokat.
- *Fogyasztó.* Az állami megrendelések volumenükben jelentősek és számos magánvállalatnak jelentenek alapvető fontosságú piacot.
- *Versenytárs.* Az állami vállalatok mint piaci szereplők természetesen ugyanúgy részt vesznek a fogyasztói igény kielégítésében, a piaci versenyben, mint a magánszféra vállalatai.

A nemzetközi tendenciák és a gazdaságpolitika együttes hatására alakul ki a vállalati gazdálkodás aktuális környezete, amelyhez a vállalatoknak alkalmazkodni kell. Az alkalmazkodás sikere egyrészt az egyes tendenciák tartós vagy átmeneti jellegé-

nek felismerésén, másrészt pedig a rövid távú ingadozásokra (például az üzleti ciklusok szakaszaira) való gyors reagáláson múlik.

Az állam és a vállalat közötti érintettségi viszony természetesen nem egyoldalú. Egy adott állam működésének sikere nagymértékben függ az üzleti szféra hatékonyságától, amely elsődleges jelentőségű a források biztosítása szempontjából a kormányzat gazdasági és társadalmi céljainak megvalósításához.

3.2.3. Az állami vállalatok

Állami vállalat: olyan vállalat, ahol az állam (illetve annak meghatározott intézménye) többségi tulajdonnal rendelkezik.

Az állam különböző célok elérése érdekében dönthet úgy, hogy befolyásoló szerepét **állami vállalat** alapításán keresztül gyakorolja. Ilyen cél lehet:

- a kormányzati törekvések támogatása (pl. bizonyos fejlesztéspolitikai vagy foglalkoztatáspolitikai cél elérése érdekében fejlesztendő iparágban vagy régióban hozhat létre vállalatot) törvényileg szabályozott keretek között;
- bizonyos közjavak mérsékelt árú előállítása vagy externáliák hatékony kezelése;
- példamutatás, társadalmi légkör teremtése (pl. magasabb bérszínvonal vagy a dolgozók beleszólási jogának növelése);
- versenytárs teremtése a monopóliumok letörésére.

Az állami vállalatok több lényeges ismérvet tekintve különböznek a magánvállalatoktól:

- A legfontosabb a tulajdonos különbözősége. Az állami vállalatnál a tulajdonos nem konkrét személy, nem is világos szerkezetű testület (mint pl. a részvénytársaságokban), hanem az önmagában megfoghatatlan, intézményei által képviselt „állam". Így a tulajdonos jogán az állam különböző intézményei léphetnek fel, esetleg egymással nem összhangban lévő utasításokkal is.
- Az állami vállalatok *sikerkritériuma* rendszerint nem csak pénzügyi, illetve profit jellegű. Eleve eltérő üzletpolitikai, árképzési szabályok érvényesülhetnek, amelyek gazdaságon kívüli tényezőket vesznek figyelembe.
- E vállalatok irányításában gyakran erőteljesebb a *dolgozói részvétel*. Ennek országonként eltérő formái alakultak ki, a vállalati tanácsokban való munkavállalói részvételtől a különböző érdekszövetségek együttműködéséig.
- Az állami vállalatok rendszerint a *széles politikai nyilvánosság* előtt működnek. Éves beszámolóik nyilvánosak, működésüket a sajtó folyamatosan értékeli.

Pénznyelő állami vállalatok

A közvagyon felhasználását ellenőrző Állami Számvevőszék aktuális beszámolójából kiderül: 97 jelentős állami tulajdonú társaság 2000 és 2005 között mintegy 1000 milliárd forint állami támogatásban részesült. A vizsgált cégek mintegy 725 milliárd forint tőkeértékű állami vagyont képviselnek, hitelállományuk öt év alatt 524 milliárd forintra nőtt. Ez idő alatt 6000 milliárd forint árbevétel mellett csaknem 300 milliárd forint adózás előtti veszteséget produkáltak. A cégeknek több mint a fele két vagy annál több éven át veszteséges volt.

Forrás: *http://hetilap.hetek.hu/index.php?cikk=60508* (Letöltve: 2007. június 20.)

Tény, hogy az állami vállalatok rendszerint kisebb hatékonysággal, alacsonyabb jövedelmezőséggel működnek, mint a magáncégek. Ezen az alapon sokan támadják létüket. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy igen sok állami vállalat jön létre olyan helyzetben, amikor az adottságok kedvezőtlenek a nyereséges működés számára (a közjavak termelésének széles köre idetartozik), és létrehozataluk célja sokszor nem közvetlenül gazdasági. Mindazonáltal az elmúlt másfél évtized privatizálási programjai során számos tevékenységről derült ki, hogy magánvállalkozássá alakítva gazdaságossá tehető, alapot teremtve azon érvelés számára, mely szerint az állami vállalat létesítése meglehetősen drasztikus módszere az állami befolyásolásnak, s az általa megvalósítani kívánt célokat más piaci eljárással könnyebben és eredményesebben lehet elérni.

Összességében aligha vitatható, hogy a modern társadalmakban helye van az állami vállalatoknak is – hogy milyen területen és milyen arányban, azt az egyes országok sajátosságai döntik el.

4. További külső érintettek – a „felelős vállalat" koncepció

Az előző fejezetekben a vállalat környezetének két hagyományosan domináns tényezőjét: a piac és az állam szerepét tárgyaltuk. Most olyan külső kapcsolatokra térünk át, amelyeknek jelentősége az utóbbi egy-két évtizedben vált nyilvánvalóvá, s amelyek részben kívül esnek a vállalat szűken értelmezett gazdasági funkciórendszerén, s a vállalat társadalmi szerepvállalásának kérdéseihez vezetnek.

Az érintettség módjának megállapításához abból indulunk ki, hogy az ember mint egyén hogyan kapcsolódik a vállalathoz. Lehet beszélni a fogyasztói és a munkavállalói szerepkörről,

ezek üzleti kapcsolatok. Ezenkívül az ember mint állampolgár, mint közösségi lény és mint természeti lény egyaránt kapcsolatba kerülhet a vállalattal. Ezeknek az kapcsolatoknak a kezelése történhet piaci és szervezeti eljárásokkal – az utóbbiakról van szó ebben a fejezetben.

4.1. Helyi közösségek és önkéntes állampolgári szerveződések

A modern társadalmakban növekvő szerepet töltenek be a polgároknak az államtól teljesen vagy részben független szerveződései, a „civil társadalom" szervezetei. Ezek rendkívül sokfélék lehetnek: a helyi önkormányzatoktól a különböző szakmai szervezeteken át a kulturális egyesületekig, gazdag és sokszínű szövedékét alkotva a polgári társadalomnak.

Természetes, hogy a vállalatok e szerveződésekkel is sokrétű kapcsolatba lépnek, közvetve vagy közvetlenül befolyásolják életüket, visszacsatolásként pedig sokféle impulzus éri a vállalatokat ebből a szférából – ezek a szerveződések is a vállalati működés érintettjei közé tartoznak. E kapcsolatrendszer jellemzésére két témakört emelünk ki: a helyi közösségeket és az önkéntes állampolgári szerveződéseket.

a) A helyi közösségek és a vállalatok

Helyi közösségek: lakóhelyhez kapcsolódó, nem állami szerveződések.

A **helyi közösségek** és a vállalatok kapcsolatrendszerének alapját az adja, hogy a helyi társadalom rendelkezik olyan sajátos problémákkal, amelyek csak részben tekinthetők a makrogazdaság helyi vetületeinek. Ezek mintegy teret adnak egy helyi, közösségi szintű „gazdaságpolitika" létének, hiszen a sajátos problémák megoldásában a helyi szervezetek hatékonyabbak lehetnek, mint a központi, állami szervek. Ha a helyi önkormányzatoknak nagy autonómiát ad az államhatalom, akkor azok a nemzeti fejlődés motorjaivá is válhatnak – példa erre a svéd, az olasz vagy az amerikai fejlődés.

A helyi közösségek és képviseletükben a helyi önkormányzatok hármas feladatot látnak el. Meg kell teremteniük, illetve biztosítaniuk kell:

- a gazdasági biztonságot: a munkahelyek és vállalkozások biztonságát, a tartalmas, sikeres és egészséges munka lehetőségét, az alapvető szükségletek kielégítését;
- a helyi demokráciát: az érintettek mind teljesebb körű részvételét az életterüket érintő döntésekben, a demokratikus ellenőrzés lehetőségét a helyi kormányzatban;
- a kulturális örökség és a természeti környezet megőrzését.

Megjegyezzük, hogy a helyi közigazgatás kettős szerepet tölt be a vállalatokkal való kapcsolatában. Egyrészt az államigazgatás részeként, másrészt a helyi közösség képviselőjeként létezik. E fejezetben a két szerepet együtt kezeljük – a valóságban is nehezen választhatók szét, kivéve néhány kifejezett állami (hatalmi és szervezési) funkciót, mint például a jogszabályok betartása vagy a választások megszervezése.

E feladatok megoldásában sokoldalú együttműködésre van szükség a helyi közösségek és a vállalkozók, vállalatok között. Minden vállalat, a legnagyobb multinacionális részvénytársaságtól az egyszemélyes magánvállalkozásig fizikailag működik *valahol*, s így lehetetlen, hogy ne kerüljön kapcsolatba a helyi társadalommal. Ez a kapcsolat nagyon sokféle lehet (és nyilván más Eindhoven és a Philips cég vagy Győr és az Audi viszonyában, mint a falusi fagylaltos és a helyi önkormányzat között). A jelentősebb vállalkozások és a helyi önkormányzatok kapcsolatára nézve azonban megadható néhány alapelv.

A legkézenfekvőbb a kétoldalú pénzügyi kapcsolat. Igen gyakori, hogy egy vállalat kisebb-nagyobb mértékben hozzájárul a város-, illetve községfejlesztéshez. Ezt helyi adók kivetésével intézményesíteni is lehet, legalább ilyen fontos azonban a vállalatok részéről önként nyújtott támogatás, ami nem feltétlenül önzetlen, hiszen a vállalat ezzel saját dolgozói jólétéhez, a kedvező környezeti feltételek megteremtéséhez járul hozzá, ez pedig nyilvánvalóan segíti a munkaerőellátást, illetve javítja a munkavégző képességet. A kapcsolat azonban nem egyoldalú: a helyi közigazgatásnak számos eszköz áll rendelkezésére ahhoz, hogy előnyösebb pénzügyi helyzetbe hozza a vállalatokat, illetve arra ösztönözze őket, hogy helyben fejlesszenek. Erre a kedvező ingatlanvásárlási lehetőségtől kezdve a munkaerőképzésben való részvételig számos lehetőség van. Az emberi tényezőnek az utóbbi évtizedekben történt felértékelődése újabb ösztönzést adott a vállalatok és a helyi közigazgatás együttműködésének, amennyiben a helyi közösségnek adott támogatásokkal közvetve a munkavállalóknak adnak további juttatásokat. Terjed az a felismerés, hogy az átfogó szociális problémák (így a területi-helyi egyenlőtlenségek, a munkanélküliség vagy a szegénység) nem kezelhetők egyedül sem állami, sem vállalati, sem helyi eszközökkel – a siker reménye érdekében közösen kell tevékenykedniük.

A kölcsönösen korrekt és gyümölcsöző viszony kialakításához a vállalatoknak és a helyi közigazgatásnak együtt kell működniük a stratégiai tervek összehangolásában. A vállalati fejlesztések sikerét nagymértékben segíti, ha ezek összhangban vannak a

helyi lakosság akaratával, a közigazgatás terveivel. Lényeges, hogy a fejlesztés során a fejlődés „puha" tényezőit is figyelembe vegyék: az emberi és természeti környezet fenntartása, sőt javítása elemi közérdek.

A fejlett országokban a vállalati filozófiák fejlődésétől nem idegen a már érintett helyi szempontok figyelembevétele: az a marketingalapelv, amely a „Közelebb a fogyasztóhoz!" jelszóban fogalmazható meg, egyenesen felszólításként utal e kapcsolatok fontosságának szem előtt tartására.

Természetesen nem szabad elfelejteni, hogy bár a helyi önkormányzatok és a vállalatok egymásrautaltsága meghatározó, átlagos körülmények között semmiképpen sem valamiféle szimbiotikus összefonódásról van szó, hiszen ezek eltérő logikájú társadalmi alrendszerekhez tartoznak. A túlzott összefonódás a két alrendszer autonóm működését veszélyezteti, s szélsőséges esetben korrupcióhoz és más anomáliákhoz vezet.

b) Az önkéntes állampolgári szerveződések és a vállalatok

Önkéntes állampolgári csoportosulások: önkéntes emberi szerveződések a résztvevők által meghatározott célok megvalósítására.

Az **önkéntes állampolgári szerveződések**, a civil szféra megjelenítőinek a modern társadalmakban egyre nő a szerepe. Ezek az alapítványok, egyesületek, társadalmi mozgalmak egyrészt átvesznek bizonyos társadalmi funkciókat az államtól, illetve az állampolgártól (gondoljunk például a családvédelemre az egyik, az állampolgári jogokért síkraszálló önkéntes jogászi szervezetekre a másik oldalon), másrészt, s témánk szempontjából ez kiemelt jelentőségű, figyelemmel kísérik a piac működését és az állami beavatkozást. Gyakran előre jeleznek olyan társadalmi változásokat, amelyekre a politika és a gazdaság esetleg csak évek múlva fog „rámozdulni". Legkézenfekvőbb példaként a környezetvédelmi és fogyasztói érdekvédelmi csoportosulásokat említhetjük, amelyek néhány országban valóban jelentős befolyásra tettek szert.

Speciális helyet foglalnak el az érintettek körében a szakmai szerveződések: a kamarák, a munkaadói és munkavállalói szövetségek, ágazati és funkcionális szakszövetségek. Ezek igen fontos szerepet töltenek be az információáramoltatásban, a képzésben és továbbképzésben és az érdekvédelemben. Egy részük valóban teljesen önkéntes, másokban akár kötelező tagság is lehet. Ezen szervezetek egyrészt sokszor közvetítenek az állami és az üzleti szféra között, másrészt az üzleti szférán belüli kapcsolati és információs hálót szövik erősebbre. Bizonyos értelemben idetartoznak a szakszervezetek is.

Az önkéntes állampolgári szerveződések szerepe a civil társadalom erősödésével és a nem gazdasági értékek szerepének

növekedésével egyre nagyobb lesz, s így egyre jelentősebb a vállalatokkal való kapcsolatuk is. Ez találkozik az emberközpontú vállalatvezetési filozófiák terjedésével, s növekvő súlyt ad a vállalat nem közvetlenül profitcélokat szolgáló tevékenységeinek, a „felelős vállalat" koncepció terjedésének. Mielőtt azonban erre rátérnénk, a vállalati működés még egy érintettjét kell megvizsgálnunk: a természeti környezetet.

4.2. A természeti környezet

A természeti környezet és annak megóvása napjainkra az emberiség kulcskérdései közé került: egyre szélesebb körben ismerik fel, illetve el, hogy az az életmód és gondolkodás, amelylyel modern világunk a természeti környezethez viszonyul, a folyamatok eddigi trendjeinek folytatódása esetén nem fenntartható. Keresnünk kell tehát azokat a módokat és eszközöket, amelyeknek segítségével a természeti környezet megóvása, s ezzel az emberi faj túlélése megvalósítható.

4.2.1. Az üzleti szféra környezeti hatásai

Az üzleti szférának s benne a vállalatoknak elháríthatatlan felelőssége van a környezet megóvásában. Egyrészt azért, mert az üzleti szféra tevékenysége és döntései következtében állnak elő a legjelentősebb környezeti változások, másrészt pedig mert e szféra rendelkezik leginkább azokkal az erőforrásokkal, amelyek a helyzet javításához szükségesek. Napjaink korszerű megközelítése szerint (Zsolnai 2001) a gazdaság (s dominánsan az üzleti szféra) környezetbe való beavatkozása három fő módon történik:

- erőforrások kivétele a természetből (így pl. bányászat, fakitermelés, aratás);
- kibocsátások (vissza)juttatása a természetbe (pl. a levegő, a víz szennyezése, növényvédő szerek, állatgyógyszerek);
- strukturális beavatkozások a természet egységein (pl. őshonos fajok kiirtása, újak telepítése, autópályaépítés, városok terjeszkedése).

Azok a döntések, amelyek révén a jelzett beavatkozások megvalósulnak, meghatározott nézőpontból önmagukban racionálisak lehetnek (így például a vállalat jövedelmezősége szempontjából). Azáltal azonban, hogy beavatkoznak a természet rendjébe, nem figyelve annak rendszerjellegére (az ún. „ökoszisztémára"), végül káros hatásokhoz is vezetnek.

Környezettudatos olajkitermelés

Kívülállók számára talán meglepőnek tűnhet a Chevron olajtársaság által üzemeltetett Kutubu-mező Pápua Új-Guineában. A levegőből alig utal valami az olajkitermelésre, a társaság által birtokolt terület döntő részét ugyanis összefüggő esőerdő borítja. A látogatókat és a dolgozókat szigorúan ellenőrzik be- és kilépéskor is, nehogy alkohol, drogok vagy fegyver kerülhessen a telepre, vagy védett állatokat, növényeket csempésszenek ki. Rendszeres nyilvános jelentések készülnek a bekövetkezett balesetekről vagy balesetveszélyes helyzetekről. Ezen és más intézkedéseknek köszönhetően az élővilág rendkívüli mértékben virágzik a Chevron területén belül, több új-guineai faj csak itt él meg, védve a vadászoktól.

Több tényező is közrejátszott ennek a szigorú környezetvédelmi politikának a kialakításában. Egyrészt a vállalat mindenképpen el akarja kerülni a drága környezeti katasztrófákat és az ezzel járó nemzetközi presztízsveszteséget. Az új, környezetbarátabb technológiák kifejlesztése is nagymértékben segítette az ügyet, csakúgy, mint a helyi lakosokkal kialakított jó viszony.

FORRÁS: Jared Diamond 2005. *Collapse*. London, England, Allen Lane, 442–452. o.

A gazdasági célszerűség és az ökoszisztéma fenntartásának érdeke természetesen nem mindig ütközik egymással. Amikor azonban ez történik, rendszerint nem könnyű a helyes cselekvés meghatározása, különös tekintettel arra, hogy míg a gazdasági előny általában belátható időn belül realizálódik, a környezeti károk gyakran csak hosszabb idő után, esetleg áttételeken keresztül jelennek meg. Az emberiség, s benne az üzleti világ még csak most kezdi érzékelni a környezet fenntarthatóságának jelentőségét, s tanulja megvalósításának eszközeit.

Ebben a folyamatban az üzleti élet más területeihez képest különösen jelentős szerepet kap az állami szabályozás. Ennek két, egyenként is megkerülhetetlen oka van. Az egyik a környezeti hatások nemzetközi jellege: a természeti környezet ügyeit lehetetlen országhatárok közé szorítani. A másik, szintén immanens tényező, hogy a természetre gyakorolt káros hatások a vállalati működés externáliái közé tartoznak, s az állami szabályozásnak igen nagy szerepe van abban, hogy ezeket az externáliákat belső tényezővé alakítsuk, azaz a vállalatok közvetlenül érezzék ennek következményeit. Ez nem egyszerű feladat, hiszen az externális hatások számbavétele nehézségekbe ütközik, például nem mindig határozható meg pontosan a kár előidézője, vagy a hatás időben késve, illetve elnyúlóan jelentkezik. Nincs is egyértelmű megoldás a környezeti hatások gazdasági kezelésére, napjainkban a két alapeset (az externáliák tiszta piaci eszközökkel való internalizálása, illetve a közvetlen hatósági beavatkozás) között számos további változat létezik.

A piaci internalizálás akkor valósul meg, ha egy jószágra – amelynek előzőleg nem volt ára (lehet ez levegő, víz, erdő stb.) – piaci mechanizmus lép működésbe. A módszer legvonzóbb jel-

lemzője, hogy az internalizálás közvetlen hatósági beavatkozás nélkül zajlik le azt követően, hogy az illető jószág tulajdonosi jogait definiálták. Ez utóbbi egyértelműen hatósági feladat.

A közvetlen hatósági beavatkozás modellje szerint a környezet megóvásával kapcsolatos igényeknek a termelési igények mellé épülését központi utasítások, direktívák biztosíthatják.

E tiszta esetek egyike sem jellemző a ma létező társadalmakban. A fejlett piacgazdaságokban a környezeti problémák kezelése szempontjából hőskornak számító hatvanas években a közvetlen hatósági beavatkozás volt a meghatározó. Ekkor a kormányzatok a vállalati működés szabályozásával, tiltással, szennyezéskibocsátási normák törvényi előírásaival igyekeztek kényszeríteni a vállalatokat a szennyezés csökkentésére. A hetvenes évek közepétől mindinkább nőtt az érdeklődés a piaci ösztönzők alkalmazása iránt. Hosszú távon várhatóan a hatósági felügyelettel folyó piaci akciók lesznek a jellemzők.

A szigorú hatósági megoldás elsősorban jogi eszközöket alkalmaz, és a hatóságnak a vállalattal szemben fennálló jogosítványaira épít.

A gazdálkodók önérdekét figyelembe vevő, arra alapozó, céljaiban azonban az össztársadalmi jólétet javítani szándékozó piackonform módszerek számítanak a vállalat költségérzékenységére, lényegében arra, hogy található az üzleti érdekek és gondolkodás keretein belüli megoldás a környezeti problémák kezelésére.

A környezettudatos vállalati magatartás tényezői nagyon erősen helyzetfüggők. Kerekes–Szlávik (1996) a vállalat földrajzi elhe-



Hagyományos benzinmotorral megy, amíg bűntudatot nem érez, akkor átáll elektromos meghajtásra.

FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

lyezkedésétől a veszélyelhárító rendszerek kiépítettségén át a politikai intézményrendszerig számos befolyásoló tényezőt sorol fel – ebből is látszik, hogy a vállalat környezettel való viszonyában rendkívül sok érintett érdekei jelennek meg. A vállalatspecifikus tényezőkön túl azért meghatározható néhány olyan általános vállalati feladat, amelynek megvalósítása esetén a vállalat környezettudatosnak tekinthető:

- A természeti környezethez való viszony alapelveinek meg kell jelennie a vállalat küldetésének megfogalmazásában.
- Meg kell valósítani a környezeti hatások számbavételét, a környezeti auditot.
- Menedzsmentrendszerében alkalmaznia kell a nemzetközi és belföldi környezeti normákat, standardokat.
- Konkrét környezeti célokat és teljesítménymércéket kell meghatározni, s ezeket rendszeresen ki kell értékelni.
- Azonosítani kell a fő felelősségi területeket, és megfelelő rendszereket kell működtetni az e területeken hozott döntések megvalósítására és ellenőrzésére.

4.3. Az alternatív közgazdaságtan és a felelős vállalat

A társadalmi tevékenységek koordinálásának piaci és állami mechanizmusa melletti harmadik, etikai lehetőségével kapcsolatban felmerül, hogy mennyiben kell, illetve lehetséges ebben a vállalatnak szerepet kapnia. Más megfogalmazásban: milyen kapcsolatban állnak egymással az igénykielégítés gazdasági és nem gazdasági szempontjai, tényezői, s hogyan helyezkedik el ebben a viszonyrendszerben a vállalat. Van-e társadalmi felelőssége, vagy tevékenységét az üzleti felelősségre kell építenie? Ez a téma egyre inkább előtérbe kerül az üzleti és közéletben, valamint a vállalatokról szóló elméleti írásokban is. Kezdetben a „főáramú", illetve az „alternatív" közgazdaságtan logikája alapján síkra szálló szakértők, tudósok vitáztak a témán – mára azonban a fentiektől jelentősen különböző tematikájú üzleti irodalomban is megjelenik, mint a már említett érintettszemlélet *(stakeholder view)* és a tulajdonosiérték-szemlélet *(shareholder view)* képviselőinek vitája.

Alternatív közgazdaságtan: azon törekvések elvi alátámasztása, amelyek az átfogó ökológiai katasztrófa elkerülésére a gazdálkodás teljes rendszerét (ökoszisztémák, szervezetek, emberek) figyelembe vevő, emberléptékű és konstruktív (azaz változtatásra és cselekvésre orientált) megközelítést sürget.

4.3.1. Az alternatív közgazdaságtan

Az **alternatív közgazdaságtan** hívei elvetik a hagyományos közgazdaságtan bizonyos sarkalatos pontjait (pl. önérdeket követő szervezet és ember, a gazdasági növekedés mint elsődle-

ges gazdasági cél), s a valóságos gazdasági rendszerek radikális átalakítását tartják szükségesnek ahhoz, hogy az emberiség elkerülhesse a totális társadalmi és ökológiai katasztrófát. Az irányzat alapvető munkájának Schumacher (1974) könyve tekinthető.

Az alternatív ökonómia hívei az externáliák internalizálásának ismert módszereit nem tartják elégségesnek ahhoz, hogy azok elősegítsék az ökoszisztémák stabilitását hosszú távon biztosító és a társadalmi jólétet nemzedékről nemzedékre megteremtő gazdasági rend kialakulását. Ehhez az alternatív közgazdaságtan szerint (más tényezők megléte mellett) társadalmilag felelős (és nem önző), emberléptékű (és nem elidegenedett, monumentális) szervezetekre, vállalatokra lenne szükség.

Az alternatív közgazdaságtannak a szervezetre vonatkozó alapelvei a következők (Zsolnai 1989):

- az ökologizáció (a szervezetek természetbe való beágyazódása és a környezet megőrzésére való törekvés) és
- a humanizáció (az az elv, hogy a szervezetek azért vannak, hogy az embert szolgálják, elősegítsék testi és lelki fejlődését).

E gondolatmenetbe illeszkedően a vállalkozás a közösség szolgálatának egyik formája, s mint ilyen, tevékenységének következményeiért morális felelősséggel tartozik. Erre az eszmére épül a „felelős vállalat" koncepció, amely a racionalitás és a moralitás vállalaton belüli összekapcsolása mellett áll ki.

A racionalitás itt azt jelenti, hogy a vállalati döntéshozatali folyamatban az alternatívákat gondosan föltárták, az egyes következményeket pedig alaposan mérlegelték a világosan megfogalmazott vállalati célok függvényében, majd a választott cselekvésváltozatot határozottan és nagy figyelemmel valósítják meg. A moralitás értelme pedig az, hogy a vállalat a vele kapcsolatban álló embercsoportokat és az általa befolyásolt természeti környezetet nem tekinti egyszerűen eszközöknek céljai elérésében, hanem tekintetbe veszi döntéseinek és politikájának az emberekre és a természeti környezetre gyakorolt hatását.

4.3.2. Az etikus magatartás elvi alapjai

Ellentmondásban van-e az etikus magatartás az üzleti érdek követésével? Kétségtelen, hogy számos példa hozható fel arra, hogy jogilag megengedett, de etikailag megkérdőjelezhető akciók szép pénzt hoznak a vállalatnak. Az etikus magatartásra való ösztönzést azonban az általános emberi értékekre való hivatkozáson túli érvekkel is alá lehet támasztani. Tény, hogy a

posztindusztriális társadalmakban társadalmi konszenzust sikerült elérni bizonyos alapkérdésekben (pl. az emberi élet tisztelete, az egészségmegőrzés fontossága); másrészt, hogy ezeket a hatásokat az érintettek egyre hatékonyabban képesek közvetíteni (gondoljunk a polgárok öntudatosodására vagy a független közösségek erősödésére); végül, de nem utolsósorban azokra a kényszerekre, amelyekkel mind a természeti, mind a humán környezet megóvása érdekében szembe kell néznünk.

Ezeket a kényszereket a vitázó partnerek elismerik – ezért mondottuk korábban azt, hogy nem a társadalmi felelősség léte a kérdéses, hanem annak érvényesítési módja. A vállalat társadalmi felelősségének előtérbe kerülése ugyanis elkerülhetetlen következménye két tényezőnek: egyrészt a természeti és társadalmi környezetre gyakorolt hatások lényegéről való ismereteink bővülése, másrészt pedig a vállalatok súlyának, szerepének növekedése hatott ide. Az első tényező segítségével feltártuk azokat a veszélyeket és ellentmondásokat, amelyeket az emberiség gazdasági tevékenységének az eddigi keretek között való folytatása idézne elő – rámutatva, hogy az nem felel meg a fenntartható fejlődés kritériumainak. A második tényező, a vállalatok hatalmának és befolyásának növekedése pedig megkérdőjelezi azt az álláspontot, mely szerint a társadalmi érdek képviselete kizárólag a választott törvényhozók és a jogrendszer feladata.

A tárgyalt területen várható fejlemények az emberiség fejlődésének kulcskérdései közé tartoznak. Az optimista szcenárió szerint a jövőben a nyereségre törekvés és szükségletkielégítésre orientáltság, s így a tulajdonos és a fogyasztó kiemelt szerepe nem szűnik meg, de a szükségletkielégítés – és ezzel együtt a profitteremtés – feltételrendszerét egyre inkább együtt határozzák meg az érintettek gazdasági és etikai megfontolásai. Ekkor nem számíthat tartós piaci sikerre az a vállalat, amelyik nem képes ezt a sokoldalú szempontrendszert együtt kezelni.

Rendkívül fontos annak hangsúlyozása, hogy a fejlett országok vállalatainak egy nem meghatározó, de nem is elhanyagolható részénél a társadalmi-etikai követelmények valóban internalizálódtak – tehát nem mint a társadalom felé tett gesztust élik meg a „felelős vállalat" szerepet, hanem mint normál üzleti tevékenységük egy olyan összetevőjét, amely elősegíti a vállalati sikert. A fenntartható fejlődés feltételeinek megteremtését úgy fogják fel, mint a vállalat jövőbeni környezeti és emberi erőforrásigényének kielégítésébe való befektetést. Tudják és hangoz-

Kifizetődő az etikus magatartás?

A vállalatok életében hatalmas üzletet jelent a társadalmi felelősség. Dollármilliárdokat költenek mindenféle jól hangzó dologra, majd szétkürtölik a nyilvánosságnak. De vajon kifizetődő ez? A legtöbb vállalat azt reméli, hogy a fogyasztók hajlandók felárat fizetni olyan termékekért, melyeket magasabb etikai sztenderdekkel gyártottak. Jellemző viszont, hogy mindenféle vizsgálat nélkül elfogadják ezt a feltételezést, és valójában nem keresik a választ olyan kérdésekre, mint: A fogyasztók tényleg jutalmazzák a jó vállalati viselkedést a felár kifizetésével? És büntetik a felelőtlen vállalatokat úgy, hogy kevesebbet fizetnek? Ha igen, mennyivel? És egyáltalán, mennyire kell felelősnek lennie a vállalatnak?

A Nyugat-Ontarióí Egyetem (University of Western Ontario) éppen ezekre a kérdésekre keresett választ kutatásában. A fogyasztóknak ugyanazokat a termékeket mutatták – kávét és pólót –, de a fogyasztók egy részének azt mondták, hogy a termékek gyártása során magas etikai sztenderdeket alkalmaztak, másik részüknek pedig azt, hogy alacsonyakat. A kutatók eredményei azt mutatták, hogy átlagban a fogyasztók hajlandók voltak enyhe felárat fizetni az etikusabban gyártott termékekért, míg az etikátlanabbakat csak lényegesen alacsonyabb áron vették volna meg. Érdekes eredmény volt az is, hogy a vállalatoknak nem feltétlenül kell nagyon felelősnek lenni társadalmilag – egy kisebb mértékű beruházást az etikus termelésbe a fogyasztók ugyanolyan kedvezően értékeltek, mint egy nagyobbat.

Forrás: Does Being Ethical Pay? *The Wall Street Journal Europe*, 2008. május 13., R2, R8. oldalak

tatják, hogy az üzleti szféra van egyedül abban a helyzetben, hogy kellő szintű ráfordítást tudjon mozgósítani a humán és az ökológiai környezetet nem romboló fejlődés érdekében. Mindehhez hozzá kell tenni, hogy a fentiek a fejlett országok vállalataira vonatkoznak. A világ elmaradottabb részének problémái, ha lehet, még súlyosabbak és mélyebben gyökereznek – ugyanakkor a globalizáció következtében nem választható szét a két világ (a fejlettek és a kevésbé fejlettek) problémarendszere. A globalizáció intézményrendszerében (így a WTO-konferenciákon vagy a környezetvédelmi csúcstalálkozókon) ez éppúgy megjelenik, mint a világkereskedelem vagy a globális vállalatok mindennapjaiban.

A jövő kilátásai nagymértékben azon múlnak, sikerül-e az üzleti élet szerves részévé tenni, azaz gazdaságilag is kifizetendővé tenni a társadalmi felelősséget tudatosan vállaló magatartást. Ne feledjük, hogy a dolog még elvi síkon sem tisztázott: a vállalatok társadalmi felelősségével foglalkozó irodalom még adós azzal, hogy a gazdaságon belüli érveléssel adjon meggyőző alátámasztást álláspontjához, például bemutatva, hogy csökken a súrlódási költség vagy a tranzakciós költség, vagy nő a jólét a felelős magatartás következtében. Az erre vonatkozó esélyek taglalása a társadalomfejlődés alapkérdéseihez vezet, s messze túlmutat könyvünk keretein.

4.3.3. Az etikus magatartás és az üzleti valóság

A vállalat társadalmi szerepéről s ezzel összefüggésben az üzleti etikáról tehát elméleti és gyakorlati síkon egyaránt vita folyik. Abban teljes a nézetazonosság, hogy a vállalatnak, illetve döntéshozóinak felelős, etikus módon kell viselkednie. Az a kérdés, mit is jelent ez a vállalat számára, s hogyan kapcsolódik a felelősségvállalás és az etikus magatartás a vállalati stratégiához. A vállalatnál felmerülő etikai problémák osztályozása (Bounds–Lamb 1998) megfelelő kiinduló alap a kérdés tárgyalásához. E szerint a fő etikai problémaforrások a következők:

- érdekkonfliktus (pl. a vállalat és az alkalmazott között a karcsúsításból adódó elbocsátás esetén);
- nem becsületes magatartás (pl. hamis információk szándékos továbbítása);
- igazságtalanság (részrehajlás, nem egyenlő bánásmód személyi ügyekben).

Az etikus magatartásra épülő vállalati stratégia egyrészt alapszabályokat ad meg a felmerülő problémák kezelésére, másrészt eljárásokat fogalmaz meg azokra az esetekre, amikor a nem etikus magatartásból adódó konfliktushelyzet már előállt. Az alapszabályokat sok felelősen gondolkodó vállalat etikai kódexben foglalja össze. Az etikai kódexek általában iránymutatást adnak a helyesnek tartott magatartásra nézve. A felelős vállalat sokszor az etikailag szokásosan elvárható magatartáson túlmenő követelményeket is megfogalmaz a társadalmi felelősség nevében. A társadalmilag felelős vállalatnak tehát négyszintű követelményt kell teljesítenie:

- a minimumfeltétel a vállalat alapvető céljának teljesítése, a hatékony üzletvitel;
- a hatékony üzletvitelt úgy kell megvalósítani, hogy az megfeleljen a jogszabályi előírásoknak;
- a döntéshozatalnál érvényesülnie kell a szokásos társadalmi etikai normáknak;
- adott esetekben pedig az előző kritériumok megsértése nélkül túl is kell mennie ezen normákon.

Napjaink gazdasági viszonyai között nincs egyértelmű empirikus bizonyíték arra, hogy jelenleg az etikusabb vállalat gazdaságilag is hatékonyabb lenne. Ezzel együtt az elmúlt évtizedek fejleményei jórészt azt mutatják, hogy nem egyszerűen a magasabb emberi értékekre való hivatkozás, hanem az üzleti élet belső logikája is az etikus magatartásra ösztönöz, több okból is:

- elkerüljük a nem etikus magatartásból származó költségeket (pl. kártérítési perek);
- erősítjük az üzleti partnerek bizalmát, ami kölcsönös gazdasági előnyökhöz, például a tranzakciós költségek csökkenéséhez vezet;
- erősítjük a vállalati kultúrát, ami magasabb gazdasági teljesítményekre ösztönözheti a munkavállalókat;
- a vezetők és a munkatársak jobb lelkiismerettel vállalják az üzleti megoldásokat, ami ismét magasabb teljesítményekre sarkall.

CSR: társadalmi felelősségvállalás a cégeknél

El tudják képzelni, hogy meghirdetnek egy színházi előadást, de nem árulják el a teátrum nevét? Vagy azt, hogy egy nagy áruházlánc a Vöröskereszttel közösen szervez egy véradó akciót, erről be is számolnak a hírműsorok, de a cég nevét (amúgy a Tesco), így a helyszínt sem mondják be? Utóbbi megtörtént, hogy egy remek példát adjon arra, mennyire gyerekcipőben jár a vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációja.

A CSR, a magyar beteg című tanulmány arra tett kísérletet, hogy megvizsgálja, miért nincs számottevő, a vállalati felelősségvállalásról szóló beszámoló a médiában. Az kétségtelen, hogy negatív hírrel könnyebb médiafelülethez jutni. (A Megatrade például hiába fogadta volna örökbe az állatkert összes lakóját, erről kevés hír született volna. Persze a mostani címlapokat bizonyosan megspórolták volna maguknak.) A tanulmány készítői ugyanakkor felhoznak érveket amellett, hogy miért fontos a CSR nagy nyilvánossága. Egyrészt jó példát mutat a többi cégnek is, másrészt a fogyasztó számára is szimpatikusabbá válhat egy tudatos cég. A szerzők szerint nem baj és nem hátrányos, ha az egyéni választás azokra a cégekre esik, amelyek profitjuk egy részét közérdekű célból visszaadják azoknak, akiktől a profitot megszerezték. (Van bank, amelyik gyermekmentő szolgálatot támogat, van, amelyik orvosi műszereket vásárol, van olyan cég, amelyik rászorulók lakáshoz jutását támogatja, de olyan üdítőital-gyártó is, amelyik egy nemzeti parkot segít. Neveket azért nem említünk, mert sokan kimaradnának, jogtalanul.)

A tanulmány számára megkérdezett vállalatok 68 százaléka nem a cég imázsának építését, hanem a fenntartható fejlődés és az etikus magatartás iránti elkötelezettségét jelölte meg CSR-tevékenysége elsődleges mozgatórugójaként. Azért ez a kép mégsem ennyire szép. A vállalatok jelezték ugyanis azt az igényüket, hogy tevékenységüket ismerje meg a közvélemény. Azaz számoljanak be róluk a hírműsorok, újságok.

Forrás: *Népszabadság*, 2006. december 29.

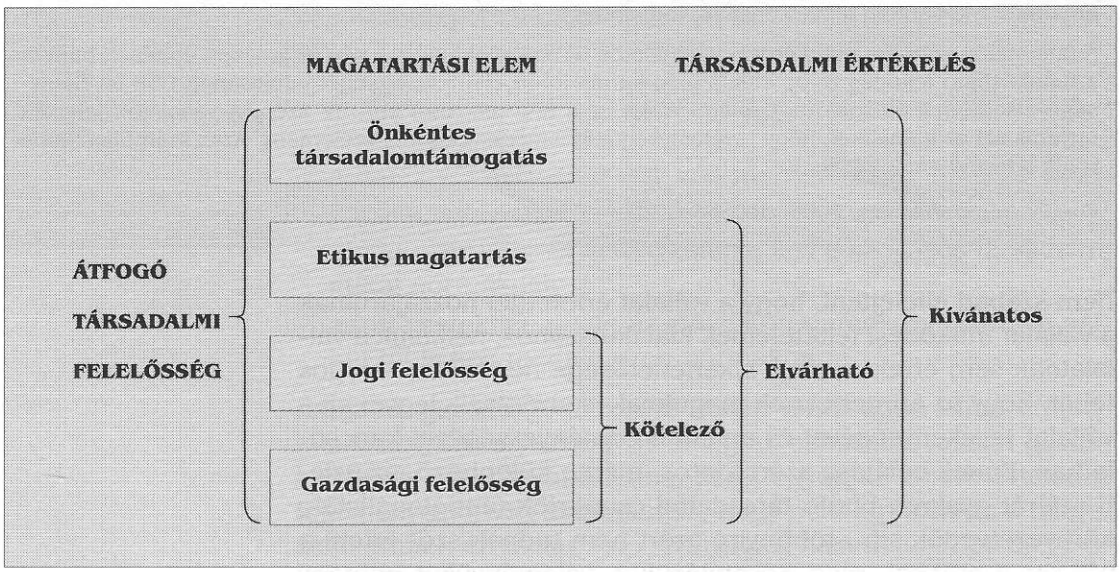
Nem szabad elfelejteni, hogy a vállalat érintettjei hozzájárulnak a vállalat működési feltételeinek kialakulásához, nélkülük a vállalatnak sem értelme, sem sikerlehetősége nem volna – jogos tehát, hogy az érintetteknek maguknak is elvárásaik legyenek a vállalat tevékenységével és annak eredményességével kapcsolatban. Ennek belátása azért fontos, mert a különböző, az üzleti szférát gyakran bíráló társadalmi csoportok (antiglobalisták, környezetvédők stb.) többnyire azért nem tudnak szót érteni a vállalatvezetőkkel, mert követelésüket, véleményüket mintegy kívülről fogalmazzák meg, s azok nem vagy nehezen illeszthe-

tők be az üzleti világ gondolatmenetébe („csak bírálnak, de nem tudnak megoldást javasolni"). Az előző bekezdésben vázolt üzleti megfontolások alapján az etikai elvárások beépíthetők és be is építendők a vállalat üzleti modelljébe, s így a stratégiának is fontos építőkövét jelentik.

4.3.4. A vállalati társadalmi felelősségvállalás

Az előző fejezetekben kifejtett elvi alapon az elmúlt években kialakult egy új koncepció, amely nemcsak elveket fogalmaz meg (mintegy kívülről) a vállalat társadalmi felelősségvállalásáról, hanem szervesen beépíti azt a vállalat stratégiájába és üzleti modelljébe. A CSR (Corporate Social Responsibility, vállalati társadalmi felelősség) a vállalat önkéntes elköteleződését jelenti arra nézve, hogy stratégiájában és tényleges működése során a közösségi jólét fenntartható növekedése érdekében tevékenykedik.

Bár a koncepció széles körben elterjedt, tényleges tartalmáról és következményeiről továbbra is viták folynak. Ami a tartalmát illeti, a releváns szakirodalom leginkább abból indul ki, hogy a vállalat mint a társadalom egysége többfajta típusú és szintű felelősséggel tartozik a társdalomnak. Carrol (1991) osztályozása tekinthető a leginkább elterjedtnek, aki a vállalati felelősség négy szintjét különbözteti meg. Ezek a szintek egymásra épülnek, oly módon, hogy mindegyike épít az alatta lévő(k)re.



6. ÁBRA. *A vállalat társadalmi felelősségének szintjei* (Carrol 1991 nyomán)

A gazdasági felelősség az alap, ennek lényege, hogy a vállalat racionálisan működő gazdasági egység legyen – ezen a szinten helyezkedik el az érintettek gazdasági érdekeinek megfelelő mérlegelése, s idetartoznak mindazok a felsőbb szintekhez tartozó tevékenységek is, amelyek a vállalat nyereségét növelik. Ezen szint követelményeinek teljesítése a vállalat túlélésének feltétele.

A második szint a jogkövető magatartás, amit a társadalom előír, ezeket a vállalatnak be kell tartania akkor is, ha gazdasági eredményét csökkentik (idetartozik például az adófizetés). Ezt a magatartást a társadalom normális esetben kikényszerítheti.

A harmadik szinten a kulturálisan meghatározott, s ezért országonként, sőt kisebb egységenként is eltérő társadalmi normáknak való megfelelés a kérdés. A vállalatoknak e normák szerint helyesen kell cselekedniük akkor is, amikor a jog erre nem kényszeríti őket. Idesorolható az alkalmazottak tisztességes körülmények közötti foglalkoztatása, bérezése, az emberi jogok betartása, a környezetvédelem aktív eszköztárának alkalmazása.

A legfelső szinten azok a magatartási elemek találhatók, amelyek arra épülnek, hogy a vállalatot nemcsak gazdasági, hanem társadalmi egységként fogjuk fel, s ennek jegyében eredményességét sem csak gazdasági kritériumok alapján mérjük. Így társadalmi nyereséget hozhatnak olyan befektetések is, amelyek közvetlenül nem javítják a vállalat profitját, de társadalmilag hasznosak. Így idetartoznak a vállalati magatartásnak mindazon elemei, amelyek javítják a közvetlen vállalati közösség, illetve a környezet, legtágabb értelemben az egész társadalom életminőségét. Ilyen elem például a helyi közösségnek juttatott oktatási célú pénzjuttatás, a tudományos alapkutatások vagy a művészetek támogatása.

A társadalmilag felelős vállalat fenti koncepciója mélyen beleágyazza a vállalatokat a társadalmi közegbe, s egyre inkább terjed. A társadalmi elvárás főként a szem előtt lévő, s egyenként is nagyobb hatásokra képes nagyvállalatokra vonatkozóan jelenik meg, amelyekkel szemben elvárás a „Felelős vállalat jelentés" évenkénti elkészítése és közzététele is. A különböző társadalmi szervezetek díjakat osztanak a leginkább megbecsült CSR-tevékenységet folytató vállalatoknak, akik nem ritkán érnek el jelentős eredményjavulást ennek következtében.

Bill Gates a jótékony kapitalizmusért

2008. január 24-én a Microsoft elnöke a kapitalizmus revíziójára hívta fel közönségét Davosban, a Világgazdasági Fórum (World Economic Forum) ülésén tartott beszédében. A szoftvermágnás kiállt a „kreatív kapitalizmus" mellett, mely a piaci erők alkalmazásával orvosolja a szegény országok ed-

dig elhanyagolt szükségleteit. Gates továbbra is úgy véli, hogy a kapitalizmus a legjobb gazdasági rendszer, de egyre inkább dühítik a rendszer kudarcai. „A fejlődés üteme a felsőbb harmad számára meglehetősen gyors. A probléma az alsó harmadnál jelentkezik: kétmilliárd embernél hatmilliárdból" – mondta. Az üzletember javasolta, hogy a cégek hozzanak létre olyan vállalkozásokat, melyek kifejezetten a szegényeknek készítenek termékeket és szolgáltatásokat. „Egy ilyen rendszer két célt is elérne: profitot termel, és segíti azok életét, akik nem tudnak teljesen részesedni a piaci erők hatásaiból."

Gates jól ismert jótékonykodásairól is. Nyolc éve működő alapítványa gyorsan nő, vagyona mintegy 70 milliárd dollár körül mozog, és a tervek szerint ezt az összeget teljesen szétosztják majd a Gates és felesége halálát követő 50 évben.

FORRÁS: Wealth of ideas: Bill Gates issues call for a benevolent capitalism. *The Wall Street Journal Europe*, 2008. január 25–27., 16–17. o.

Az érintettelmélet alkalmazása kéz a kézben jár a felelős vállalati koncepcióval. Ez a közelítés a vállalat szempontjából strukturálja a vállalat viszonyulását a felelősség (*6. ábrán* bemutatott) szintjeihez, s fogódzókat ad a vállalat számára az ennek megfelelő stratégia kialakításához. Az érintettek mindannyian fellépnek különböző igényekkel a vállalati felelős magatartásra vonatkozóan. Alapvető kérdés, hogy a vállalat ezeket hogyan súlyozza. Mitchell et al (1997) három alapkategóriába sorolják ezeket az igényeket: hatalmi, legitimitási és sürgősségi szempontok alapján. A hatalmi szempont egy adott érintett részéről a vállalatra gyakorolt (gyakorolható) nyomást mérlegeli. A legitimitást, mint annak számbavételét értékelik, hogy milyen mértékben kívánatos, kedvező egy cselekmény a társadalmi normák, értékek alapján, míg a sürgősségi szempont arra épül, hogy mennyire kíván egy adott érintett igénye azonnali cselekvést.

A vállalat mérlegelését a különböző szempontok között súlyozásra, gyakran választásra érdekei, erőforráskorlátai és a társadalmi normák egyszerre befolyásolják, így a társadalmifelelősség-stratégia kialakítása meglehetősen bonyolult, nagyon rosszul strukturált feladat. Ez a koncepcióval szemben megfogalmazott aggályok egyik fő forrása. (Gondoljunk bele, hogy milyen távol áll a felelős vállalati koncepció alapján kialakítandó célrendszer a profitmaximalizálási céltól.) Számos további kritika is felmerül (lásd például Henderson 2001):

- a felelős vállalati magatartás eredményességének megítélhetetlensége, s ezáltal a döntések számon kérhetőségének hiánya;
- a vállalati értékteremtés relativizálódása (az egyes érintettek mást és mást tekinthetnek értéknek);
- az érintettek közötti kapcsolatok figyelmen kívül hagyása, a vállalati „paternalizmus" a követendő értékek megválasztásában.

Ezek a kritikák jórészt jogosak – részben elkerülhetetlen konfliktusokra, részben a koncepció éretlenségére vezethetők vissza. Mindazonáltal a társadalmilag felelős vállalat koncepciója összhangban lévőnek látszik a társadalmi fejlődés fejlett országokban tapasztalt logikájával, s további előretörése valószínűsíthető.

5. Vállalati gazdálkodás a múltban és a mai üzleti világban

Ezen alfejezet mintegy hidat kíván építeni az előzőekben tárgyalt általános elvek és a vállalatok stratégiájával és működésével foglalkozó további fejezetek között azzal, hogy áttekintjük, hogyan alakult ki a mai értelemben vett vállalati gazdálkodás, és melyek a jövőbe mutató legfőbb tendenciák.

5.1. A vállalati gazdálkodás fejlődése

A mai értelemben vett vállalati gazdálkodás az ipari forradalom XVIII. századi fejleményeivel vette kezdetét, amikor a technológia fejlődése megalapozta a gyáripar létrejöttét. Ennek fő jellemzője az volt, hogy a korábbi, szétszórtan végzett termelés helyett egy helyre hozták össze az embereket, anyagokat és a gépeket, ami lehetővé tette a tömegtermelést és ezzel a méretgazdaságosság előnyeinek kihasználását, valamint – ami még ezeknél is fontosabb volt – a munkaerő specializálódását. Ez utóbbi lett az üzleti világ kifejlődésének alapja.

Több mint hatszáz éves a nagymúltú olasz borászcsalád

1385-ben Giovanni di Pietro Antinori otthagyta családja jövedelmező selyem- és gyapjúüzletét, hogy csatlakozzon a firenzei borászcéhhez. Ma, 26 generációval később Piero Antinori márki vezeti a vállalatot, mely a legelismertebb olasz borkészítők egyike, és szőlőültetvényei vannak Magyarországon, Chilében, valamint a kaliforniai Napa-völgyben is. A két időpont között az Antinori család átvészelte a pestisjárványokat, a napóleoni inváziót és a világháborúkat. 1513-ban Camillo Antinorit száműzték Firenzéből, mert összekülönbözött a Mediciekkel. 1572-ben a római borkereskedők csődbe vitték az üzletet. 1966-ban a márki öccse otthagyta a vállalkozást, majdnem végzetes szakadást idézve elő ezzel.

A siker egyik összetevője a család üzleti stratégiája: sok családi vállalkozástól eltérően nem határolják el a család érdekeit a vállalatétól, hanem összemossák a kettőt, ezzel elejét véve a családon

belüli marakodásnak. A márki, felesége és legfiatalabb lányuk még mindig a 15. századi Antinori palotában él, mely 500 éve a család rezidenciája, alig pár méterre a firenzei dómtól.

A negyedéves eredmények helyett az Antinorik a távoli jövőre terveznek, hogy továbbadhassák utódaiknak a vállalkozást. A cég 40 éve nem fizet osztalékot, és az elmúlt évtizedben évente átlagosan 7 százalékos növekedést, 2007-ben pedig 137 millió eurós forgalom mellett 18 millió eurós profitot ért el. A továbbélés biztosnak látszik: a márki mindhárom lánya a családi borászatban dolgozik, így van kinek folytatnia az üzletet.

FORRÁS: A vintage strategy faces modernity for an Italian winemaking family. *The Wall Street Journal Europe*, 2008. április 7., 14–15. o.

A XIX. századi gazdaság a szabad gazdaságfejlődés „laissez-faire" filozófiájára épült a legtöbb jelentős országban, s elvezetett az ipari nagyvállalatok kialakításához, a modern társasági formák (köztük a részvénytársaságok) elterjedéséhez. Az ezek szinte korlátlan lehetőségeiből származó monopolista helyzetek felvetették a korrekció igényét, s az államok sorra hozták meg a vállalkozási szabadságot keretek közé szorító törvényeket – köztük a leghíresebbet, a modern versenyszabályozás alapjait képező Sherman Antitrust Act-et az Egyesült Államokban 1890-ben.

A XX. század elejét a „termelés korának" szokás nevezni. Frederic Taylor „tudományos menedzsmentje" (a hatékonyságnövelés „egyetlen legjobb módjának" végletes keresése) és Henry Ford szerelőszalagja szimbolizálja a korszakot, amikor a vállalati verseny főként a termelékenység és a termelési hatékonyság növelése terén folyt. A fő üzletpolitikai kérdés az volt, hogy mit tud a cég másoknál hatékonyabban megtermelni – a fogyasztó pedig válasszon abból, amit kínálunk neki.

Nagyjából a második világháborút követő hiányidőszak után jött el a marketing kora. Az üzleti filozófia középpontjába a fogyasztó került, s a vállalatok kezdték működésüket ennek jegyében megszervezni. Miként az eddigi váltások, ez is szerves fejlődés eredménye: a termelési korszak létrehozta az általános túlkínálatot, amikor már nem az volt a kérdés, mit tudok megtermelni, hanem az, mit tudok másoknál jobb feltételekkel piacra vinni – hogy a fogyasztó engem válasszon az érte folyó versenyben.

A verseny ilyen módon való kiterjedése vezetett el az 1970–80-as években a globalizáció korához: az országhatárokon átnyúló kereskedelem terjedését (az árupiacok globálissá válását) szükségszerűen követte (természetesen nem azonos ütemben) a tőke és munkaerőpiac globalizálódása. A globalizáció, miként az előző fejlődési korok is, épített a technikai fejlődésre, mindenekelőtt az informatika és a logisztika fejlődésére.

Hittek a biciklis futárszolgálatban

A Hajtás Pajtás Futárszolgálat 1993-ban alakult, mára piacvezetővé nőtte ki magát. A cégben 150-en dolgoznak, 2007-es árbevételük megközelítette az ötszázmillió forintot. Évi kétmillió kilométert tekernek futárjai, ezalatt számításaik szerint százötven tonna üzemanyagtól mentesül Budapest. 2007-ben kisvállalati kategóriában elnyerték az Üzleti Etikai Díjat.

Géresi László és testvére az induláshoz szükséges pénzt kisebb alkalmi munkákból teremtették elő, míg a cég első két kerékpárját egyik barátjuk kölcsönözte nekik. „Az első pillanattól kezdve biztosak voltunk abban, hogy komoly konkurenciát jelentünk az összes futárszolgálatnak" – hangzik a meglehetősen ambiciózus tervük, ám mint Géresi László megjegyzi: számos tévhitük is volt. Úgy gondolták, hogy rövid idő alatt „beveszik" a várost, ezzel szemben alig akadt napi egy-két futárjuk, a cégek nem vették őket komolyan, s igencsak megmosolyogták, hogy biciklivel akarnak küldeményt szállítani. „Hamar szembesültek azzal is, hogy a futárszolgáltatás elsősorban bizalmi alapon működik, s 20-30 forintos árkülönbségek miatt a cégek nem váltanak partnert." Sokat lendített a forgalmukon, hogy az egyik fordítóiroda kipróbálta őket, s miután az áraik versenyképesek voltak, rendszeresen alkalmazta a céget. Ezt követően felgyorsultak az események, főként, hogy a reklámszakma egyik fő képviselője is a Hajtás Pajtással kezdett dolgoztatni, ami egyúttal nagyon jó referenciának is bizonyult.

A kezdeti háromfős cég gyorsan nőtt. 1995-ben már napi 50-60 megbízást teljesítettek. A cég növekedésével párhuzamosan a tulajdonosoknak azzal a gondolattal is meg kellett barátkozniuk, hogy 30-40 ember foglalkoztatása már komoly adminisztrációt igényel, nem beszélve a vállalatirányítási módszerek alkalmazásáról. Elkerülhetetlen volt, hogy a Hajtás Pajtás „gyár" lett, a baráti társasági formát idővel már nem lehetett fenntartani, a vállalkozás komoly cégformát öltött. Ügyvezető igazgató vezeti a céget, amelynek több divíziója is van, s a tulajdonosok – akik mintegy két és fél évig bringáztak a városban – már csak a stratégiai kérdésekkel foglalkoznak. „Több futárszolgálat is kihullott mellőlünk, ám azzal is szembesülnünk kellett, hogy tőlünk is kiválnak egyes személyek saját biciklis futárszolgálat alakításának gondolatával" – mutat rá Géresi László. Többen abban buktak el, hogy pénzzel akartak piacot venni. Ebben a szakmában ez nem működik, ez egy bizalmi állás. „Reklámra a kezdetektől nagyon keveset költöttünk, jóval többet ért a személyes kapcsolat, a kézbesítéskori beszélgetések" – sorolja a tulajdonos a piacvezető szerep megszerzésének hátterében meghúzódó tényezőket. Ha mérföldköveket kellene kiemelni a társaság életében, akkor idetartozna a motoros és autós futárok megjelenése, ami szentségtörésnek számított a biciklisek körében. A lépés azonban szükséges volt, hiszen így olyan nagyobb küldeményeket is el tud szállítani a Hajtás Pajtás, amelyet egy biciklis nem, s miután ezáltal egy adott megrendelő összes igényét le tudják fedni, ez az ügyfélkör bővülését is maga után vonta. Különösen büszkék azonban arra, hogy nagyban nekik köszönhető, hogy a városban ennyi bicajos van, beindították a „Critical Mass Budapest" mozgalmat, s nem utolsósorban szerepet játszottak a kerékpáros miniszteri biztosi poszt létrehozásában.

Forrás: *Világgazdaság*, 2008. február 14.

A „legújabb kor" eljöttét épp ezen technikai fejlődés váltotta ki: a XXI. század fordulója az internetkorszak megnevezéssel illethető, amelyben a kereskedelem (mindezekből különösen a szolgáltatások kereskedelme) minden eddiginél nagyobb intenzitású lesz, megteremtve egyes ágazatokban a majdnem tökéletes verseny feltételeit, lecsökkentve a belépési korlátokat éppúgy, mint a gazdasági folyamatok időigényét s az ebből adódó „súrlódásokat".

Ebben a korban már benne vagyunk – tekintsük át, hogyan jellemezhető napjainkban az üzleti világ fejlődése!

5.2. Az üzleti világ jellemzői napjainkban

Az üzleti világ rendkívül gyors változásokon esik át napjainkban. E fejezetben röviden összefoglaljuk azokat a jelenségeket, amelyek meghatározó jellegűek korunk üzleti életében. (A globalizáció témája szintén az új jellemzők közé tartozik. A tematikai célszerűség miatt tárgyaltuk a 3.2.4. fejezetben.) Ezek a jelenségek természetesen szorosan összefüggnek egymással, mind létrejöttük okait, mind pedig hatásaikat tekintve.

1. Szolgáltatásgazdaság

Régi tendencia, hogy a gazdasági értékek termelésében a hagyományos termelőszférával szemben egyre inkább teret nyernek a szolgáltatások. E mögött számos ok sorakoztatható fel; az üzleti szféra oldalán legmélyebbre akkor áshatunk az alapokat keresve, ha abból indulunk ki, hogy a fogyasztói igények differenciálódásának és a kielégítésükre irányuló növekvő versenynek az együttes hatására a fogyasztói igények komplex szemlélete – „megoldás" keresése a fogyasztó problémájára – válik uralkodóvá. Ugyanakkor a technológiai fejlődés lehetővé tette a termelés olyan mértékű hatékonyságemelését, hogy a közvetlen termelési tevékenység súlya az összigény-kielégítésben folyamatosan csökken a szolgáltató-kiszolgáló rendszerek javára. Emellett emelkedik a fogyasztók minőségigénye (hiszen a vezető, a világtrendeket meghatározó országokban a mennyiségigények lényegében kielégítettnek tekinthetők), ami magával hozza a termékeket kísérő szolgáltatások iránti rohamosan növekvő igényt. A vállalatok közötti verseny terepe pedig sokszor éppen ez: a fizikai termékek tulajdonságai között ma már nem mindig tudnak versenyelőnyt jelentő különbségeket létrehozni. A versenyző cégek termékei mind tudják a legfejlettebb technológiával elérhető legjobb teljesítményt produkálni, s így a versengés terepét a termékekhez kötődő szolgáltatásokra helyezik át.

A szolgáltatási szektor átalakulása

A szolgáltatások térnyerésével párhuzamosan egyre több elemzés hívja fel a figyelmet arra, hogy a szektor ma már új jellemvonásokkal írható le. Korábban a szolgáltatások megkülönböztető jellemvonásának tekintették, hogy termelésük és fogyasztásuk időben egybeesik, szemben a feldolgozóipari termékekkel. Mára a helyzet ebben a tekintetben megváltozott. A szolgáltatások növekvő része termékként viselkedik, így a szolgáltatások tárolhatók, előállításuk és fogyasztásuk tömeges, (korábban a szolgáltatások megkülönböztető jellemzőjének tekintették az egyediséget és a fogyasztók intenzív részvételét a szolgáltatások létrehozásában). Ezáltal a szolgáltatások növekvő része bekerülhetett a nemzetközi kereskedelembe. A nyolcvanas évek óta a nemzetközi szolgáltatáskereskedelem növekedése meghaladta az árucikkek kereskedelméét. A szolgáltatási szektor

térnyerésének egyik legfontosabb új megnyilvánulási formája a szektorközi határok elmosódása, a feldolgozóipar tercierizálódása, és a vállalati tevékenységhatárok átalakulása. Új vonás egyes szolgáltatási ágazatok kiemelkedően magas fajlagos hozzáadott értéke, továbbá a növekvő szerepük a világméretű innováció generálásban, -felhasználásban és -transzferben. 2004-ben a 27 EU-országban a tudás alapú, csúcstechnológiai szolgáltatásokban a hozzáadott érték aránya az árbevételhez viszonyítva 49 százalék volt (az Egyesült Királyságban 51,8 százalék). Ehhez képest az iroda- és számítógépgyártás fajlagos hozzáadott értéke 2004-ben 19,3 százalék, a híradástechnikai termékek gyártásáé pedig 25,4 százalék volt. Már korábban széleskörűen elfogadottá vált, hogy a szolgáltatások komoly szerepet játszanak az innovációk és a modern technológia (főként az információtechnológia) felhasználójaként, de önálló innovációgenerátori szerepüket továbbra is megkérdőjelezték, mégpedig elsősorban a szektor viszonylag alacsony K+F-kiadásaira hivatkozva. A szektor K+F-ráfordításainak és innovációs teljesítményének emelkedésével párhuzamosan e negatív megállapítás előjele kezd megfordulni. A szolgáltatási szektor részesedésének alakulását vizsgálva a teljes üzleti finanszírozású K+F-kiadásokból megállapíthatjuk: az Egyesült Államokban, Írországban és Németországban (igaz, ez utóbbi esetben alacsony kiindulópontról) a mutató értéke tíz év alatt megkétszereződött-háromszorozódott, míg a többi fejlett országban a növekedés fokozatosabb, lassúbb volt. A szektor új jellemvonásai között említsük meg, hogy nem csupán a gazdaság átlagát meghaladó munkahely-teremtési képességgel rendelkezik, hanem számos ágazata a magasan kvalifikált munkaerő iránt támaszt igényt. A tudás alapú üzleti szolgáltatások gazdasági jelentőségének növekedése és a foglalkoztatási és bérszerkezet ebből adódó változásai végképp érvénytelenítették azt a magát hosszú ideig tartó közvélekedést, hogy a szolgáltatások alacsony presztízsű, kevéssé tudásigényes, rosszul fizetett munkahelyeket hoznak létre. Megemlítendő a szektor fizikai tőkeigényességének növekedése, ami hozzájárult egy további, szintén hosszú ideig érvényes tétel: a szolgáltatások alacsony termelékenységemelkedési képességének tétele idejétmúlttá válásához. Egy további új jelenség – ami eddig a jelentős foglalkoztatásbővülés következtében csak kevesek számára vált nyilvánvalóvá –, hogy a szektor számos ágazatában csökkent a munkaintenzitás.

Forrás: Szalavetz Andrea: A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. *Közgazdasági Szemle*, LV. évf., 2008. június, 503–521. o.

2. Az e-gazdaság

Széles körű hatására tekintettel kiemelendő az általános technikai fejlődési tényezők közül az informatika fejlődése, amely alapvető befolyással van a gazdaság egészére, főleg azáltal, hogy a gazdaság mindkét alapvető közegét, a teret és az időt is mintegy „összesűríti". Itt most csak annyit emelünk ki vállalati szempontból, hogy az informatikai forradalom:

- nagymértékben megkönnyítette a piacra lépést és a piacról való kilépést, ily módon dinamizálja a gazdaságot, sokkal gyorsabb adaptációt tesz lehetővé;
- a klasszikus szabad versenyhez közeli állapotokat képes létrehozni az elektronikus piactereken, nagyban csökkentve ezáltal a gazdaság működésének „súrlódásait";
- olyan széles körű hálózatépítést tesz lehetővé, amely a gazdasági kapcsolatok szerkezetének korábban elképzelhetetlenül gyors változásához vezet, ezzel is segítve a változó körülményekhez való alkalmazkodást.

3. A hálózati gazdaság

A gazdasági kapcsolatok egyre bonyolultabb, egyre több szereplőt foglalkoztató rendszerében mind nagyobb a jelentősége az előző pontban jelzett gyors szerkezeti változtatásoknak. Ez gazdagítja a vállalatközi kapcsolatok típusait (emlékezzünk a piaci és bürokratikus koordináció között elhelyezkedő sokféle vállalatközi kapcsolattípusra s az ezek változatos alkalmazásából adódó előnyszerzési lehetőségre), illetve a személyek és vállalatok közötti kommunikáció formáit (gondoljunk a virtuális vállalatok terjedő rendszereire). A hálózati gazdaságban verseny és együttműködés teljesen új kombinációi jelennek meg – a verseny többnyire nem pusztán vállalatok, hanem vállalati hálók között is folyik, s ráadásul egy-egy vállalat gyakran sokféle hálóban rendelkezik egyszerre érdekeltséggel.

Divatláncok globális versenye

A spanyol székhelyű Inditex-csoport a világ egyik vezető divatruhagyártója és kiskereskedője. 1963-as megalakulása óta mára már majdnem 100 vállalat tartozik a holdinghoz, melyek textiltervezéssel, -gyártással és elosztással foglalkoznak. Az Inditex közel 70 országban van jelen, de a fogyasztók nem vele, hanem a különböző csoportokat megcélzó ruházati láncaival találkozhatnak közvetlenül. Idetartozik a vállalat zászlóshajója, a Zara, valamint a Pull and Bear, a Bershka és a Stradivarius.

Ez a fajta vállalati felépítés nem egyedülálló a divatszektorban. Az Inditex közeli versenytársai közé tartozik Spanyolországban és Európában a Cortefiel-csoport, mely az elmúlt évtizedekben tört be komolyabban a világpiacra, és ma már három tucat országban vannak üzletei. Az értékesítés ebben az esetben is különböző fogyasztói rétegeket megcélzó üzletláncok kialakításával történik, így a csoporthoz tartozik többek között a Springfield, a Cortefiel és a Women's Secret márka is.

FORRÁS: *http://www.answers.com/topic/industria-de-dise-o-textil-s-a?cat=biz-fin*
http://www.answers.com/topic/cortefiel-s-a?cat=biz-fin&nr=1&nrls=1
(Letöltés dátuma: 2008. július 2.)

4. Tudás alapú gazdaság

A gyors technikai fejlődés és az átfogó társadalmi változások az elmúlt évtizedekben oda vezettek, hogy napjainkra az emberi ismeretek, a tudás vált a legfontosabb társadalmi és gazdasági erőforrássá. A termékek és szolgáltatások tudástartalma egyre nő, az anyagi tartalom aránya visszaszorul.

A tudás alapú társadalomnak, csakúgy, mint a fejezetünkben említett legtöbb jelenség elterjedésének, ma még csak a kezdeteinél tartunk. Fontos leszögezni, hogy az információs technológia fejlődése önmagában nem lenne elegendő a tudás alapú gazdaság kialakulásához – bár el nem választhatók egymástól. A tudás alapú gazdaság és társadalom tágabb fogalomkört jelent: mindaz a technikai és társadalmi ismeret tükröződik benne, amelyet az emberiség máig összegyűjtött.

A tudás alapú gazdaság átrendezi a gazdasági tevékenységi ágak szerkezetét, egymáshoz viszonyított jelentőségét és kapcsolatait. Masszívan megerősödik a „tudásipar": a tudás előállításának és közvetítésének szervezetei és tevékenységeik. (A felsőoktatási intézmények e gazdasági keretben olyan jelentőségre tehetnek szert, mint a nagybirtokok a feudalizmusban vagy a nagy összeszerelő vállalatok a klasszikus kapitalizmusban.) A vállalati szférában megjelenik a tudásmenedzsment, és felülírja nemcsak az emberi erőforrás-gazdálkodás, hanem valamennyi hagyományos funkció eddigi szerepét és működését.

5. A felelős gazdaság

A közgazdászok régen vitatkoznak a gazdaság társadalmi szerepéről. Már a klasszikusok is látták, hogy az nem egyszerűsíthető le az anyagi javak előállításának és elfogyasztásának folyamataira. Az azonban csak az utóbbi két-három évtizedben vált világossá, hogy a gazdálkodás általunk ismert gyakorlata egyszerűen veszélyes az emberiség jövője szempontjából: nem teljesíti a fenntarthatóság feltételeit sem a természeti, sem a társadalmi környezet szempontjából. Évtizedek kellettek ahhoz is, hogy mára meg tudjuk fogalmazni: a gazdasági növekedés, a gazdasági jólét célrendszere nem ellentétes a természet és az ember hosszú távú érdekeivel – „csak" a megfelelő egyensúlyt kell megtalálni. Tény, hogy ezen egyensúly mibenlétét illetően távolról sem jutottunk el a megegyezésig. Nagyon távolról indultunk; amikor az üzleti siker öncélúságát hirdetők és a „kemény" környezetvédők összecsapásait hallhattuk az elmúlt évtizedekben, sokszor látszott reménytelennek még az eszmei találkozás is, hát még a gyakorlati.

Mára lényegesen javult a helyzet, azonban kár lenne illúziókat táplálni: az ellentétes rövid távú érdekek ma is fennállnak. De egyre világosabban kirajzolódik a „felelős gazdaság" s benne a felelős vállalat képe, amely a közvetlen gazdasági érdek és annak környezeti következményei között harmóniát lesz képes teremteni. Nem könnyű ez, hisz ne feledjük, a vállalkozást és a piacgazdaságot épp e közvetlen gazdasági érdek hozta létre és működteti – nem látszik azonban lehetetlennek a tágan értelmezett etika korlátainak hangsúlyos mérlegelése az üzleti és gazdaságpolitikai döntéseknél.

Összefoglalás

A társadalmi munkamegosztás szükségképpen magával hozza a tevékenységcsere és a koordináció igényét. Ennek a koordinációnak az alapvető formái a piaci, a szervezeti (bürokratikus), az etikai és az agresszív koordináció, amelyek közül a modern gazdaságokban az első kettő bizonyult dominánsnak és stabilnak. A tranzakciós költség elmélete jól használható választ ad arra a kérdésre, hogy egy adott gazdaságban, illetve tevékenységi körben ezen mechanizmusok kiterjedése milyen mértékű, továbbá hogy milyen szerepet kap a vállalat a kétféle koordináció kombinálásában.

A vállalatok a társadalom fontos építőkövei, a modern társadalomban fogyasztói szükségletek kielégítésében elmaradhatatlan szerepet játszanak. Tevékenységük során a társadalom széles rétegeivel kerülnek kapcsolatba, tevékenységük érintettjeivel való kapcsolatukat a koordinációs mechanizmusok alakítják.

A vállalat társadalmi beágyazottsága nem tárgyalható érdemben anélkül, hogy ne tárjuk fel: napjainkban ez a kérdés nem szűkíthető le a nemzetállamok kereteire, hanem a globális társadalomban kell gondolkodni. A globális koordináció intézményrendszere ma gyors formálódásban van, egyik központi feladata a világ fejlődésére nagy befolyással bíró multinacionális vállalatok és a nemzetállamok közötti kapcsolatok szervezése.

A piac a modern gazdaság legtermészetesebb koordinációs mechanizmusa, mivel ez közvetíti a fogyasztói keresletet, a vállalat működésének mozgatóját. A vállalat küldetésének megfogalmazásával nagy vonalakban kijelöli a számára releváns piacot, s gazdaságossági megfontolások, elsősorban a jövedelmi és kockázati kilátások alapján dönt a piacra lépésről. E szándékát el kell fogadtatnia a már piacon lévő szereplőkkel, le kell küzdenie az adott piacon érvényesülő belépési korlátokat. A piac működésének rugalmassága és hatékonysága nagymértékben függ e belépési korlátok erősségétől, befolyásolja azonban a kilépési korlátok léte is.

A vállalat nemcsak eladóként szerepel a piacon, hanem vevőként is. Az árupiacok számára értékesítési és beszerzési piacra oszlanak, és vevőként szerepel az egyéb erőforráspiacokon: a tőke-, a munkaerő- és az információs piacon. E piacok egymással kapcsolatban működnek, együtt valósítják meg a piaci koordinációt. A vállalat harmadik szereptípusa a piacon a versenytársi minőség. A verseny és a piac fogalma elválaszthatatlan. A verseny lényege gazdaságszervező erejében van: ennek so-

rán dől el, hogy mely vállalatok tudják küldetésüket eredményesebben megvalósítani. A verseny mellett a piacon kialakulnak az együttműködés különböző formái is (a negyedik megjelenési lehetőség a vállalat számára a piacon a kooperációs szerep), ezek közül a versenykorlátozó jellegűek (ezeket az egyes országok versenyszabályai rendszerint tiltják) és a közös piacbővítésre irányuló kooperációk az alapvetőek. A modern gazdaságban egy adott fogyasztói igény kielégítése rendszerint nem egy vállalat ügye, hanem ebben vállalatok hálószerűen összekapcsolódó rendszere vesz részt. A hálóban létrejövő kooperáció különböző formái közül napjainkban nagy jelentőségre tesznek szert az üzleti tevékenység meghatározott részének közös végzésére szerveződő stratégiai szövetségek.

A piac különböző tulajdonságokkal jellemezhető, ez a piactípusok meghatározásának alapja. A hatékony piac rugalmasan alkalmazkodik – főleg az ármechanizmus révén – a kereslet és kínálat alakulásához, ami az azonos, illetve hasonló kockázattal megszerezhető jövedelmek kiegyenlítődése felé hat. A kereslet és kínálat tartós, újratermelődő eltérése esetén jönnek létre a nyomásos (túlkínálattal jellemezhető) és szívásos (túlkeresleti) piacok. Az előbbin a vevő, az utóbbin az eladó erőfölénye határozza meg a működés jellemzőit. A piaci erőviszonyokat a kereslet-kínálat általános nagyságrendi kapcsolata mellett a piac szerkezete befolyásolja, ami döntően a piacon lévő szereplők számától és egymáshoz viszonyított nagyságától, illetve erejétől függ. A piacok földrajzi kiterjedése fontos csoportosítási ismérv, a helyi, a körzeti, a nemzeti, a regionális és a globális piachoz eltérő szempontok szerint kell közelítenie a vállalatnak.

A piac jelentősége nem korlátozódik a gazdaságra, eredményesen vesz részt más társadalmi szférák szabályozásában is. A gazdaságban és a társadalomban egyaránt szükség van azonban a piaci logikától eltérő szempontok mérlegelésére, így a különböző koordinációs mechanizmusok együttes alkalmazására is. Az állam gazdasági szerepvállalása az ókorba nyúlik vissza, és napjainkban is jelentős a szabályozó szerepe, kiterjed a gazdaság számos szférájára. A vállalati működést egyrészt közvetlenül (adók, támogatások, előírások alkalmazásával), másrészt a kapcsolódások szabályozásával (versenyszabályozás, környezetvédelmi előírások) befolyásolja. Állami vállalatok a gazdaság számos szférájában működnek, a magánvállalatoktól való különbözőségük mértéke az adott ország gazdasági viszonyainak függvénye.

A modern társadalmakban növekvő szerepet töltenek be az állampolgároknak az államtól teljesen vagy részben független

szerveződései. Ezek közül a helyi közösségek és a különböző önkéntes állampolgári szerveződések (így pl. a fogyasztói érdekvédelem szervezetei) vannak a vállalatokkal a legszorosabb kapcsolatban. Ez utóbbi csoportosulások közül különösen fontosak a természetvédők – az elmúlt két-három évtized felismerése szerint ugyanis a vállalati működés és a természeti környezet kapcsolatát az előbbi negatív externáliái határozzák meg. Napjainkban a vállalatok környezetromboló tevékenységét ezen externáliák internalizálásától a közvetlen állami beavatkozásig számos eszközzel próbálja fékezni a társadalom és az állam. Lényegében az ökológiai katasztrófa veszélye hozta létre az alternatív közgazdaság megközelítéseit; az ökologizáció és a humanizáció elvére építve, a gazdaságon kívüli értékekre helyezve a hangsúlyt. E megközelítés alapján áll a társadalmilag és morálisan felelős vállalat koncepciója, valamint az etikai koordináció előtérbe kerülése. A közelmúlt fejlődési tendenciái a vállalati társadalmi felelősségvállalás kérdéseit új alapokra helyezték, a stratégia fontos elemévé tették.

Az üzleti világ fejlődését meghatározó fő trendek (a globalizáció, a szolgáltatások előtérbe kerülése, az elektronikus gazdaság, a hálózatokban gondolkodás, a tudás legfőbb erőforrássá válása, a társadalmi felelősség előtérbe kerülése) egyszerre célozzák a fogyasztóiigény-kielégítés és a jövedelmezőség feltételeinek javítását.

Fogalmak

koordinációs mechanizmus
tranzakciós költségek
globalizáció
piac
hatékony piac
normál profit
releváns piac
vállalatméret
üzemméret
piaci részesedés
verseny
vállalati képességek
kartell
relációspecifikus befektetés
gazdasági mechanizmus
gazdaságpolitika
állami vállalat
helyi közösségek
önkéntes állampolgári szerveződések
alternatív közgazdaságtan

Kérdések

1. Miért van szükség a társadalmi koordinációs mechanizmusok működésére?
2. Mi jellemzi az egyes koordinációs mechanizmusokat?
3. Miért a tranzakciós költségek alapján alakulnak ki a vállalatok határai?
4. Mi az oka a piaci és a szervezeti koordináció közötti közbeeső együttműködési formák megjelenésének?
5. Melyek a globalizáció ismérvei, megjelenési formái?
6. Melyek a globális koordináció fő elemei és intézményei?
7. Mi jellemzi a multinacionális vállalatok és a nemzetállamok kapcsolatát?
8. Milyen előnyös tulajdonságai révén tölthet be a piac domináns szerepet a gazdasági folyamatok koordinálásában?
9. Miért van szükség a piac mellett egyéb koordinációs formák egyidejű jelenlétére?
10. Milyen akadályai lehetnek a piacra való be-, illetve a piacról való kilépésnek?
11. Milyen szempontok alapján határozható meg a releváns piac?
12. Miért lehet lényeges egy vállalatnak egy adott fogyasztói igény kielégítésére képződő hálóhoz való kapcsolódás?
13. Mi ösztönözheti a piaci szereplőket verseny helyett együttműködésre?
14. Milyen szempontok alapján különbözik az egyes gazdasági szektorok kockázata?
15. Milyen közvetlen szabályozási formákkal és miért szól bele az állam a vállalatok működésébe?
16. Hogyan értelmezhető a hatékony piac fogalma, és milyen tényezők befolyásolják a kialakulását?
17. Miért hatékony piac a tőzsde?
18. Milyen tényezők vezethetnek eladói, illetve vevői piacok kialakulásához?
19. Milyen jellemzőit tudja felsorolni a térbeli kiterjedésük alapján meghatározott piactípusoknak?
20. Melyek az állam gazdasági szerepvállalásának jellemző tendenciái napjainkban?
21. Milyen érdekei fűződnek a vállalatnak a helyi közösségekkel való kapcsolattartáshoz?
22. Mi indokolhatja állami vállalat alapítását?
23. Milyen ismérvek különböztetik meg az állami vállalatokat az üzleti vállalkozásoktól?
24. Mi érdekli a „helyi gazdaságpolitikát"?
25. Mi a jelentősége az externáliák internalizálásának?

26. Szimpatikus-e Önnek a „felelős vállalat" koncepció? (Indokolja meg válaszát!)
27. Hogyan érvényesül a vállalati társadalmi felelősségvállalás a gyakorlatban?
28. Melyek az üzleti világ fejlődésének fő tendenciái?

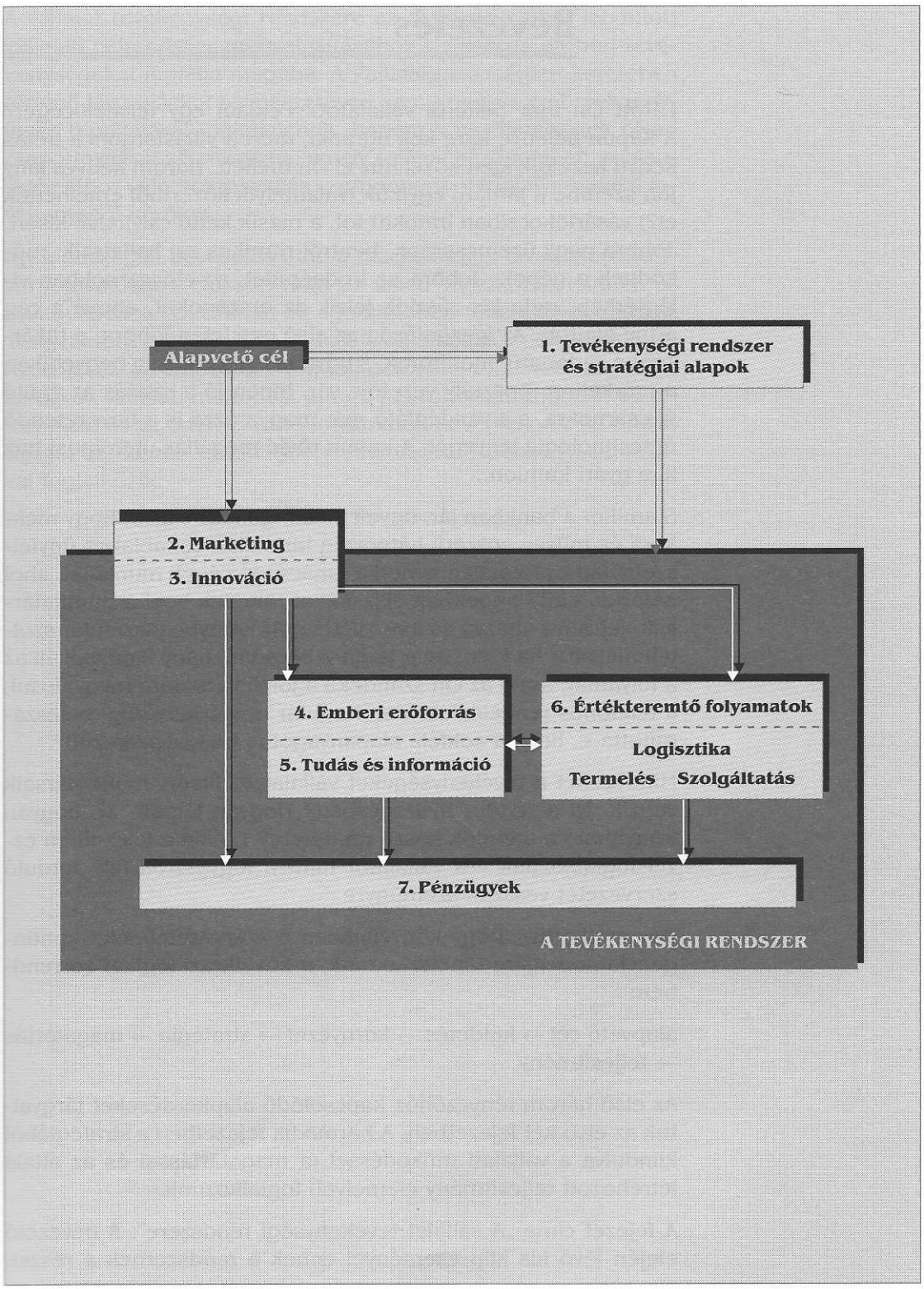
Feladatok

1. Írjon le röviden egy esetet – amellyel újságban, tévében stb. találkozott – arról, hogyan éltek a termékek megkülönböztetését szolgáló eszköztárral a magyar piacon új termék bevezetésekor!
2. Érveljen a piaci koordinációs mechanizmus ellen, figyelembe véve a társadalom nem gazdasági szféráit is!
3. Jellemezze a gazdasági globalizáció legfőbb hajtóerejét!
4. Értékelje azokat a hatásokat, amelyek a globalizációt mindennapi életünk részévé teszik!
5. Elemezze egy magyar regionális multinacionális vállalat terjeszkedési stratégiáját!
6. Fejtse ki véleményét a multinacionális vállalatok és a nemzetállamok kapcsolatáról!
7. Hozzon gyakorlati példákat a releváns piac körülírására!
8. Melyek az üzleti élet számára leginkább fontos kormányzati törekvések?
9. Hozzon fel pro és kontra érveket az állam gazdasági szerepvállalásával kapcsolatban!
10. Soroljon fel néhány szempontot a magyar és a nyugat-európai állami vállalatok közötti hasonlóságok és különbségek szemléltetésére!
11. Vázolja fel az alapvető piactípusok (áru-, tőke-, munkaerő- és információs piac) kapcsolatrendszerét!
12. Keressen az üzleti sajtóban olyan eseteket, amikor a versenytársak a versenyszabályok által is megengedett együttműködésben állapodtak meg!
13. Fogalmazzon meg azonosságokat és különbségeket az áru-, érték- és devizatőzsde között!
14. Soroljon fel példákat kockázatkerülő és kockázatpreferáló üzleti döntésekre!
15. Mondjon példákat a mai magyar gazdaságban nyomásos és szívásos piacokra!
16. Elemezze egy adott termékkör helyi, körzeti, nemzeti, regionális és globális piacát!
17. Ismertesse a helyi közösség és az ott működő vállalatok viszonyát saját lakóhelyén!

18. Keressen olyan eseteket a sajtóban, amikor a vállalatok állami védettségért folyamodtak!
19. Soroljon fel néhány olyan állampolgári csoportosulást, amely ma Magyarországon befolyással van a vállalati működésre!
20. Értelmezze a racionalitást a felelős vállalat koncepciójában!
21. Vesse össze Schumacher könyvének alapelveit a Vállalatgazdaságtan tankönyv bevezetőjében felvázolt elméleti háttérrel!
22. Vesse össze a nyolcvanas évek elejének gazdaságirányítási intézményi rendszerét a jelenlegivel!
23. Ismertessen olyan eseteket, amikor indokolt lehet az állami intézmények egyedi beavatkozása a vállalati működésbe!
24. Keressen gyakorlati példákat az üzleti világ mai jellemzőinek megjelenésére!

III.

A VÁLLALAT TEVÉKENYSÉGI RENDSZERE


Alapvető cél
1. Tevékenységi rendszer és stratégiai alapok
2. Marketing
3. Innováció
4. Emberi erőforrás
5. Tudás és információ
6. Értékteremtő folyamatok
Logisztika
Termelés
Szolgáltatás
7. Pénzügyek
A TEVÉKENYSÉGI RENDSZER

Bevezetés

Látott Ön már belülről vállalatot? Például egy termelőcéget? A kapun belépve félre kell ugrania, mert a villástargonca tréfás kedvű kezelője igen közel húz el Ön mellett. Három kedves lány jön szembe a járdán, egyikük (valamelyik közértből emelhették el?) vásárlókocsiban iratokat tol, a másik kettő csivitelve kíséri. Jobbra nagy üzemcsarnok, bentről ritmikus zaj hallatszik: működnek a gépek. Jobbra az irodaépület, az előcsarnokban világtérkép, rajta kis zászlók jelzik az országokat, ahová a cég áruja eljutott. Az igazgatóság az első emeleten jobbra, a titkárságon vadonatúj monitorok, s udvarias eligazítás: a negyediken a marketing főosztály vezetője vár. Innen jó a rálátás az épülő új csarnokra, s a vendéglátó már magyarázza is a bevezetendő új technológia lényegét. A kapun rövid megállás után most húz ki a gyári kamion...

S amikor a bankban jár, ügyeit intézi, gondol-e arra, hogy mekkora és milyen sokrétű hátország tartozik a sokablakos ügyfélszolgálathoz? Esetleg ismeri a tanácsadó cégek munkáját, ahol határidő előtti napokban éjszakákat töltenek bent a munkatársak, felváltva vitázva és írva? Vette már igénybe pizzafutár szolgáltatásait – ha igen, meg tudja-e becsülni, hány lépésből áll az a folyamat, amíg az Ön szándéka a jóízű vacsorára megvalósul, a telefonos rendelésfeladástól a futár megérkezéséig (beleszámította-e, hogy a sokféle alapanyagot is be kell szerezni)?

Mindezeket a tevékenységeket vállalatok, illetve munkatársaik végzik. Mi a rend a nyüzsgésben? Hogyan látható át, hogyan irányítható a teendők kusza rendszere? Ebben a fejezetben ezzel foglalkozunk – a vállalatot mint a fogyasztók felé forduló szervezetet vesszük szemügyre.

Már említettük, hogy könyvünkben a szervezetelmélet kontingenciamodelljére támaszkodunk, a következő logikai sorrendben:

alapvető cél → küldetés → környezet → stratégia → magatartás → teljesítmény

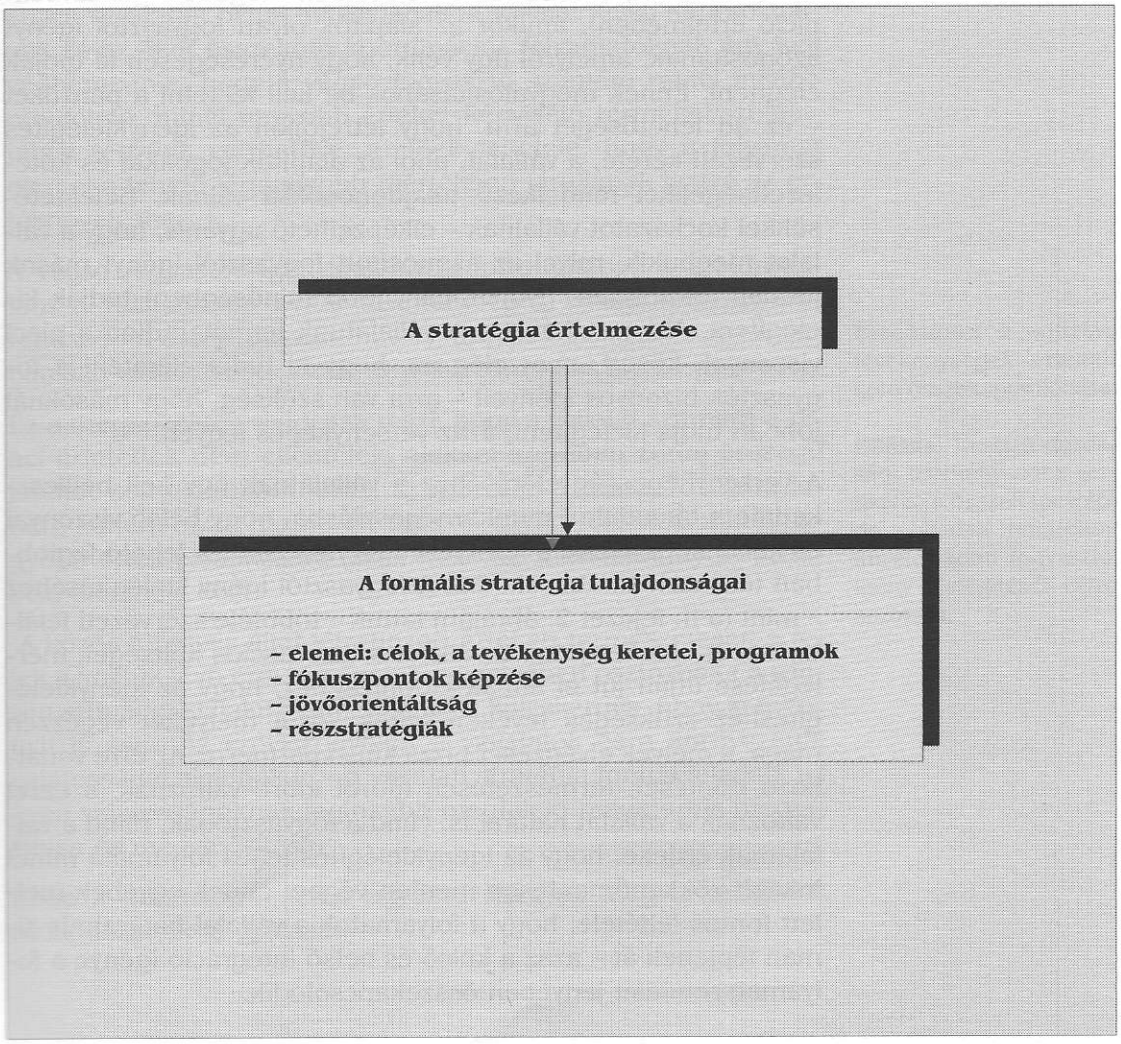
Az első három tényezőhöz kapcsolódó alapkérdéseket tárgyaltuk az első két fejezetben. A harmadik fejezetben a stratégiából kiindulva a vállalati működéssel (a magatartással és az általa létrehozott teljesítmény elemeivel) foglalkozunk.

A fejezet címe „A vállalat tevékenységi rendszere". A bevezető elején lévő kis klip eseményei ennek a rendszernek a részei.

A vállalat tevékenységi rendszere az alapvető célból lebontott vállalati célrendszer megvalósításához szükséges emberi tevékenységeket foglalja magába. A Vállalatgazdaságtan keretében történő tárgyaláskor természetesen nem az egyes emberek tényleges munkájával foglalkozunk, hanem a tevékenységek olyan csoportosítását alkalmazzuk, amely sajátos nézőpontból: az alapvető célhoz való hozzájárulás szempontjából foglalja össze a tevékenységi köröket.

Így a stratégiai bevezetés után a marketinggel és az innovációval foglalkozunk először, mint az üzleti vállalkozás létének és működésének specifikus, elengedhetetlen feltételeivel (lásd az 1. fejezetet). Ezt követően az üzleti vállalkozás legfontosabb tényezőjével, az emberrel – a munkaerővel – foglalkozunk, majd az egész vállalati működést átfogó két folyamatrendszer: az információ és az értékteremtő folyamatok következnek. Az utolsó fejezet az összes tevékenységet szintetizáló pénzügyi funkcióval foglalkozik.

1. A tevékenységi rendszer és a stratégia: az alapok



Bevezetés

Ebben a fejezetben előbb rendszerbe foglaljuk azokat a tevékenységi területeket, vállalati funkciókat, amelyeknek részletes tárgyalása a III. rész fő témáját képezi, majd a funkciók tényleges megvalósítását alakító vállalati stratégia fogalmi alapjait fektetjük le. A stratégia kérdéseivel a IV. részben foglalkozunk részletesen.

1.1. A külső és belső tevékenységek integrációja

Vállalat akkor jön létre (az 1. fejezetben megadott vállalatdefiníció értelmében), amikor az alapítók olyan fogyasztói igényt azonosítanak, amelyről úgy vélik, hogy nyereségesen ki tudják elégíteni. Ennek megvalósításához be kell fektetni a pénzüket – ez ad lehetőséget arra, hogy létrejöjjön az igénykielégítés szervezeti kerete, a vállalat, ahol az alapítók jogokkal és kötelezettségekkel rendelkező tulajdonosokká válnak. Befektetésükkel kockázatot vállalnak – elképzelhető ugyanis, hogy a vállalat megbukik, mivel az azonosított fogyasztói igényt mások jobban (olcsóbban, gyorsabban, jobb minőségben) tudják kielégíteni. Ahhoz tehát, hogy vállalatunk fennmaradjon a piaci viszonyok között, nem elég az, hogy ki tudja elégíteni a fogyasztók bizonyos igényeit – arra van szükség, hogy másoknál jobban tudja kielégíteni, azaz versenyképes legyen.

A versenyképesség eléréséhez a vállalatnak úgy kell beilleszkednie a társadalmi munkamegosztásba, hogy belső viszonyai és külső kapcsolatai a környezeti kihívásokhoz a lehető legjobban tudjanak alkalmazkodni. A fogyasztói igény kielégítéséhez – mint (a II. fejezet 2. ábráján) láttuk – többféle szervezeti felállásban is el lehet jutni; a vállalat a tranzakciós költségek mérlegelése útján jut el annak eldöntéséhez, hogy az igénykielégítéshez szükséges tevékenységek közül melyeket végezzen maga, s melyek elvégzését bízza külső partnerre. Az erre vonatkozó döntések természetesen időről időre változnak, s ezzel változnak a vállalat határai is. Mind a fogyasztónak, mind a vállalatnak érdeke, hogy az igénykielégítés teljes folyamata minél inkább zökkenőmentesen menjen végbe: ennek egyebek mellett fontos feltétele, hogy a folyamatok a vállalat határain is simán lépjenek át – azaz a külső és belső integráció igénye a folyamatszemlélet jegyében összekapcsolódik.

Azokat a tevékenységeket, amelyeket a vállalat maga akar elvégezni, el kell helyezni a szervezetben: ki kell alakítani a megfelelő munkamegosztást és az ehhez kapcsolódó koordinációt. A vállalaton belüli munkamegosztás kifejeződési formája a funkcionális struktúra, amelynek korszerű szerveződési formája is a folyamatjellegre épül. Az egyes funkciók nem mint bizonyos tevékenységekre szakosodott, elkülönült bástyák jelennek meg (amelyek között a kapcsolatokat a hagyományos szervezetekben a hierarchia csúcsán lévő felsővezetők koordinálták), hanem mint az egyes értékteremtő folyamatokban együttműködő partnerek, akik között horizontális koordináció is érvényesül. Ez a folyamatszemlélet, amely nemcsak a vállalatokon belül, hanem a vállalatközi kapcsolatokban is érvényesül, a vállalati menedzsment egyik legfontosabb fejlődési tényezője az elmúlt évtizedekben. Lényege úgy foglalható össze, hogy az egyes vállalaton belüli funkcióknak, a vállalat külső kapcsolatainak és az őket összekötő koordinációs folyamatoknak úgy kell végbemennie, hogy a végső fogyasztó számára minél inkább megfelelő, minél nagyobb értéket képviselő terméket/szolgáltatást tegyünk elérhetővé, aminek feltétele, hogy a folyamat elemei a lehető legnagyobb mértékben járuljanak hozzá az értéknöveléshez.

A végső fogyasztó igénykielégítési folyamatában a szakirodalom a vállalatokon belüli tevékenységek összekapcsolódását rendszerint **értéklláncnak** nevezi, míg az egymással kapcsolatban álló vállalatok sorozatát **ellátási láncként** fogalmazza meg.

Értéklánc: a vállalati tevékenységek értékalkotó összekapcsolódása.

Ellátási lánc: a gazdasági tevékenységek vertikálisan összekapcsolódó, vállalati határokon átívelő, adott fogyasztói igény kielégítését célzó sorozata.

Ez a megközelítés világossá teszi, hogy a vállalat számára a piaci érintettek nem ellenfelek, akikkel szemben zérus összegű játékot kell játszaniuk (azaz, nyerni csak a másik rovására lehet), hanem olyan partnerek, akikkel együtt törekszik minél nagyobb érték előállítására (azaz win-win, „mindenki nyer" szituáció elérése a cél).

A közös törekvés által létrehozott értéken természetesen a felek a köztük lévő erőviszonyok függvényében osztoznak (a win-win szituáció kialakítása mellett az is kulcskérdés, hogy ki mennyit is nyer). Az erőviszonyokat a vállalatok és a környezetük sajátosságai alakítják ki – a vállalati stratégia fontos feladata az ezen sajátosságoknak leginkább megfelelő magatartás megtalálása és megvalósítása.

Ebbe a gondolatmenetbe ágyazva kezdjük meg a vállalatok működésének tárgyalását.

Folyamatszemléletű vállalatvezetés

A menedzsment korszerű felfogása igen nagy hangsúlyt helyez arra, hogy – végső soron a befektetett tőke minél gyorsabb megtérülése érdekében – a vállalati tevékenységek minél simábban, zökkenőmentesebben kapcsolódjanak össze. A tapasztalatok szerint ennek fő megvalósítási módja az, ha a tevékenységeket elsődlegesen nem funkciók szerint kapcsolják össze, hanem folyamatszemléletben, s a menedzsment biztosítja ezen folyamatok minél zavartalanabb lebonyolítását. A **vállalati funkciók** a munkamegosztásban létrejövő tevékenységcsoportok, amelyek azonos vagy közelálló feladatokat látnak el az alapvető cél megvalósításában. Hat ilyen funkciót tárgyalunk a könyvben, ezek a marketing, az innováció, az emberierőforrás-menedzsment, az információ- és tudásmenedzsment, az értékteremtő folyamatok (logisztika/termelés/szolgáltatás) menedzsmentje és a pénzügy. A folyamatok az egyes funkciók együttműködésével mennek végbe: egy-egy folyamatban többféle funkció kapcsolódik össze (ne feledjük, hogy ebben a felfogásban a funkciók a munkamegosztás, a specializáció megtestesítői), de a legtöbb folyamat esetén azonosítható egy vagy két, annak karaktert adó, meghatározó tevékenység (funkció), amelynek menedzsmentje felelőssé tehető a folyamat egészének lebonyolításáért.

Vállalati funkciók: a munkamegosztásban létrejövő tevékenységcsoportok, amelyek azonos vagy közelálló szerepet töltenek be az alapvető cél megvalósításában.

Egy vállalatban nagyon sokféle folyamat értelmezhető, az anyagmozgatástól a dolgozók képzésén át a rendelés feldolgozásáig. Ezeknek a lebonyolítására a vállalatoknak rendszerint részletes protokolljuk van, amelyek előírják az egyes résztvevők feladatait is. Ezt a sokféle folyamatot felsővezetői, stratégiai szempontból érdemes öt csoportba sorolni:

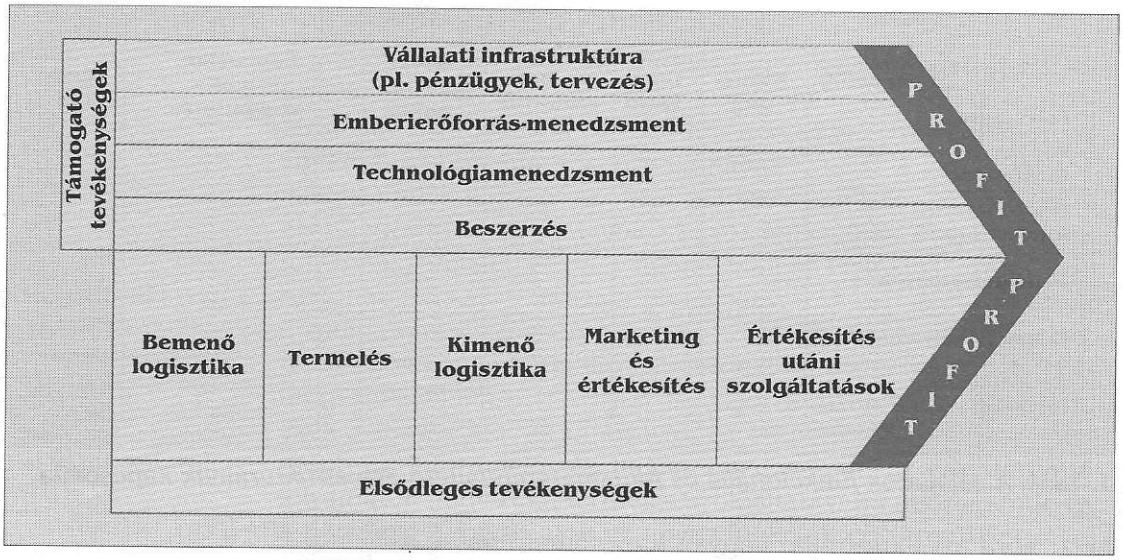
- *Fogyasztóorientációs folyamatok* – ezekre támaszkodva fordul a vállalat tevékenysége azokba az irányokba, amelyeket a fogyasztói igények meghatároznak.
- *Értékteremtő folyamatok*, amelyek megvalósítják a vállalat erőforrásokhoz jutását, ezek kezelését és fogyasztói értékké való konvertálását.
- *Tudásfolyamatok*, amelyek a vállalat belső érintettjeinek információval való ellátását, az információ felhasználható tudássá alakítását, s a vállalatnál dolgozó emberek szükséges tudásának alkalmazását segítik elő.
- *Pénzügyi folyamatok*, amelyeknek az önálló és az egyéb folyamatokkal összekapcsolható pénzügyi műveleteknek a vállalatok nyereséges működéséhez vezető kezelését kell megvalósítania.
- *Koordinációs folyamatok*, amelyeknek feladata a fent jelzett négy folyamat összekapcsolása a vállalatok küldetésének megvalósítása érdekében.

Funkciók / Folyamatok	Marketing	Innováció	Emberi erőforrás	Információ, tudás	Logisztika, termelés, szolgáltatás	Pénzügy
Fogyasztóorientációs folyamatok						
Értékteremtő folyamatok						
Tudásfolyamatok						
Pénzügyi folyamatok						
Koordinációs folyamatok						

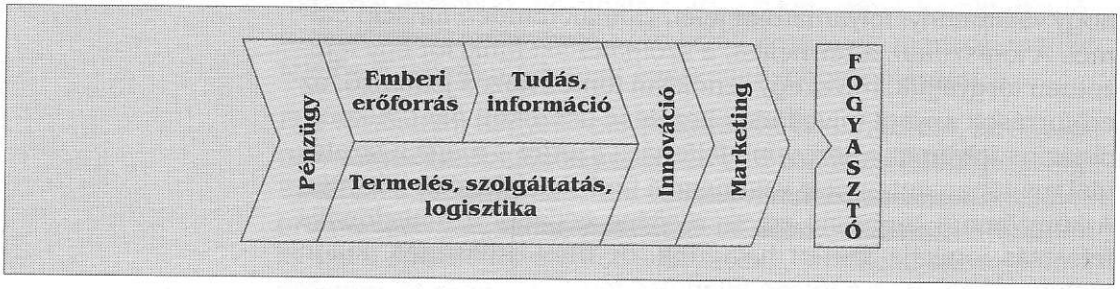
1. ábra. *A vállalatok funkcionális és folyamatszemléltető alapstruktúráinak kapcsolata*

Az *1. ábra* azt illusztrálja, hogyan kapcsolható össze a vállalatok funkcionális és folyamatrendszerű strukturálása. Az ábrán összefüggő vonallal jelöltük az egyes folyamatokat vezérlő, azokban domináns szerepet játszó funkciókat, hangsúlyozva, hogy valamennyi folyamatban jelen vannak minden funkció elemei. A logisztikai, a termelési, a szolgáltatási funkciót egy fejezetben tárgyaljuk, mivel egy rendkívül fontos közös jellemző, az erőforrások anyagi mivoltának kezelése összeköti őket. A koordinációs folyamat – könyvünk felfogása szerint – maga a stratégiai management, amely valamennyi funkciót átfogóan irányítja. A könyvben a tárgyalás egyszerűsítése céljából a funkcionális felosztás logikája szerint haladunk, de ahol szükséges, külön utalunk a folyamatszerűség jelentőségére.

Porter (1985) végezte el először értéklánccszemléletben a vállalati tevékenységek felbontását, ami lényegében a vállalaton belüli munkamegosztás leírása, a *2. ábrán* látható módon. Mi némileg más megközelítést alkalmazunk. A vállalati funkciók közül a marketing van a legközvetlenebb a fogyasztóval, megismeri és befolyásolja igényeit. Az innováció ezen igények változására épít – ennek jegyében alapoz meg változásokat a vállalati folyamatokban. A fogyasztó számára értéket jelentő termék/szolgáltatás létrehozása a párhuzamosan, összekapcsolódva végbemenő szellemi és anyagi folyamatok útján történik meg. A tudásfolyamatokban, szellemi folyamatokban az emberi jelenlét megelőzi a tudás és az információ megjelenését és kezelését. Az anyagi folyamatokban (termelés, szolgáltatás, logisztika) ilyen szétválasztó prioritás nem adható meg. Az egész láncot lezárja a pénzügy, amely a befektetéssel elindítja, a profit realizálásával pedig lezárja a fogyasztóiigény-kielégítést, és átfogóan integrálja az értékláncot.



2. ÁBRA. *Az értéklánc Porter felfogásában*
FORRÁS: Porter, M. 1985

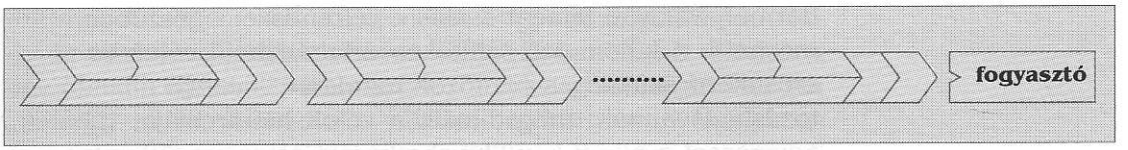


3. ÁBRA. *Az értéklánc a könyv felfogásában*

Megjegyezzük, hogy további, más és más elemzési célra eltérő módokon is lehet alkalmazni az értéklánc-koncepciót.

A könyv felfogása szerinti értéklánc valamennyi elemére igaz, hogy miközben egy sajátos funkciót (tevékenységi kört) valósít meg, a maga sajátos szempontjai szerint integrálja is a vállalatot, hiszen a funkció megvalósulása az egész vállalat érdekeit szolgálja:

- a marketing a fogyasztó és a piac szempontjai szerint;
- az innováció az alkalmazkodás, megújulás, fejlesztés szempontjából;
- az emberierőforrás-menedzsment az emberi jelenlét nélkülözhetetlensége okán;
- az információ és a tudás menedzsmentje a tevékenységek szellemi tartalmára fókuszálva;



4. ÁBRA. *Az ellátási lánc mint értékláncok összekapcsolódó sorozata*

- az értékteremtő folyamatok menedzsmentje a fogyasztói érték létrehozásának fizikai megvalósítását átfogva;
- a pénzügy pedig a befektetéstől a megtérülésig az értéklánc folyamatainak pénzbeni kifejezésével.

A *4. ábra* azt illusztrálja, hogyan áll össze az értékláncok sorozatából az ellátási lánc – ennek részletes kifejtését lásd a III.6. fejezetben.

Azt, hogy a vállalat ténylegesen hogyan kívánja megvalósítani tevékenységi funkcióit és fenntartani, fejleszteni külső kapcsolatait, a vállalati stratégia foglalja össze. Mielőtt az egyes funkciók részletes tárgyalását elkezdjük, célszerű a stratégia szerepét áttekinteni.

1.2. A vállalati működés stratégiai alapjai

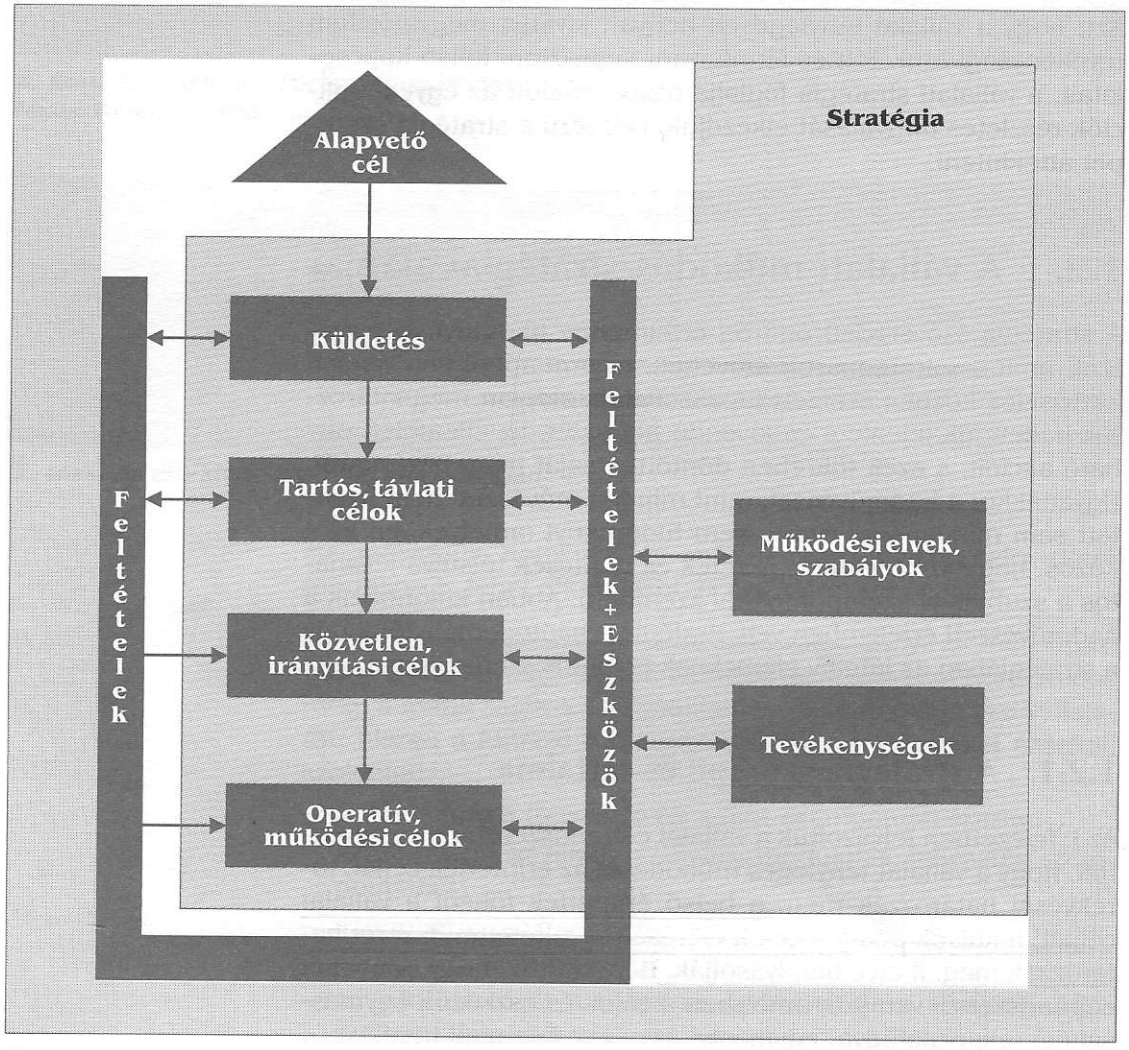
A stratégia szó eredeti ógörög értelmében hadművészetet jelent, amit a sztratégoszok műveltek, és ami abból állt, hogy a hadviselés közben szerzett tapasztalataik alapján meghatározták haderejük jelenlegi és jövendő helyzetét, az ellenfelek várható akcióit, s ezek tükrében döntöttek saját magatartásukról. Ugyanakkor a hadművészet, mint minden művészet, nem jelentett sem mindennapi rutint, sem tudományt (amelyekben az a közös, hogy az objektív ismeretek és döntések túlsúlya kívánatos a szubjektív szempontokkal szemben). Abban különbözik a hadművészeti értelemben vett stratégia a hadtudománytól, hogy a stratégiában az intuitív elemeknek is fontos szerepük van.

1.2.1. A stratégia szerepe és tartalma

Az I. fejezetben felvázoltuk a vállalat célrendszerét. Hangsúlyoztuk, hogy a vállalat tényleges működését az érintettek céljai, törekvései határozzák meg: a belső érintettek főként a vállalat céljait, a külsők pedig a célok elérésének feltételrendszerét határozzák meg, illetve befolyásolják. Bemutattuk, hogy bonyolult célrendszerről van szó, amelyben a célok és eszközök egymással összekapcsolódva, egymásba átmenve jelennek meg.

Bármely vállalati feladat csakis e célrendszer egészében értelmezhető. A különböző szinteken értelmezhető célok és az elérésükhöz szükséges eszközök minden vállalatnál állandó változásban vannak: megváltozik a célok hierarchiája; többféle, egymással gyakran konfliktusba kerülő cél is megjelenik a hierarchia azonos szintjén; változnak a preferenciák; ezért más és más mozgásformák teremtődnek a különböző célok közötti kompromisszumkeresés számára. Ami „rendet" teremt a célok és eszközök kusza rendszerében, az a vállalati stratégia. (A főbb fogalmak sematikus kapcsolatát lásd az *5. ábrán.*)

A vállalati stratégia arra ad választ, hogyan valósítsa meg alapvető célját a vállalat. Ne feledjük: a vállalkozást és a vállalatot az alapvető céllal definiáltuk – tehát ebben (az alapvető célban)



5. ÁBRA. *A stratégia tényezői*

minden vállalat azonos. Az azonban, hogy ezt milyen módon kívánja elérni, már vállalatonként különbözik: eltérő a vállalatok küldetése, célja, eszközrendszere – a vállalati stratégia feladata az, hogy rá támaszkodva a vállalat hatékonyan tevékenykedhessen az alapvető cél érdekében.

A **stratégia** fogalmát sokféleképpen értelmezik (a vitáról lásd például Quinn–Mintzberg–James 1988). Mi a stratégia normatív (előíró) felfogását követjük a könyvben, mely szerint a stratégia a vállalati tevékenységet irányító előzetes állítások rendszere, amelyek előírják, hogyan kell működnie és viselkednie a vállalatnak – ekkor a stratégiát a tevékenységeket irányító normatív felfogásban értelmezzük. Gyakorta úgy értelmezik azonban a stratégiát, mint a tényleges stratégiai döntések utólagos eredményeinek sorozatát, amely megfigyeléssel ismerhető meg. Ebben az esetben a stratégiát leíró felfogásban használjuk.

Vállalati stratégia: a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg a vállalat helyzetének értékelése és a környezet előrejelzése alapján.

Mindkét értelmezésnek megvan a létjogosultsága, könyvünkben azonban a tudatos, aktív, normatívan megfogalmazott stratégia tárgyalására helyezzük a hangsúlyt. Ez a megközelítés jól összhangba hozható könyvünk azon általános szemléletével, amely a vállalati működés érintettjei közül épp a felsővezetőt helyezi a középpontba. A stratégiaalkotás és megvalósítás a maga egységében, abban a dinamikus szemléletben, ahogyan mi itt tárgyaljuk, elsősorban vezetői, ezen belül is felsővezetői feladat. A belső érintettek közül a tulajdonosok fontos szerepet játszhatnak a stratégia megalkotásában (rendszerint azon változatok közötti választásban, amelyeket a menedzsment eléjük terjeszt), de szinte semmi közvetlen befolyásuk nincs a végrehajtásra. Az alkalmazottak épp ellentétes helyzetben vannak: alapvető szerepük van a végrehajtásban, de minimális a befolyásuk a stratégiaalkotásra.

1.2.2. A formális stratégia

Az általunk tárgyalt stratégia működési vezérfonal, az egyes tevékenységeket összehangoló elv- és szabályrendszer, amelynek elemei – a célok és eszközök is – gyakorta változhatnak. Mitől lesz ez mégis tudatosan formálódó egész, amely változásai közepette is irányítja a vállalat működését, pályáját? Quinn (1980) négy fő tulajdonságát adja meg a hatékony **formális stratégiának:**

Formális stratégia: a vállalati stratégia tudatosan kialakított, meghatározott körben közreadott normatív megfogalmazása.

1. Mindenképp tartalmaznia kell négy, egymással szoros kapcsolatban kialakított *összetevőt:*

– Meg kell fogalmaznia a legfőbb célokat és változtatásuk szabályait. A küldetést folyamatosan felül kell vizsgálni, s a kül-

ső és belső feltételek alakulásával kapcsolatban esetenként változtatni kell. Ebből lebontva változhatnak a célhierarchia alacsonyabb szinten lévő elemei.

- A stratégiának iránymutatónak kell lennie arra nézve, hogy mikor, hogyan változnak ezek a célok. (Ha például a küldetésben megváltozik a megcélzott főbb fogyasztók köre, tudnunk kell, hogy ebből mi következik a marketingcélokra vagy egy-egy reklámkampányra vonatkozólag.)
- Elő kell írnia a tevékenységek kereteit, illetve a megváltoztatásukra irányuló szabályokat (gondoljunk például a szervezeti egységek közötti együttműködés szabályaira).
- Meg kell adnia azokat a fő programokat, cselekvési sorozatokat, amelyekkel az adott keretek között a célokat elérjük – azaz el kell jutnia a konkrétságnak arra a szintjére, amely a mindennapi cselekvés számára is vezérfonalat jelenthet (például stratégiai szövetség kiépítése egy konkrét szállítóval, vagy a fejlesztendő technológiák, termékek kiválasztása).

2. A stratégiakészítés időszakára nézve *kulcsfontosságú célokat és feladatokat* foglalja össze. Nem kísérli meg átfogni a vállalat egész tevékenységét, nem ad mindenre kiterjedő iránymutatást – arról szól, hogy az adott időszakban a vállalat küldetése hogyan konkretizálható, hogyan fordítható le hatékony működésre. Ennek megfelelően:

- Kiemeli a legfontosabbakat az adott időszakban a vállalat elé kitűzhető célok közül, és azonosítja azokat a kritériumokat, amelyek a stratégiában megfogalmazott célokat konkretizálják.
- Megfogalmazza, hogy mely fogyasztók vagy fogyasztói csoportok (s ennek megfelelően mely értékláncok, illetve ellátási láncok) a kiemelt jelentőségűek a vállalat számára.
- Megfogalmazza, hogy milyen lényegi képességekre alapozva akar tartós versenyképességet létrehozni az egyes releváns piacokon. Körvonalazza, hogy milyen belső szervezeti/működési változtatásokat kell végrehajtani ahhoz, hogy a lényegi képességek érvényesülni tudjanak.
- Meghatározza, hogy milyen partnerkapcsolatokat alakít ki, illetve kiket tekint stratégiai szövetségesnek.

3. A stratégia mindig *jövőorientált*, így szükségképpen mindig bizonytalansággal számol. A jövőorientáció azt igényli, hogy legyen valamilyen jövőképünk és szcenáriónk, célszerűen több változatban. A stratégia használhatósága nagymértékben annak függvénye, hogy mennyire vagyunk képesek a külső környezet és a belső változások előrejelzésére. A stratégia jellegét pedig döntően meghatározza, hogy mennyiben épít a vállalat a

jelenlegi képességeire, s mennyiben a leendő (várható) helyzetekre, az ehhez igazított, fejlesztett képességekre. A napjainkban sokat (és jogosan) emlegetett felgyorsult változások között is használhatók a múlt tapasztalatai, s az átfogó szakmai és elméleti ismeretek. Ezek alapján nemcsak a folyamatos változások következményeinek kezelésére kell és lehet felkészülni, hanem arra is, hogy képesek legyünk reagálni a folyamatok „töréspontjaira", azokra a helyzetekre, eseményekre, amelyek nem előrejelezhetők.

4. Végül, de nem utolsósorban a stratégia **részstratégiákból** áll, amelyek hierarchikus és dinamikus struktúrákban kapcsolódnak egymáshoz.

Részstratégia: a vállalati működés meghatározott részterületeire vonatkozó, önállóan is stratégiajellegű állítások rendszere.

Könyvünk szempontjából a részstratégiák két típusának van kitüntetett szerepe: a stratégiai üzleti egységek, illetve a tevékenységi funkciók szerinti részstratégiáknak. Az előbbiekről a IV. fejezetben szólunk részletesebben, a funkcionális stratégiák alapjait pedig az egyes funkciókkal foglalkozó alfejezetekben tárgyaljuk.

Stratégiája természetesen nemcsak egy vállalatnak lehet, hanem bármilyen szervezetnek (ez a szervezet definíciójából következik: emberi együttműködés valamilyen cél elérése érdekében). Ami megkülönbözteti az egyes szervezetek stratégiájának tartalmát, az a célhierarchia csúcsától, az alapvető céltól függ. Az alapvető cél határozza meg, hogy milyen típusú tevékenységek mennek végbe a szervezetben – nyilvánvalóan más az emberek gyógyítására szerveződő kórház tevékenységi struktúrája, mint a fogyasztók nyereséges kielégítésére létrejövő vállalaté. A tevékenységi struktúra ismerete nélkül a szervezet stratégiája nehezen érthető meg. Mielőtt részleteznénk, hogyan érheti el alapvető célját egy vállalat, milyen stratégia, stratégiák alkalmazhatók, meg kell néznünk milyen tevékenységeket kell elvégezni, milyen funkciókat kell megvalósítani ahhoz, hogy vállalati működésről beszélhessünk. Erről szól a következő hat fejezet.

Összefoglalás

A vállalat igénykielégítési képességét és a befektetett tőke megtérülését egyaránt javítja a vállalaton belüli tevékenységek és a külső kapcsolatok integrált lebonyolítása. Ez az értéklánc és az ellátási lánc összekapcsolását igényli, az erre épülő fogalmi rendszer ad keretet a vállalati tevékenységek tárgyalásához.

A vállalati célok és működési feltételek bonyolult rendszert alkotnak. Ebben a rendszerben a stratégia arra ad választ, hogyan valósítsa meg alapvető célját a vállalat. Normatív megközelítésben olyan előzetes állítások rendszerének tekinthető, amelyek előírják, hogyan viselkedjen a vállalat, de értelmezhető leíró módon is, mint a tényleges stratégiai döntések utólagos eredményeinek sorozata. Mindenképpen a vállalati működés vezérfonala. Tartalmazza a legfőbb célokat, a tevékenység kereteit, ezek változtatásának szabályait és azokat a fő tevékenységeket, amelyekkel a mindenkor adott (változó) feltételek között a célokat elérhetjük. További fontos tulajdonságai: néhány fő alapelv és akció köré épül (tehát fókusza van); jövőorientált, így bizonytalansággal kell számolnia; többdimenziós és hierarchikusan is rendezhető részstratégiákból áll.

Fogalmak

értéklánc
ellátási lánc
vállalati funkciók
vállalati stratégia
formális stratégia
részstratégia

Kérdések

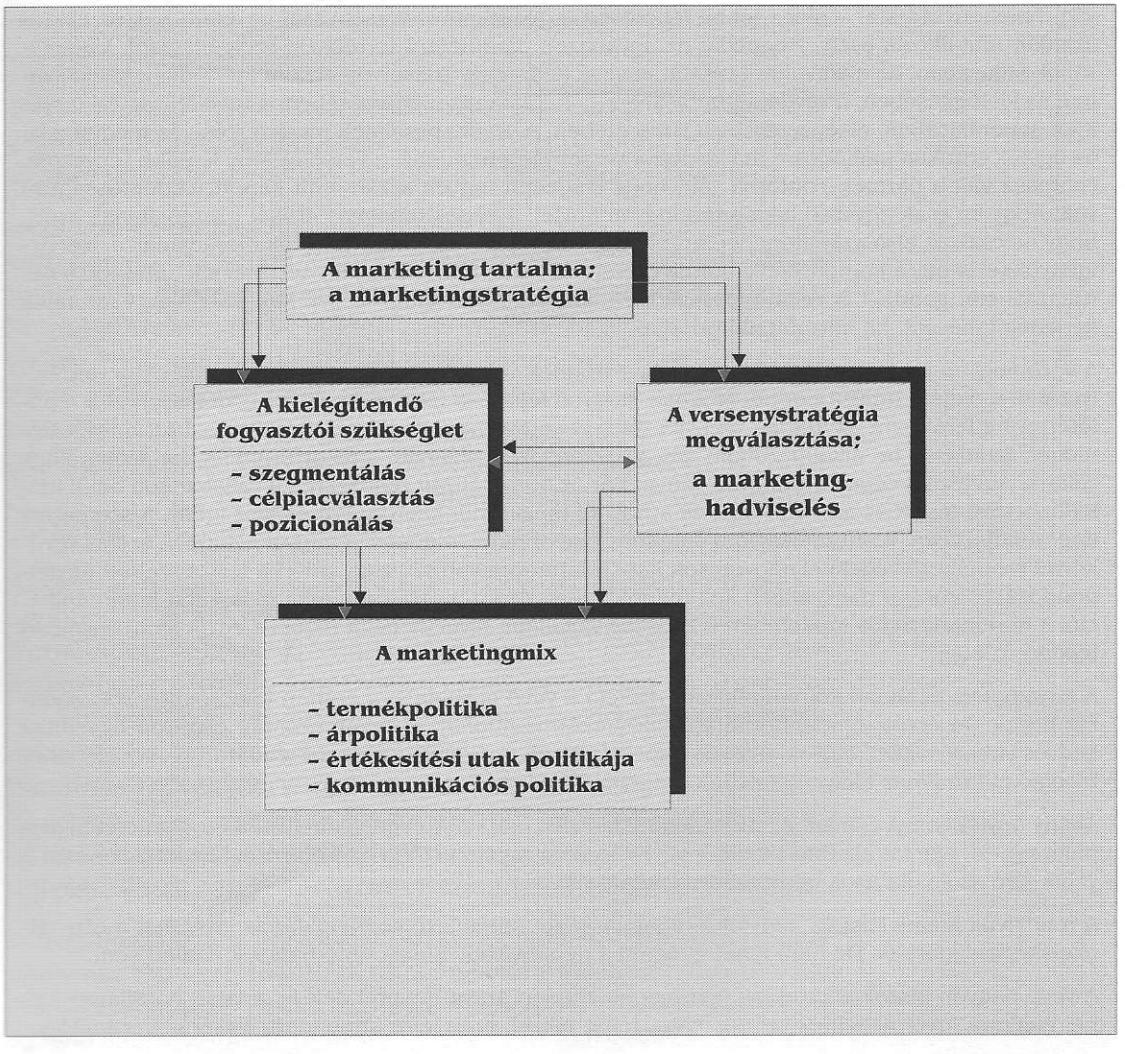
1. Miért van szükség a vállalaton belüli tevékenységek és a külső kapcsolatok integrált megvalósítására?
2. Hogyan csoportosíthatók a vállalaton belüli folyamatok felsővezetői nézőpontból?
3. Hogyan feleltethetők meg egymásnak a porteri és a tankönyvben adott értéklánc-koncepció szerinti vállalati tevékenységek?
4. Mi a stratégia és az alapvető cél kapcsolata?
5. Miért felel meg a stratégia normatív felfogása a vállalati működés felsővezetői megközelítésének?
6. Melyek a formális stratégia fő tulajdonságai?
7. Mik a stratégia és a bizonytalanság közötti kapcsolat főbb jellemzői?

Feladatok

1. Keressen példákat a vállaton belüli funkcionális területek folymatrendszerű irányítására!

2. Fejtse ki az értéklánc és az ellátási lánc fogalmának eltérő és rokon vonásait!
3. Vesse össze M. Porter és a tankönyv értékláncfelfogását!
4. Értelmezze a stratégia leíró és normatív felfogása közötti kapcsolatot!
5. Fogalmazza meg a vállalati stratégia lényegét a tulajdonos, a menedzser és a munkavállaló szempontjából!
6. Mondjon példákat arra, hogyan lehet súlypontozni, fókuszokat teremteni a stratégiaalkotásban!
7. Egy vállalati stratégiát ismertető cikkből állapítsa meg az adott vállalatra jellemző részstratégiákat!
8. Fejtse ki a véleményét arra vonatkozólag, lehet-e gyorsan változó környezeti feltételek mellett vállalati stratégiáról beszélni!

2. Marketing


A marketing tartalma;
a marketingstratégia
A kielégítendő
fogyasztói szükséglet
- szegmentálás
- célpiacválasztás
- pozicionálás
A versenystratégia
megválasztása;
a marketing-
hadviselés
A marketingmix
- termékpolitika
- árpolitika
- értékesítési utak politikája
- kommunikációs politika

A vevő mindenek felett

Egyediség és uniformizáltság. Két véglet, ám mégis összetalálkozhatnak. Az automatizáltság uniformizáltságot, elembertelenedett üzleti kapcsolatokat kellett volna szüljön. Nem ez történt. A cégek tömegesen alakítják át vállalatirányítási rendszereiket vevőközpontúvá, hatalmas erőforrásokat mozgósítanak a személyes kommunikációra, óriási ügyfélkörük tagjainak egyenkénti és egyéni dédelgetésére. Ez ma az új gazdaság egyik legerősebben érvényesülő törvényszerűsége.

A vállalatokban két egymással teljesen ellentétes folyamat zajlik, s válik uralkodóvá. Egyrészt automatizáció és tömegesedés a munkában, a termelésben, a kommunikációban és az információáramlásban, másrészt az egyén, az egyediség felértékelődése, a személyre szabott, minden ügyfél egyéniségét külön-külön figyelembe vevő ügyfélkezelés eluralkodása.

A gazdaság globalizációs folyamatainak egyikeként az élenjáró vállalatoknál következett be leghamarabb az a helyzet – ami előbb-utóbb a többinél is elkövetkezik –, hogy gyakorlatilag nincs különbség termékeik minőségének színvonala között. Mindegyikük rendelkezik a legkorszerűbb információs technológiai eszközökkel és módszerekkel ahhoz, hogy a leghatékonyabb működést produkálja, mégpedig napra, percre készen. A klasszikus versenypályákon – ár, minőség, gyorsaság, hatékonyság stb. – nincs többé lehetőség a győzelemre. Versenyezni egyedül csak az eladás frontján mutatkozik esély. Mégpedig az ugyanazon paraméterű termékek, szolgáltatások kiajánlásának stílusában, az eladás körítésében, a vevő kedvének, ízlésének, egyéni igényeinek kitalálásában és kielégítésében, a vevő megtartásában, gondolatának megérzésében, a vevő fejlesztési terveinek generálásában, elképzeléseinek ismeretében. A vevőkapcsolatok megszerzése és megtartása, az ügyfélcentrikus működésre átállás lett a versenyben maradás, a versenyelőny legfőbb tényezője. Fontossá vált a partner. Fontossá vált, hogy elégedett legyen azzal, amit kapott. Létfontosságúvá vált, hogy ne csak egyszeri alkalomra legyen ügyfél. A cégek hatalmas erőket mozgósítanak azért, hogy ne csak az első számítógépet, autót vegyék meg náluk, hanem a vevők maradjanak a szervizigényükkel is ott, a komputereik, autóik cseréjét is velük bonyolítsák le, gyermekeik, társcégeik beruházási stb. gondjait is velük oldassák meg. Maradjanak családi, közeli kapcsolatban. Csak tőlük kérjenek tanácsot, ha bárminemű gondjuk akad.

A vevő nagyon jól érzi magát. Gondozzák. Törődnek vele. Bármilyen panasza, problémája van, helyette megoldják. Helyette gondolkodnak, hogyan fejlessze tovább cégét; hogyan jusson el a repülőtérre, ha lerobbant az autója; melyik szoftvert vegye meg, és hogyan alakítsa azt át; milyen tréningen taníttassa be alkalmazottait; stb. Vége annak a világnak, amikor örültünk, ha szóba álltak velünk. Átalakul a cégek munkaerőigénye. Bár az automatizált rendszerek a vállalatokon belül nélkülözhetővé teszik az emberi kezet és agyat, új típusú munkaerőre lett és lesz igény. A személyes kapcsolattartásra, kommunikációra alkalmas embereknek manapság nagy a keletje. A széles vevőkörrel rendelkező cégeknél nagyon sok kapcsolattartóra van szükség, mivel a testre szabott ügyfélgondozást tömeges méretekben kell megoldaniuk. Az értékesítés ma nem más, mint kommunikáció. A kommunikációs szakemberek képzése vállalaton kívül és belül most az egyik leggyorsabban fejlődő üzletág.

A folyamatos, azonnali kommunikáció, reakció a vevő problémáira emberi kapcsolatok sokasodását hozza. Jó érzés mindenhol fontosnak érezni magunkat, jó érzés azonnal elintézni ügyeinket kedves ismerősökkel, baráttá alakuló kapcsolattartóval. Bővülő kapcsolatrendszerünk bővülő lehetőségeket tartalmaz életproblémáink megoldásában.

Ahány ügyfél, annyi ajánlat. Az általános reklám- és marketingfogások helyett a vevőismereten alapuló, egyedi ajánlat alkalmazkodik a vevők sajátosságaihoz. Sem az ár, sem a konstrukció, sem a velük járó szolgáltatások nem uniformizáltak.

A rendkívüli kreativitást és nagyfokú rugalmasságot feltételező cégmagatartás visszahat a cég változásképességére is. De nem lehet elmenni a negatív vagy annak tűnő hatások mellett sem.

A vevő nagyon kiszolgáltatottnak érzi magát. Minden szava, megrendelése, adatai, kocsijának színe, életkora, gyermekeinek száma, kora, tehát bármi, amit leírt, kimondott, bekerül a számítógé-

pes adatbázisba. Ott a programok dolgoznak. Folyamatosan zaklatják őt ajánlatokkal: írásban, szóban, interneten, telefonon. A tömeges testre szabás elterjedése, a cégmarketing teljes ráépülése az ügyfélkapcsolatok új típusú kezelésére azt is jelentheti, hogy elviselhetetlen mennyiségben, kezelhetetlen nagyságrendben áramlanak az ajánlatok, információk a potenciális vevőkhöz a kommunikáció minden csatornáján.

A cégek adatbázisai az ügyfelekről egyre teljesebbé válnak. Kialakulhat az ügyfelek listáinak, adatbázisainak másodlagos piaca másodperceken belül. Törvény nem képes gátat szabni az e-mail marketingnek (holott történt erre próbálkozás az internettörvényben), mivel senkinek nincs arra ideje, pénze, hogy az engedélye és akarata ellenére történt megkeresések ügyében pert indítson.

Forrás: Demcsák Mária: A vevő mindenek felett. *Piac és Profit*, 2002/07. *http://www.piacesprofit.hu/?s=32&n=25&mr=842* (Letöltve: 2008. július 8.)

Bevezetés

Marketing. Egyike azon angol szavaknak, amelyek a világ szinte valamennyi nyelvét megfertőzték. A fogyasztó- és piacorientált gazdálkodás koncepciója olyan erővel robbant be az üzleti életbe, hogy nem volt idő megfelelő kifejezéseket találni rá.

Nem volt ez mindig így! A vállalatok célja ugyan korábban is az volt, hogy termékeiket jó áron értékesítsék – az azonban csak a legutóbbi néhány évtized fejleménye, hogy ne abból induljanak ki: mit szeretnének ők eladni, hanem abból: mit kíván a vevő... Henry Ford még elmondhatta száz esztendeje: nála mindenki olyan autót vásárol, amilyet kíván, feltéve, hogy az fekete T-modell. Ma azonban már a „Ne a terméket szeresd, hanem a fogyasztót!" elv dominálja a vállalatok hozzáállását. Nem, nem „javultak meg", nem lettek altruisták a vállalatvezetők; csupán „belátták", hogy az üzleti siker feltétele a fogyasztóorientáltság.

A szép szavakat a hitelesség érdekében természetesen cselekedetekkel is alá kell(ett) támasztani. Így viharos sebességgel formálódott, alakult a marketingkoncepció érvényesítéséhez szükséges eszköztár, kihasználva olyan, eredetileg távol eső tudományterületek eredményeit is, mint a pszichológia vagy az információs technológia. A marketingszemlélet és -eszköztár hatalmas erővel szervezi meg, teszi világméretűvé a termelést és az elosztást, vállalatok tíz- és tízezreit kapcsolja össze látható és láthatatlan szálakkal, jótékonyan járul hozzá az üzleti élet fejlesztéséhez, ezen keresztül a társadalmi jólét fokozásához.

Ugyanakkor egyre agresszívebb: betör lakásunkba, ismeretlen vágyakat támaszt, tudatunk átformálására törekszik, szinte észrevétlenül köti le vásárlóerőnket, a modern fizetési technikák felhasználásával akár jó időre előre. Nem kell persze védtelen-

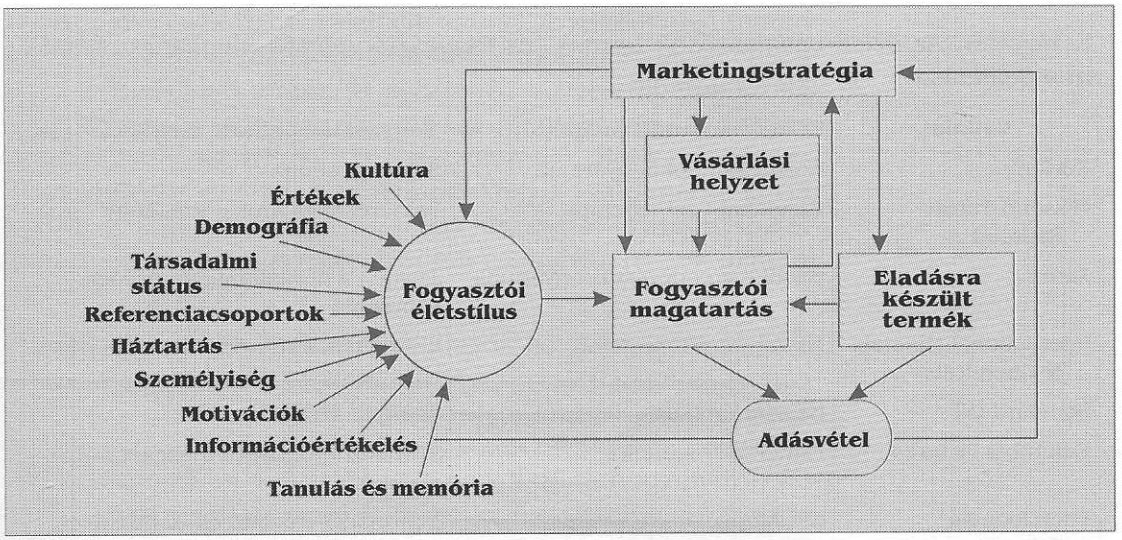
nek éreznünk magunkat vele szemben: okos felhasználásához azonban akár alkalmazóként, akár haszonélvezőként meg kell ismernünk természetét. Nézzük tehát!

2.1. A marketing és a marketingstratégia

A vállalatot mint a fogyasztói igényeknek nyereség elérése mellett való kielégítésére létrejövő szervezetet határoztuk meg, így funkcióinak tárgyalásakor természetes, hogy elsőként azzal foglalkozunk, hogyan is valósul meg a vállalat és a fogyasztó kapcsolata.

A vállalat fogyasztókiszolgálási tevékenységének, piaci megjelenésének konkrétumai a vállalat küldetéséből vezethetők le. A küldetés meghatározásával a vállalat az általánosság szintjén eldönti, hogy milyen fogyasztók milyen igényeit, hogyan elégítse ki. Ez a döntés azonban csak a kereteket határozza meg, így például az ágazatot (ezzel a fő termékköröket), amelyben tevékenykedni kíván. A kereteket a stratégiakészítésnél tölti meg tartalommal, s a tényleges működés során kelti életre, természetesen előre megtervezve ennek módját. A stratégiakészítés, illetve a tervezés során fokozatosan konkretizálódik a vállalat kínálati szerkezete, amellyel megjelenik a piacon. Ez a kínálati szerkezet a termékek és szolgáltatások számos kombinációját tartalmazza, több „megoldást" is kínálva a fogyasztó szükségleteinek kielégítésére. Ugyanakkor ez a kínálat véges, sokszor nagyon is körülhatárolt. Egy adott vállalat rövid távon csak igen kis mértékben tudja kínálati szerkezetét változtatni, s hosszú távon is csak a szinte végtelen kombinációban megjelenő fogyasztói igények egy-egy részének kielégítésére készülhet fel. Amikor a fogyasztó megjelenik keresletével a piacon, saját megoldandó problémájának (többé-kevésbé pontos) ismeretében dönt arról, hogy melyik vállalat milyen termék–szolgáltatás csomagját (megoldását) kívánja igénybe venni.

A fogyasztó kereslete nagyon rugalmas – miután nagyon sokféle igénye van, s ráadásul ezek kielégítése sokféle módon megtörténhet –, ezzel áll szemben a vállalatok szükségszerűen lényegesen kisebb kínálati rugalmassága. Részben ez az aszimmetrikus helyzet indokolja, hogy a piacok többségén az eladók versenyeznek a vevők kegyeiért – ezért kell a vállalatoknak minden tevékenységüket fogyasztóorientált szemléletben végezni.



1. ábra. *A fogyasztás befolyásoló tényezői*
Forrás: Hawkins et al 1986

2.1.1. A fogyasztói igény

A fogyasztói igény meglehetősen összetett kategória, ennek keletkezését, konkrét megjelenését hatalmas irodalom vizsgálja, közgazdasági, szociológiai, pszichológiai vonatkozásban egyaránt.

Ahhoz, hogy sikeres marketingstratégiát alakítsunk ki, meg kell értenünk a fogyasztók különböző csoportjainak vevői magatartását, illetve az ezt befolyásoló tényezőket. Ezeket foglaljuk össze ebben a fejezetben.

2.1.1.1. A fogyasztói igény jellemzői

A fogyasztó a piacon való megjelenésekor valamilyen szükségletét kívánja kielégíteni, valamilyen problémájára keres megoldást. Eredendően tehát nem valamely meghatározott terméket vagy szolgáltatást akar megvásárolni, hanem elégedettséget, azt az érzést, hogy a lehető legmesszebbre jutott problémájának megoldásában. A vállalatnak tehát nem az általa előállított termékre, hanem a fogyasztóra kell koncentrálnia marketing tevékenységében. (Ennek következményeit illusztrálja az *1. táblázat.*) Az egyes lehetséges megoldásokat illetően a fogyasztó értékelése szubjektív és relatív. Szubjektív, hiszen ugyanazt a termék–szolgáltatás csomagot az egyes egyének eltérően értékelik. Megközelítése emellett relatív: minden megoldás mérlegelésekor figyelembe veszi – az esetek jelentős részében nem

1. TÁBLÁZAT. *Az üzleti vállalkozások termék- és fogyasztóorientált meghatározásának szembeállítása*

Vállalat	Termékorientált meghatározás	Fogyasztóorientált meghatározás
Revlon	Kozmetikumokat gyártunk	Reményt adunk el
Missouri-Pacific Railroad	Vasutakat üzemeltetünk	Embereket és árukat szállítunk
Xerox	Másolóberendezéseket gyártunk	Javítjuk a hivatali munka termelékenységét
International Minerals & Chemicals	Műtrágyát értékesítünk	Elősegítjük a mezőgazdaság termelékenységének növelését
Standard Oil	Benzint értékesítünk	Energiát szolgáltatunk
Columbia Pictures	Filmeket készítünk	Szórakoztatóipari termékeket forgalmazunk
Encyclopedia Britannica	Enciklopédiát értékesítünk	Információ-előállító és -terjesztő vállalkozásban veszünk részt
Carrier	Légkondicionáló és szellőzőberendezéseket állítunk elő	Kellemes klímát biztosítunk a lakásokban

FORRÁS: Kotler 1991, 54. o.

tudatosan –, hogy milyen más igényeinek kielégítéséről kell lemondania (pénzbeli vagy időbeni korlátok miatt) azzal, hogy egy adott megoldást választott, mert az számára nagyobb értéket képvisel. Azaz: minden lehetőséget másokhoz viszonyítva értékel.

Az értékelést a fogyasztó két tényezőcsoport mérlegelésével végzi el. Számba veszi

- a választott megoldás által elérhető potenciális haszon nagyságát, és
- a kínált megoldáshoz való hozzájutás (beszerzés) és az alkalmazás során felmerülő költségeket.

E költség/haszon elemzés útján jut el a vásárlásra vonatkozó döntéshez. Az elemzés az esetek túlnyomó többségében nem tudatos, alapos végiggondolást jelent, hanem „érzésre" vagy legfeljebb a legfőbb tényezők áttekintésére szorítkozik.

Bármely fogyasztó (az egyszerűség kedvéért gondoljunk most csak az egyéni fogyasztóra) nagyon sok különböző szükségletének kielégítésében érdekelt. (Hivatkozunk itt a maslow-i szükséglethierarchia egyes szintjein megjelenő *szükségletek* gazdag választékára.) Ezen szükségletek kielégítésére vonatkozólag igények jelennek meg a gondolkodásában. Ezeket összevetve, az igények közül kiválasztja azt, amelyik véleménye szerint leginkább megfelel a szükségletkielégítésre vonatkozó vágyainak

– erre a kiválasztott igénykielégítésre nézve jelenik meg (potenciális) vevőként keresletével a piacon. Egy alappélda: az éhségérzet szükségletet teremt az evésre. Az egyes emberek szokásain, kulturális adottságain, anyagi lehetőségein, a konkrét körülményein, azaz igen sok tényezőn múlik, hogy milyen ételre van *igénye*: ez lehet egy jó szelet kenyér szalonnával, kaviáros szendvics, hamburger vagy egy fürt szőlő – könnyen belátható, hogy az, hogy *keresletével* hol és hogyan jelenik meg, az a konkrét igény függvénye.

A piacon a termékek és szolgáltatások összekapcsolódó hálói jelennek meg mind a kínálati, mind a keresleti oldalon. A vállalat küldetésével és stratégiájának megválasztásával dönt arról, hogy a majdan jelentkező igények közül mennyit és hogyan kíván kielégíteni – a fogyasztó pedig arról dönt, hogy melyik vállalat melyik ajánlatát veszi igénybe keresletének kielégítésére. A fogyasztói döntések befolyásoló tényezőit foglalja össze az *1. ábra*. A két döntési folyamat nem független egymástól. Kínálatának meghatározásánál a vállalat minél több információt kíván igénybe venni arról, mit is akar a fogyasztó – aki viszont „hallgat" a vállalatra, információt gyűjt arra nézve, melyik vállalása

Sörfogyasztási szokások

A fogyasztók által a sörgyártókkal szembeni elvárások tekintetében a következő három tényezőt kell kiemelni:

- Premizálódás: a fogyasztók hajlandók többet fizetni a jobb sörért. A prémium kategóriájú sörök világszerte növelik részesedésüket, amiben fontos szerepet játszik a nagy márkák nemzetközi forgalma is. Ennek megfelelően a palackos kiszerelés aránya is emelkedik a kereskedelmi forgalomban.
- Szegmentálódás: a fogyasztók az önmegvalósítás egyik formájaként váltogatják a sörmárkákat.
- Alkalomszerűség: a fogyasztók az alkalomhoz illően választják meg italaikat, sörmárkáikat, mást isznak otthon, vendéglőben, társaságban.

Kontinensünk sörpiaca érett. Ez azt jelenti, hogy a nagy változások kora lejárt, egyes országaiban a lassú szűkülés, máshol a stagnálás, és van, ahol még a bővülés jellemzi. Ez kiszámíthatóságot jelent még akkor is, ha a sör versenyhelyzete egyre több irányból kerül veszélybe. Elsősorban a fejlett országokban terjed az alkoholmentes italok fogyasztása, de nagy versenytárs a bor is.

A magyarországi sörpiac azonban még számos lehetőséget rejteget. Jó példa a nők sörfogyasztása. Ennek aránya ugyanis nálunk sokkal alacsonyabb, mint a nyugati államokban. A nők vásárolják nálunk is a sört a kereskedelmi csatornákban leginkább, de a gyártók mint fogyasztókat is megpróbálják majd elérni őket. A feladat nehézségét jelzi egy 2006. második félévi felmérés (GfK Hungária + Szonda Ipsos), amely megállapítja, hogy a fogyasztók szerint a sör a legférfiasabb ital. A kereskedelmi sörpiac szerkezete stabilizálódni látszik, amióta a német feliratú, minőséginek látszó sörök dömpingje enyhült. A legfontosabb tendencia a valódi minőségi kategóriák népszerűsödése. A világos sörök aránya mintegy 75, a prémiumoké 13, a szuperprémiumoké 6%-os. A kiszerelések között a kereskedelemben a félliteres üveg és doboz 93%-os aránya a legfontosabb információ.

Forrás: Flórián Zoltán: Sörgyári kabrió. *Az Üzlettárs*, 2007. július 1. *http://www.azuzlettars.hu/sorgyari_kabrio* (Letöltve: 2008. július 8.)

milyen következménnyel járna. A vállalat oldaláról nézve a fent leírt folyamat megtervezése és lebonyolítása jelenti a marketingfunkció megvalósítását.

2.1.1.2. Egyéni és szervezeti fogyasztó

Az igénykielégítésnek vannak általános keretei és jellemzői (ezek lényegét a 2.1.1.1. pontban foglaltuk össze), maga a folyamat azonban igen különböző formákat ölthet attól függően, hogy a fogyasztó egyetlen személy vagy valamilyen szervezet. *Egyéni fogyasztó* esetén a személyiség jellemzőit és megoldásait kell szemügyre vennünk. Ezekkel a kérdésekkel a közgazdasági irodalom részletesen foglalkozik, mi Griffin–Ebert (2002) munkája alapján a következő fő tényezőket tartjuk kiemelkedőnek:

- pszichológiai tényezők, mint például az egyének motivációi, felfogása, tanulási képessége, hozzáállása;
- személyes tényezők, így a személyiség jellemzői, az életstílus, a gazdasági helyzet stb.;
- társadalmi tényezők, köztük a család, a referenciacsoportok, az ország vagy egy régió hagyományai;
- kulturális tényezők, mint az életforma, a társadalmi réteghez, szubkultúrákhoz tartozás, foglalkozási státus.

A *szervezeti fogyasztónál* már a jellemzően megjelenő igények is mások. Míg az egyéni fogyasztó az esetek nagy többségében végső felhasználója az ajánlott terméknek vagy szolgáltatásnak, addig a szervezeti fogyasztó igénye rendszerint közbeeső termékek, illetve ezek továbbfeldolgozását segítő szolgáltatások iránt jelentkezik. Számos olyan szervezet van, amely funkcióját végső fogyasztás révén tölti be (pl. állami szervezetek, állampolgári közösségek), a fogyasztás szempontjából ezek kettős minőségűek.

Egy másik fontos eltérés a kétféle fogyasztótípus között a kereslet rugalmasságában jelenik meg. A szervezeti fogyasztó kereslete választékban is sokkal kevésbé rugalmas, mint a személyes fogyasztóé, sokkal nehezebben oldható meg a termék vagy szolgáltatás helyettesítése. Másrészt kisebb a szervezeti vevők árrugalmassága is. A két tényező természetesen összefügg egymással.

További különbség, hogy szemben a személyes fogyasztóval, a szervezeti vevő (illetve képviselője, hiszen a szervezet nevében mindig személyek vásárolnak) rendszerint specializált szakember (mind a beszerzési, mind a műszaki, alkalmazási vonatkozásban). A piaci megállapodások rendszerint formális szerződésekben öltenek testet, amelyek megkötését szervezett információgyűj-

tésre épülő előkészítő munka előzi meg. A döntés-előkészítés nem egyetlen személy agyában megy végbe, hanem szervezeti keretek között. Az adás-vételt követően az eladó és a végső fogyasztó között az esetek nagy részében nem marad kapcsolat, míg a szervezeti fogyasztó és szállítója igen gyakran áll hosszú távú kapcsolatban.

A kielégítendő igény meghatározása rendkívül kritikus feladat. A dolog lényege, hogy mindig a fogyasztó oldaláról kell az igényt megfogalmazni – ez ugyanis merőben más logikát követ, mint a vállalat oldaláról való megközelítés. (A fogyasztó például nem szöget akar vásárolni, hanem képet akar a falra akasztani: azaz nem szögre van igénye, hanem „valamire, amire a képet akaszthatja". Sőt továbbmehetünk: valójában a kellemes környezetet nyújtó lakás az igénye...)

2.1.1.3. Marketing és fogyasztói érték

A marketing fejlődése a fogyasztói érték és értékelés egyre fokozottabb figyelembe vételét hozta magával. A vállalatok által előállított javak és szolgáltatások azért jelentenek értéket a fogyasztó számára, mert képesek valamilyen szükségletét kielégíteni. Azt már láttuk az I. fejezetben, hogy a fogyasztó értékelése alapján dől el, hogy a vállalat sikerrel valósítja-e meg alapvető célját.

A marketing legfőbb funkciója az ezen cél megvalósulásához való hozzájárulás. Ahogy az üzleti világ egyre jobban megértette, hogy a fogyasztó értékelése nem egyszerűen a konkrét javak és/vagy szolgáltatások igénybevételére irányul, hanem tágabban értve, megoldást keres elégedettségének növelésére, úgy vált egyre komplexebbé a szükségletkielégítési folyamat felfogása. Világossá vált, hogy az értéket nem önmagában a termék vagy a szolgáltatás hordozza, tehát a termék, illetve a szolgáltatás létrejötte még nem jelenti az érték létrejöttét. Az érték akkor jön létre, amikor a javak vagy szolgáltatások igénybevételével megvalósul a fogyasztó szükségletkielégítése.

Ez a felfogás sokkal közelebb hozza a fogyasztót a javak/szolgáltatások előállítójához, hiszen lényegében együtt teremtik meg az értéket. A termelő/szolgáltató egy megoldási javaslatot, ajánlatot ad a termék/szolgáltatás létrehozásával, s ahhoz, hogy ez megoldás legyen, szükség van a fogyasztó képességeinek felhasználására is. Az a háztartási gép (termék), amelynek nem értem a használati utasítását (a vele járó szellemi tartalmat), nem képvisel értéket számomra – míg a hozzáértő számára igen. Egy lényegét tekintve szellemi termék – mint például egy szoftver – esetén ez még világosabb.

Ez a felfogás azt jelenti, hogy a cserében, az eladó-vevő viszonyban a csere tárgya valójában egy szellemi tartalom, egy megoldás ígérete. A fizikai eszköz ennek „csak" hordozója, miközben természetesen nélkülözhetetlen összetevője a szükséglet kielégítésnek.

2. TÁBLÁZAT. *Termékközpontú és megoldás (szolgáltatás)-központú gondolkodás*

	Tradicionális, termékközpontú gondolkodás	Új, szolgáltatásközpontú gondolkodás
A piaci csere tárgya, egysége	Termékek, amelyek megfoghatók. „Átalakítandó" erőforrások.	Különleges kompetenciák (tudás, készségek), szolgáltatások, amelyek nem megfoghatók. „Átalakító" erőforrások.
Termékek (javak) szerepe	A megfogható termékek végtermékek. A termékek alakja, helye, tulajdonjoga változtatható.	A nem megfogható erőforrások (beépített tudás) közvetítői a termékek, amelyek „részterméke k", és az értékteremtés (megoldás-szolgáltatás) folyamatának eszközei.
A fogyasztó szerepe	A fogyasztó a termékek (javak) fogadója, címzettje. A marketingesek szegmentálják, befolyásolják őket, ismertetik, eljuttatják hozzájuk a termékeket. A fogyasztó is megfogható, „átalakítandó" erőforrás, akire hatni kell.	A fogyasztó együttműködő fél. A marketingesek a fogyasztóval való interakcióra törekszenek. A fogyasztó is nem megfogható, „átalakító" erőforrás, közreműködik az érték létrehozásában.
Az érték jelentése, meghatározása	A gyártó határozza meg az értéket. Az érték be van ágyazódva a megfogható erőforrásokba, termékekbe, javakba, és a „csereérték"-ben fejezhető ki.	Észlelt értékről beszélhetünk, ezt a fogyasztó a „használat során" tudja meghatározni. Az érték a nem megfogható erőforrások előnyös alkalmazásából származik, amelyet néha megfogható erőforrások közvetítenek. A vállalat ajánlatot tesz az értékre, meghatározni nem tudja.
Vállalat-fogyasztó kapcsolata	A fogyasztó is megfogható, „átalakítandó" erőforrás, és azért van, hogy az erőforrások (képességek) cseréje megvalósulhasson.	A fogyasztó is nem megfogható erőforrás (tudással, képességekkel), együttműködő fél, aktív résztvevője a cseréknek és a termelésnek.
Gazdasági növekedés forrása	Elsősorban a megfogható erőforrások, termékek, javak birtoklásából, ellenőrzéséből, termeléséből keletkezik többletérték, „vagyon", ezek a növekedés forrásai.	Főleg speciális tudás és készségek alkalmazásából, cseréjéből keletkezhet többletérték, „vagyon", ezek a növekedés forrásai.

FORRÁS: Vargo–Lusch 2004: Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing,* Vol 68. pp.7. felhasználásával

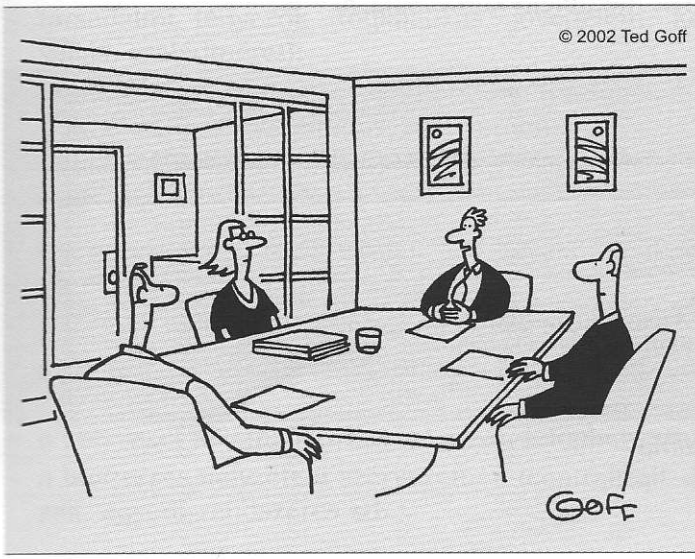
Ily módon válik érthetővé, miért emeltük ki a marketinget (és vele az innovációt, mint arra majd visszatérünk) mint az üzleti vállalkozás lényegét kifejező funkciót: a marketing vonja be a fogyasztót, az üzleti vállalkozás értelmét adó érintettet a vállalati tevékenységi rendszerbe. Összeköti a vállalat képességeit a fogyasztó igényeivel, az utóbbiak (többé-kevésbé pontos) ismeretében ígéretet fogalmaz meg annak (többé-kevésbé teljes) kielégítésére. Ennek tükrében a marketing gondolatkörében megszűnik a különbség a fizikai javak és a szolgáltatások között, hiszen tulajdonképpen mindig egy tágan értelmezett szolgáltatás (az igénykielégítés) felajánlásáról van szó.

Ez a felfogás meghatározó napjaink marketinggondolkodásában, sőt az egész vállalati működésről való gondolkodást más alapokra helyezi, erősen támaszkodva az erőforrásalapú elméletre, s ezzel összefüggésben a tudás mint erőforrás szerepének hangsúlyozására.

A széles közvéleményben hagyományosan élő vállalatkép (s ebben a marketing szerepe) is más megvilágításba kerül – ennek illusztrálására, s a fenti gondolatmenet összefoglalásaként mellékeljük a *2. táblázatot*.

2.1.2. A marketingstratégia alapkérdései

A vállalat marketingstratégiája értelemszerűen a vállalati stratégia egészéből vezethető le. Rögtön érthetővé válik az az állításunk, hogy a marketing az üzleti vállalkozás lényegét fejezi ki,



Azokat a figyelmetlen ügyfeleket célozzuk meg, akik azt hiszik, hogy valami mást vásárolnak.

FORRÁS:
http://www.newslettercartoons.com

ha belegondolunk: a marketingstratégia és a vállalati stratégia első alapkérdése ugyanaz: milyen igényeket akarunk kielégíteni?

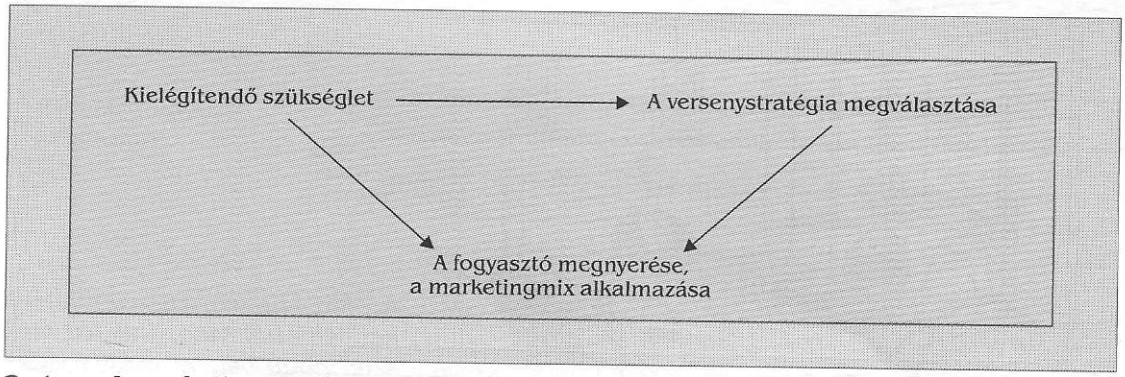
A fogyasztóval a vállalat a piacon találkozik, ahol természetesen a versenytársak is jelen vannak. (Amikor ebben a fejezetben piacról beszélünk, ezen mindig árupiacot értünk.) A versenytársak szeme előtt ugyanaz a cél lebeg, ugyanazon vevőket szeretnék megnyerni maguknak, illetve termékeiknek. Ennek következtében a marketingben minden a versenytársakhoz viszonyított értékelésben jelenik meg.

Így aztán az igazi kérdés nem egyszerűen az: „Milyen igényeket akarunk kielégíteni?", hanem hogy: „Milyen igényeket tudunk másoknál jobban kielégíteni?"

A vállalati stratégia tehát végül is mindig versenystratégia, amelyből a marketingre mint a piaci jelenlét mikéntjét legközvetlenebbül meghatározó vállalati funkcióra nézve három alapvető stratégiai teendő következik:

- a kielégítendő fogyasztói szükséglet konkretizálása;
- a versenyhelyzet és a versenytársak elemzése, a versenystratégia megválasztása;
- annak elérése a marketingmix elemeinek alkalmazásával, hogy a fogyasztók általunk megcélzott köre (rétege) a versenytársakkal szemben bennünket válasszon szükségletének kielégítése érdekében – méghozzá nem egyetlen alkalommal, hanem tartós ügyfélként.

A marketingstratégia célja tehát a tartós versenyelőny biztosítása, lényege pedig a célpiac és a versenystratégia megválasztása, valamint a marketingmix elemeinek az adott céloknak és feltételeknek megfelelő kombinálása.



2. ÁBRA. *A marketingstratégia tartalma*

2.1.2.1. A kielégítendő fogyasztói szükséglet

A kielégítendő fogyasztói szükségletet három lépésben határozzuk meg.

a) A piac szegmentálása

A piac szegmentálásának alapja az, hogy a fogyasztók eltérő ízléssel, érdekekkel, célokkal, életformával rendelkeznek (a szervezeti fogyasztók ugyanakkor eltérő szervezettel, felkészültséggel, rugalmassággal jellemezhetők), s így igényeik is különbözőek. A vállalatnak kell döntenie arról, hogy ezen igények közül melyeket kívánja kielégíteni. A fogyasztók különböző csoportjai közötti eltérések természetesen sokféle tényezőben megjelenhetnek, a vállalat küldetése, illetve a szegmentálás célja dönti el, hogy a csoportképzés lehetséges szempontjai közül melyeket választjuk.

Piacszegmentálás: a piacnak a fogyasztók különböző tulajdonságú csoportjai szerinti felosztása.

A szegmentálási szempontok alapvetően különböznek aszerint, hogy egyéni vagy szervezeti vásárlók igényei felé fordulunk-e. Ez a megkülönböztetés az esetek túlnyomó többségében azt jelenti, hogy fogyasztási cikkek vagy termelési eszközök iránti igényeket akarunk-e kielégíteni.

Egyéni fogyasztók esetén (a fogyasztási cikkek piacán) a leggyakoribb szegmentálási szempontok a következők:

- termékorientált szegmentálás (a terméktől elvárt tulajdonságok, a használat gyakorisága és volumene, az árérzékenység stb.);
- demográfiai szempontok (életkor, nem, családi állapot, életciklus, nemzeti hovatartozás);
- társadalmi tényezők (foglalkozás, jövedelem, képzettség, vallás, családméret);
- személyiségre jellemző szempontok (pszichés tulajdonságok, életstílus, életfelfogás, motívumok);
- földrajzi tényezők (klíma, régió, fogyasztósűrűség, településtípus stb.).

A *szervezeti fogyasztók* esetén a leggyakrabban szóba jövő szegmentálási szempontok az alábbiak:

- a termék jellege (alapanyag, alkatrész stb.);
- a vásárló szervezet jellege (vállalat, kormányzat, önkormányzat, nonprofit szervezetek stb.);
- a szervezet jellemzői (méret, ágazat, telephely stb.);
- a beszerzés helyzete a szervezetben (centralizált–decentralizált, egyedi–rendszeres stb.).

Piackutatás-piacelemzés: a piacról, illetve a fogyasztókról szóló információk begyűjtésének, rendszerezésének és értékelésének folyamata.

A piacszegmentálás történhet a *priori* elvek alapján vagy a piac jellemzőinek részletes feltárására irányuló **piackutatás** eredményeire építve. A piackutatás természetesen az első esetben sem nélkülözhető: az egyes piacokon alkalmazandó marketingeszközök kiválasztása ezt mindenképpen megköveteli. A piackutatás a fogyasztók igényeit, a magatartásukat befolyásoló tényezőket méri fel, illetve az igénykielégítés lehetséges módjait tanulmányozza. Így piackutatás végezhető a marketingmix valamennyi említett elemével kapcsolatban, például az alkalmazásukban bekövetkezett változások esetén (új értékesítési csatorna választása, árváltoztatás stb.); leggyakoribb azonban akkor, ha új terméket kíván a vállalat a piacra bevezetni. Kiemelkedően fontos a vonzerő kölcsönösségéről való tájékozódás, azaz annak megítélése, hogy milyen esélye van a vállalatnak az adott szegmenst alkotó fogyasztók megnyerésére. A piackutatás fogalma nem keverendő össze a jóval tágabb marketingkutatás fogalmával. Míg az előbbi egy meghatározott piac tulajdonságainak feltárásával foglalkozik, addig az utóbbi a vállalat teljes piaci tevékenységének (a fogyasztók igényeinek, a marketingstratégiának, a marketingmix alkalmazásnak, a versenytársak elemzésének) kérdéseivel foglalkozik.

Színházlátogató az egész világ

A Royal Shakespeare Company az „iparágból" kifolyólag nem különösebben szánt figyelmet a marketingre vagy az informatikai támogatásra, de felismerték, hogy ez így nincs rendjén. Rendelkezésükre állt azonban egy olyan adatbázis, mely négy éven át a jegyeladásoknál rögzített neveket, címeket, árakat és a megtekintett előadásokat tartalmazta. Az Accenture segítségével lebonyolított szegmentáció végén nyolc fogyasztói szegmens jött létre, kezdve a kamaradarabok kedvelőitől az interneten rendelő mindenevőkön át a szuperprodukciók nagycsaládos közönségéig. Kimagaslott továbbá a bevételek 56 százalékát adó törzsközönség is, akik évente négynél többször bukkantak fel az RSC-nél, folyamatos és tudatos kultúravásárlóként.

A szegmentáció révén az RSC célzott, kontextus alapú kommunikációt tudott véghezvinni, többek közt hatékonyan terelve a csupán a szuperprodukciókról tudomást szerző családokat az igényes shakespeare-i szórakoztatás irányába.

FORRÁS: Oszd meg és uralkodj. *Marketing & Media*, 2006. május 31. *http://www.fn.hu/media_print/marketing/20060531/oszd_meg_uralkodj/* (Letöltve: 2008. július 3.)

b) A célpiac kiválasztása

A piacszegmentálás a célpiac kiválasztásának az alapja. A célpiac azon piacszegmensek köre, amelyeken a vállalat a jelentkező piaci igényeket ki akarja elégíteni. (Így a célpiac egy vagy több szegmensből is állhat.) A vállalatnak tehát értékelnie kell az egyes szegmentumokat: mérlegelnie kell ezek vonzerejét a vállalat számára. A vonzerő különböző jellemzőkben jelenhet

meg: a szegmentum méretében, növekedési esélyeiben, kedvező versenyhelyzetében, a vállalat hosszú távú céljainak való megfelelésében, az igénykielégítéshez felhasználható források bőségében stb. Ezeket mérlegelve dönt a vállalat a célpiacról. A sikeres marketingstratégia alapfeltétele, hogy a vállalat célpiacai minél világosabban legyenek definiálva, ne akarjunk túl sok szegmensben szerepelni, s főleg ne feledjük: aki mindenkinek tetszeni akar, az a végén senkinek nem fog. Fontos értékelési szempontok származhatnak a vállalat stratégiájából – szokás megkülönböztetni a koncentrált marketingstratégiát, amely egyetlen szegmensre összpontosít, a differenciált stratégiát, amely eltérő eszközöket alkalmaz a különböző kiválasztott részpiacokon, illetve a differenciálatlan stratégiát, amely több szegmenst céloz meg azonos marketingeszköztárral.

c) A pozicionálás

Pozicionálás: egy termék tulajdonságainak a versengő termékekkel való összehasonlítására épülő meghatározása és kommunikálása.

A célpiac kiválasztását követően a vállalatnak meg kell határoznia, hogy az adott célpiacon megjelenő termékei milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a versenytársak hasonló termékeihez képest, és ezt tudatnia kell a potenciális fogyasztókkal. Ennek megfelelően azt kell mérlegelni, mire építheti a vállalat az egyes részpiacokon a versenyelőny megszerzését és megtartását, illetve melyek azok a tényezők, amelyek alapján a fogyasztó előnyhöz jut, ha épp a mi vállalatunk termékét vásárolja meg. A vállalat a célpiac kiválasztásával lényegében megválasztotta tényleges versenytársait is, így a pozicionálás lényegében a saját kínálat, a vevői igények és a versenytársak kínálata közötti viszonyt konkretizálja. A pozicionálás nem egy vállalat autonóm döntése, hanem vállalatok/termékek/márkák harca a fogyasztó fejében elfoglalt helyért. A feladat tehát nemcsak az, hogy a vállalat tudja, hogyan néz ki az említett három tényező (vevői igény, saját kínálat, versenytársi kínálat) közötti viszony, hanem azt is el kell érnie, hogy erről a vevő is a vállalat érdekeinek megfelelően gondolkodjon.

Az Intel példája

Tíz éve egy csip még csak egy csip volt, mára azonban a végfelhasználók az „Intel inside"-matricákat akarják látni gépeiken. Ezért mindenki az Intelt akarja beszállítónak. Hogy érte ezt el az Intel? A végfelhasználói igényekhez igazodva osztotta fel termékeit kategóriákra az átlagostól az extra teljesítményűekig, hat szerver- és négy munkaállomás-típust létrehozva.

Forrás: Oszd meg és uralkodj. *Marketing & Media*, 2006. május 31. *http://www.fn.hu/media_print/marketing/20060531/oszd_meg_uralkodj/* (Letöltve: 2008. július 3.)

2.1.2.2. A versenystratégia megválasztása: a marketing-hadviselés

Minden vállalatnak természetes törekvése, hogy a piaci versenyben minél előnyösebb helyzetbe kerüljön versenytársaival szemben. Ez a törekvés – amennyiben tiszta eszközökkel, a vevő számára tényleges többletérték juttatásával jár (erre ügyelnek a versenytörvények) – a gazdaság egésze számára is hasznos.

A marketing-hadviselés a versenystratégia megválasztásának és alkalmazásának másik szokásos elnevezése. Ez kifejezi, hogy a vállalatnak aktív ellenféllel (ellenfelekkel) szemben kell érvényesítenie marketingelképzeléseit.

Mint minden versenyben, ebben is vannak természetesen vezetők és lemaradók (akik között ez a viszony időről időre változhat). Az, hogy a vállalat milyen versenystratégiát folytat, nyilvánvalóan függ attól, milyen pozícióból indul e versenyben. Kotler (1991) a célpiacon játszott szerepük alapján a vállalatokat négy csoportba sorolja: vezetők, kihívók, követők és meghúzódók.

A jó ügy marketingje

Fogalmi meghatározása szerint a CRM (Cause Related Marketing) egy cég eladásösztönző akciójának összekötése egy nemes ügy, illetve nonprofit szervezet támogatásával oly módon, hogy a termék értékesítéséből befolyt összeg egy részét előre meghatározott célra fordítja, vagy a kiválasztott szervezetnek juttatja a vállalat.

Ez a megoldás olyan támogatási forma, amely az eladáshoz köti a jótékonyságra fordított összeg mértékét. Ezáltal mérhetővé válik a nemes ügy közvetlen eladást ösztönző hatása, ugyanakkor a cég számára tervezhetővé válik a költés és elkerülhető a túlköltekezés.

A CRM tulajdonképpen értékesítési célú kommunikáció társadalmi érvekkel. Olyan termékmarketing, amelyben a vállalati felelősség az egyik, de nem az egyetlen megjelenési forma egy cég marketingtevékenységében. A fő elem, ami megkülönbözteti a támogatástól, adományozástól, az éppen a termékpromóció, a fogyasztók aktivizálása, ezért a hatékonysága is igen erős.

Egy alaposan megtervezett, megfelelően pozicionált és hatékonyan kivitelezett CRM-kampány kommunikációja egyszerre jelent lehetőséget és kihívást a vállalat számára. Fontos az érintettek tájékoztatása és bevonása, mivel ennek hiányában „a levegőben lóg" az aktivitás, ugyanakkor kerülni kell a túlzásokat, hiszen a mesterkéltnek tűnő jótékonyság visszatetszést kelt. Egy németországi kutatás szerint a fogyasztók azokat a CRM-akciókat értékelik leginkább, ahol szoros a kapcsolat a márka, a mögötte álló vállalat és a választott ügy között. A felmérés rámutatott arra is, hogy kevésbé tartották hitelesnek az olyan akciót, amikor minden láda megvásárolt sör után egy négyzetméternyi esőerdő megmentéséhez járult hozzá egy sörgyár. Ezzel szemben nagyon jól teljesített az az ásványvízmárka, amelyik a megvásárolt ásványvíz arányában járult hozzá afrikai ivóvízkutak létesítéséhez, vagyis konkrét és magas társadalmi értékű, a márkához közel álló ügyhöz kért támogatást.

Magyarországon egyelőre kevéssé tekinthető a tudatos vállalati stratégia részének a CRM, sokszor csak egyszeri akciókról van szó. Az esetek többségében a vállalatok valószínűleg tudják, hogy milyen eszközt alkalmaznak, a tudatos tervezés azonban még kevésbé jellemző, akárcsak az akció lebonyolítását követő hatékonyságmérés és részletes elemzés. A stratégiai szintet nálunk még nem

érte el a CRM, arra pedig kevés példa akad, hogy a vállalatok az érintettek bevonásával válasszák ki a támogatandó ügyet.

Tudta-e?

1997-ben az American Express CRM-akciója közel 1,7 millió dollárt eredményezett a New York-i szabadságszobor felújításához. A pénzügyi vállalat minden új Amex kártya igénylése után egy dollárt, valamint minden kártyahasználat után egy centet különített el a nemes célra. A kampánynak köszönhetően a kártyatulajdonosok száma 45, a bankkártyahasználat pedig 28 százalékkal emelkedett.

Forrás: Kovács G. János: A jó ügy marketingje. *Marketing & Media*, 2008. június 10. *http://www.fn.hu/media_print/20080609/jo_ugy_marketingje/* (Letöltve: 2008. július 3.)

A *vezetőknek* három fő feladatot kell megoldani: a piac egészének bővítését, saját részesedésük megvédését, illetve növelését. A *kihívók* határozottan, esetleg agresszívan törekszenek a vezető pozíció felé, akár a vezetőt, akár a piac más szereplőit megtámadva, részesedésük növelésére törekedve. A piaci *követők* általában a status quo fenntartásában érdekeltek, vagy azért, mert jelentős hasznot húznak pozíciójukból (pl. az innováció költségeinek és kockázatának megtakaritásával), vagy azért, mert nem éreznek erőt arra, hogy kihívókként lépjenek fel. A *meghúzódók* rendszerint olyan piaci réseket keresnek maguknak, ahol nincsenek kitéve a „nagyok" támadásainak. Bármely típusba sorolható vállalat lehet sikeres, ha alkalmas, helyzetének megfelelő marketingeszközöket választ. Az üdítőitalok piaca jó példákat szolgáltat az említett versenystratégiákra: a Cocal-Cola joggal tekinthető piacvezetőnek, a Pepsi-Cola kihívónak, a sokféle egyéb szénsavas üdítő gyártója követőnek, és például az energiaitalok vagy a pezsgőtabletták előállítói meghúzódóknak.

2.1.2.3. A fogyasztó megnyerése

A marketingstratégia harmadik összetevője a fogyasztó megnyerése a marketingmix elemeinek alkalmazásával. Mielőtt a marketingmix részletes tárgyalására rátérünk, áttekintünk három olyan megközelítésmódot, amelyek napjainkban a fogyasztói igényekhez való alkalmazkodásban, illetve a fogyasztó megnyerésében meghatározó szerepet játszanak.

a) A tömegmarketingtől a tömeges személyre szabásig

A II. fejezetben már ejtettünk szót arról, hogy korunk egyik jellegzetessége a fogyasztói igények nagymértékű differenciálódása: a fogyasztók egyre inkább sajátos személyes (vagy szervezeti) feltételeiknek megfelelő termékeket, szolgáltatásokat

akarnak. Az ilyen igényeket kielégíteni kívánó vállalatoknak működésük két területén kellett alapvető változtatásokat eszközölniük ahhoz, hogy ennek a kihívásnak megfeleljenek:

- a termelésben, ahol meg kellett oldani, hogy a személyes termék legyártásának idő- és költségigénye ne haladja meg lényegesen a tömegtermékét, a JIT (éppen időben) gondolat és a számítógéppel integrált termeléstervezési – termelési rendszerek alkalmazására került sor;
- a marketingben pedig a tömeges személyre orientáltság lett a válasz.

Tömeges személyre szabás: az egyedi vevői igények érvényesítése tömegtermelési technológiák keretében.

A kétféle innováció kombinációját **tömeges személyre szabásnak** *(mass customisation)* nevezzük. Ez egyesíti a tömegtermelés és az egyedi szükségletkielégítés előnyeit. Az igények és a termékek/szolgáltatások differenciálódásával kapcsolatos probléma az, hogy a fogyasztó nem tud és nem is akar rengeteg időt eltölteni azzal, hogy a vállalatok által ajánlott igen széles termékskálát olyan részletességgel megismerje, hogy érdemben tudjon választani közöttük. Így a vállalat feladatává válik, hogy a fogyasztó informálódását elősegítse, s ezen belül a marketing feladata az is, hogy megoldást találjon a fogyasztó szükségleteinek kielégítésére megfelelő termék/szolgáltatás kombináció ajánlásával, s nem (csak) az, hogy fogyasztót találjon a kínált termékhez, szolgáltatáshoz. A termékeket egyénre szabottan kell már legyártani is, s rendelkezni kell azzal a marketingeszköztárral, amely összekapcsolja a fogyasztót a termékkel. Ennek négy stratégiai elemét szükséges mérlegelni (Pine et al 1995):

- információs stratégia a fogyasztókkal való dialógusra és igényeik nyilvántartására;
- termelési-szállítási stratégia annak megvalósítására, amit a vállalat megtudott az egyedi fogyasztókról;
- szervezeti stratégia mind a fogyasztók, mind a vállalati képességek és tevékenységek menedzselésére;
- értékelő-ellenőrző stratégia, a rendszer magas színvonalú szolgáltatásainak folyamatos fenntartására.

Tömeges személyre szabás

Napjainkban a vállalatoknak a fogyasztók egyre növekvő elvárásainak kell megfelelniük. A feladat: gyors, pontos rendelésteljesítés az egyedi igényeknek megfelelő termékekkel és szolgáltatásokkal. A termékek egyéni igényeknek megfelelő testre szabása nélkül sem könnyű kielégíteni az igényeket az elvárt gyorsasággal és költségszinten. Lehetséges a tömeges személyre szabás?

A Hewlett Packard több üzletágában (printerek, számítógépek stb.) szembesült ezzel a kérdéssel. A HP ráébredt, hogy a tömeges személyre szabás kulcsa a termékdifferenciálás kitolása az ellátási lánc lehető legkésőbbi pontjáig. A hatékony személyre szabás építőkövei a következők:

1. Moduláris terméktervezés, amely lehetővé teszi, hogy a független modulokból gyorsan és könnyen különböző termékeket állítsunk elő. A vállalat így maximalizálhatja a standard termékek számát, a modulokat egymástól függetlenül gyárthatja, és könnyen kezelheti a minőségi problémákat.

A HP sikeresen alkalmazta a standardizálási stratégiát a LaserJet printerek esetében. Az Észak-Amerikában és Európában értékesített printereket korábban különböző energiarendszerrel kellett ellátni. A megoldást egy olyan univerzális energiaellátó rendszer kialakítása jelentette, amely minden országban működik. A DeskJet printerek esetében más stratégiát választott a HP. Olyan DeskJetek gyártása mellett döntött, melyekben országspecifikus külső áramellátó egységek csatlakoztatására volt lehetőség, s ezt a fogyasztó is el tudta végezni.

2. Moduláris folyamattervezés, amely tehetővé teszi, hogy a független részfolyamatokra bontott folyamat sorrendje könnyen és gyorsan változtatható legyen.

Példa erre a festéktermelési folyamat két részfolyamatra bontása: a festék előállítása és a festék keverése. Széles festékválaszték tartása helyett a HP olyan általános festéket állít elő, amelyet helyi értékesítő egységek a fogyasztó festékmintája alapján kevernek egy kromatográf segítségével.

3. Agilis ellátási hálózat, amelynek meg kell felelnie két követelménynek: biztosítania kell az alaptermékekkel való költséghatékony ellátást, és megfelelően rugalmasnak kell lennie az egyedi és speciális fogyasztói igények kielégítése érdekében.

A HP a személyi számítógépek elosztási rendszerét 1994-ben alakította ki úgy, hogy az ellátási rendszer utolsó láncszeméhez helyezte a termék egyedi fogyasztói igényeknek megfelelő összeállítását. A moduláris termékfelépítés és termelési folyamat ezt lehetővé teszi. A korábban jellemző késztemékkészletek megszűntek, s helyüket a termékek rendelésre történő összeállítása vette át.

Forrás: Feitzinger, E.–Lee, L. H.: Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement. *Harvard Business Review,* 1997. január–február, 116–121. o.

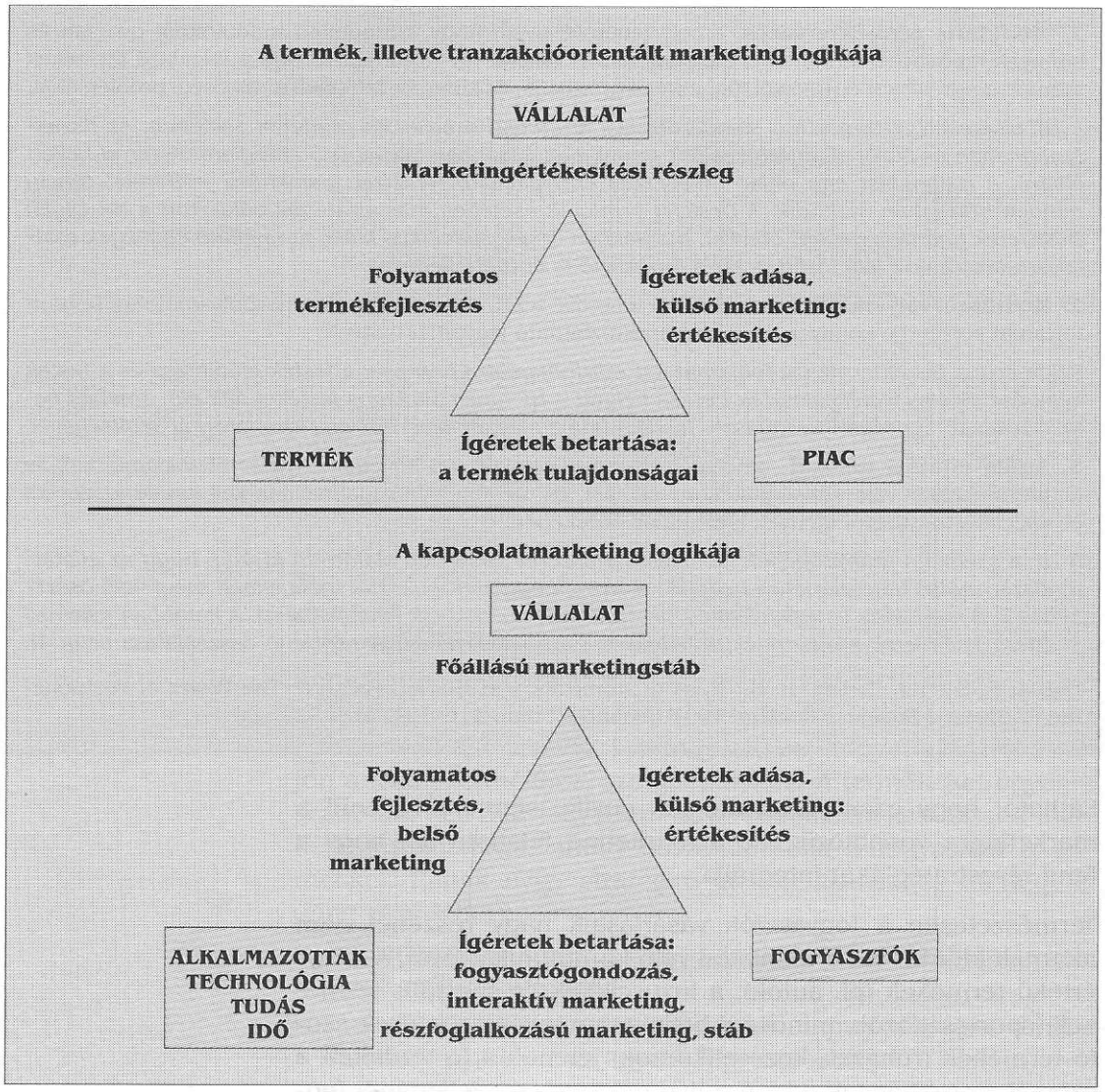
Látható, hogy ezen részstratégiák egyike sem közvetlenül a marketingre vonatkozik, de a marketing feladata az, hogy a fenti részstratégiákat integrálja.

Természetesen a fogyasztók vásárlásaik nagy részénél nem akarnak időt tölteni a vállalattal való kommunikációval. A nagyértékű termékek (pl. autók), a luxuscikkek és speciális termékek (sporteszközök, minőségi borok), a nagyon személyre szóló termékek (ruházat, kozmetikumok) jelentik a fő területeit a személyre szabásnak, kiegészülve néhány, erre jellegénél fogva alkalmas szektor tevékenységével (például a kiskereskedelemben).

b) Kapcsolatmarketing

A tartós versenyelőny biztosításának feltétele, hogy a marketing is hosszú távú gondolkodásra épüljön. Ez megköveteli, hogy a vállalat ne egyszerűen csak a vevő megnyerésére gondoljon, hanem megtartására is komoly energiákat mozgósítson. A mai feltételrendszerben, amikor a gazdaság szereplői között (mint láttuk) a verseny mellett egyre nagyobb szerepet játszik az együttműködés is, a fenti követelmény hatására megjelent a **„kapcsolatmarketing"** (*relationship marketing;* Aijo 1996, Grönroos 1996). A kapcsolatmarketing célja, hogy a fogyasztó-

Kapcsolatmarketing: a marketingeszköztár alkalmazása a vállalatközi kapcsolatrendszer fejlesztésére.



3. ÁBRA. *A hagyományos és a kapcsolatmarketing logikája*
FORRÁS: Grönroos (1996) alapján

val, mint a vállalati működés érintettjével, hosszabb távú, a fogyasztók igényeit és a vállalat érdekeit tartósan kielégítő együttműködési keretet alakítson ki. A hagyományos tranzakcióorientált marketing és a kapcsolatmarketing közötti logikai eltéréseket mutatja a *3. ábra*.

A kapcsolatmarketing különösen fontos szerepet tölt be a szervezeti fogyasztók kiszolgálásában. Az egyre bonyolultabbá váló gazdasági kapcsolatrendszerben a vállalatok szívesen kötnek stratégiai szövetségeket a bizonytalanság és bonyolultság kezelhetőbbé tételének érdekében. A kapcsolatmarketing ezen

hosszú távú, stratégiai kapcsolatok lehetőségeinek, feltárásának és működtetésének feltételrendszerét teremti meg.

A kapcsolatmarketing eszköztára természetesen számos ponton különbözik a hagyományos marketingétől. Az áru értéke helyett a *kapcsolat értékéről* kell meggyőzni a fogyasztót, s ezt nem egyszerinek minősülő tevékenységekkel, hanem folyamatos kapcsolatépítéssel lehet elérni. A vállalatnál továbbra is működik a központi marketingszervezet, már csak azért is, mert nyilvánvalóan szükség van a hagyományos marketingtevékenységekre is. A kapcsolatmarketing célpiacain a piac mint arctalan szereplők halmaza átadja a helyét a fogyasztóknak, akiket (legyenek egyéni fogyasztók vagy szervezetek) egyéniségként kezel a vállalat. A központi marketingrészleg már nem elegendő: a központi alkalmazottak nem lehetnek eleget a vevők közelében. A részfoglalkozású marketingesek nagy része a vállalat más funkcionális egységeinek munkatársa (ezek mintegy „indirekt" marketingesek), de lehetnek külsők is (például, ha a vállalat külső szerződésben végezteti a karbantartást).

A termék helyét komplex szolgáltatások (megoldások) rendszere veszi át. A fogyasztó igényeinek kielégítését ekkor az ábrán feltüntetett négy erőforrás (alkalmazottak, technológia, tudás, idő) folyamatos igénybevétele veszi át. A termékfejlesztés már nem elegendő: a kínált megoldások hosszú távú versenyképességének feltétele az erőforrások és felhasználásuk folyamatos fejlesztése, a vállalat lényegi képességeinek állandó megújítása. A marketingmix hagyományos elemeinek felhasználására továbbra is szükség van, de ezenkívül egy sor egyéb tevékenység is lényeges szerepet játszik, mint az eladást követő szolgáltatások, karbantartás, pénzügyi kapcsolat fenntartása, egészen a fogyasztó oktatásáig.

A kapcsolatmarketing megfelelő válasznak tűnik a marketing részéről azokra a kihívásokra, amelyekkel az üzleti élet néhány, más helyütt már említett változásával kapcsolatban a vállalatoknak szembe kell nézniük. Az egyszeri tranzakció helyett a tartós együttműködés, a termék vagy egyedi szolgáltatás értékesítése helyett komplex megoldások nyújtása olyan követelmények, amelyeknek a kapcsolatmarketing segítségével könnyebb megfelelni.

Kapcsolatmarketing a weben

A kapcsolatmarketing legfontosabb irányelveit az e-marketingben az eFuse.com öt fogalom mentén foglalja össze.

Tudatosság. Rá kell jönnünk, milyen módon talált ránk az internetező (ajánlás, hirdetés, link, kereső stb.), s ha már ott van, törekedni kell e-mail címének megszerzésére. Az e-mail cím alapján le-

hetséges a potenciális vásárlót megkülönböztetni a közönséges nézelődőktől. Mivel manapság senki sem adja ki szívesen adatait, érdemes a regisztrációt apró ajándékkal (ingyenesen letölthető programok, hasznos anyagok, zenék) jutalmazni.

Összehasonlítás. Az internet segítségével könnyű a szolgáltatások összehasonlítása. Legjobb, ha ezt mi is lehetővé tesszük oldalunkon. Könnyebb így az ügyfelek érdeklődését feltérképezni, és kevésbé fognak elbarangolni versenytársaink honlapjaira.

Tranzakció. A webhely tranzakciós felületének szerepe változó. Ha kis profittal áruljuk termékeinket, akkor a tudatosan megnyert internetező az összehasonlítás után nagy valószínűséggel eljut a vásárlásig. Akciónk eddig sikerrel járt. A vásárlást azonban nem egy kapcsolat végének, hanem egy új kapcsolat kezdetének kell tekinteni.

Megerősítés. A megerősítés pillanata a vásárlás befejezése után jön el, amikor el kell magyarázni az ügyfélnek, hogyan tudja növelni terméke értékét, s milyen jól járt annak megvételével. Ilyenkor hangsúlyozni kell, milyen öröm a cégnek, hogy új vásárlója van, s meg kell neki azt köszönni. Fontos, hogy az ügyfél elégedetten távozzon tőlünk.

Vevőpártolás. A tervezőciklus végén a pártolás áll. A cél megértetni az ügyfelünkkel, hogy ő egy közösség tagja, amelybe barátainak bevonása neki is érdeke. A vállalat megjutalmazza azokat, akik új vevőket találnak vagy jó hírét keltik.

FORRÁS: *http://www.mfor.hu/cikkek/Kapcsolatmarketing_a_weben.html?page=2*
(Letöltve: 2008. július 1.)

c) E-marketing

Az információtechnológiai eszközök marketingben való felhasználása egyrészt szorosan összekapcsolódik az elektronikus kereskedelemmel, másrészt új lehetőségeket nyit a hagyományos fogyasztókiszolgálás támogatására is.

Időben és logikailag is a legelső alkalmazás az *elektronikus adatkezelés*. A marketingtevékenység hatalmas adattömeg mozgatását, karbantartását igényli. Ezt nemcsak sokkal gyorsabban és hatékonyabban, hanem magasabb minőségben is meg lehet valósítani az új információs technológiák segítségével. Lényegesen sokoldalúbb lehetőséget ad például a piacszegmentálásra, ha egyszerre sok szempont együttes alkalmazásával, esetleg bonyolultabb matematikai eljárásokkal végezzük el.

Az adatfeldolgozás új lehetőségeit felhasználva a vállalat lényegesen hatékonyabban végezheti vevőportfóliójának karbantartását és bővítését egyaránt, lehetővé téve egy, a korábbinál sokkal személyre szabottabb kiszolgálási stratégia alkalmazását.

Az e-marketinget manapság gyakran az *internetmarketinggel* azonosítják. Az elektronizálás előzőekben leírt adatkezelési előnyei csak az előszobát jelentik a marketing új lehetőségeinek, amelyek elsősorban valóban az internethez kapcsolódnak.

Ma már alig van vállalat, amelynek ne lenne saját honlapja. A világhálón való megjelenés óriási lehetőségeket kínál a vállalat

Virtuális össztűz

Magyarországon a cégek még csak próbálgatják az új generációs online reklámeszközöket, míg a tengerentúlon egyeseknek már kezd elegük lenni némelyikből.

Némileg alábbhagyott mára az Egyesült Államokban az a kezdeti osztatlan lelkesedés, amellyel a hirdetők és a marketingcégek tekintettek a közösségi oldalakban rejlő reklámpotenciálra. Ennek fő oka az, hogy a MySpace, a Facebook és a többi hasonló hálózat felhasználói közül sokan vagy nem eléggé fogékonyak a hirdetésekre, vagy kifejezetten zavarja őket azok áradata. Az online marketing ezen új formája kisebbfajta kilépési hullámot indított el.

A hirdetők szempontjából rossz hír, hogy a közösségi hálózatok tagjait kifejezetten nehéz reklámokkal megfogni. Az ilyen oldalakon elhelyezett hirdetésekre 10 ezer emberből csak 4 kattint rá, míg az internethasználók összességén belül ez az úgynevezett válaszarány 10 ezerből 20. Az alacsony ráta értelemszerűen rontja a megtérülést.

Marketingszakemberek szerint a megoldást az innovatív hirdetések jelenthetik, köztük például a felhasználók érdeklődési köréhez illeszkedő célzott hirdetés. De ez akár amolyan 22-es csapdájának is bizonyulhat: a reklámstratégiák agresszívebbé válása még több felhasználónál verheti ki a biztosítékot. Mindenesetre a közösségi hálózatokhoz kötődő online hirdetést nem kell temetni. Az eMarketer piackutató cég szerint az e szegmensre jutó hirdetési kiadások tavaly globális léptékben 155 százalékkal, 1,2 milliárd dollárral nőttek, s az idén további 75 százalékos bővülésre van kilátás.

A trendi blogok, wikik, közösségi hálózatok, online játékok, szerkentyűk és virtuális világok megítélése vegyes, bár a válaszolók kétharmada növekvő költésekre számít. Jelenleg leginkább ügyfélszolgálati, ügyfélmegtartási célokra és márkaépítésre alkalmazzák ezeket az egzotikumokat.

Forrás: M. Pálfy Erika: Virtuális össztűz. *FigyelőNet*, 2008/12. szám – március 20. *http://www.fn.hu/hetilap/management/20080318/virtualis_ossztuz/* (Letöltve: 2008. július 7.)

láthatóságának, elérhetőségének növelésére. Rendkívül fontos azonban, hogy önmagában a legjobb honlap sem biztosít piaci sikereket. Az a háttértámogatás, amely összekapcsolja egyrészt az elektronikus megjelenést a hagyományos marketingeszközökkel, másrészt pedig a vállalati reálfolyamatokkal (így a terméssel, szolgáltatással, logisztikával), a sikeres fogyasztókiszolgálás elengedhetetlen feltétele.

A világháló alkalmas az aktív vevőmegnyerési eszközök alkalmazására (például hirdetésekkel, körlevelek küldésével). Ezekre is érvényes azonban, hogy nem elég pusztán a tömegszerűséggel elérhető hatásokra támaszkodni. Ezeknek az eszközöknek az alkalmazása is komoly háttérmunkát igényel, különben csak nagyon alacsony hatékonyságig jutnak.

d) Ügyfélkapcsolat-menedzsment

Az információtechnológia és a marketing kapcsolatának külön fejezetét jelentik az *elektronikus piacterek*. Napjainkra elmúltak azok a túlzó várakozások, amelyek néhány éve ezen új lehetőséget kísérték. Körülhatárolódik, hogy milyen feltételrendszerben lehet és célszerű az elektronikus piacterekhez fordulni. További terjedésükre lehet számítani.

Ügyfélkapcsolat-menedzsment: az ügyfelekkel való kapcsolattartást tudatosan, szervezett módon és összehangoltan irányító belső vállalati folyamatok összessége, melynek középpontjában az ügyfél áll.

Az információs technológia marketinggel összefüggő felhasználásának jelenleg legátfogóbb módja az **ügyfélkapcsolat-menedzsment** (CRM, Customer Relationship Management) rendszerek alkalmazása. A CRM a fogyasztókkal való hosszú távú és sokoldalú kapcsolatokat kezeli, így elsősorban olyan vállalatoknál célszerű alkalmazni, amelyeknek széles a vevőköre, jelentős méretű az értékesítési részlege, és egyszerre számos marketingprogramot menedzselnek. Természetesen szükséges hozzá a megfelelően erős IT-infrastruktúra is.

A CRM célja, hogy a vállalat minél többet megtudjon fogyasztóiról annak érdekében, hogy hosszú távú kapcsolatot építhessen ki velük.

A CRM-rendszerek az alábbi „marketingeszközök" segítségével valósítják meg kitűzött céljaikat (azaz az ügyfelek lojalitását és az ebből fakadó profitnövekedést:

- ügyféladat-nyilvántartás,
- értékesítési projektek,
- megrendelések (customer lifetime value, azaz élettartam-hozam számítások),
- kampánymenedzsment,
- ügyfélelégedettség-mérés.

A CRM-rendszerek leggyakrabban a következő IT-modulokból, összetevőkből állnak:

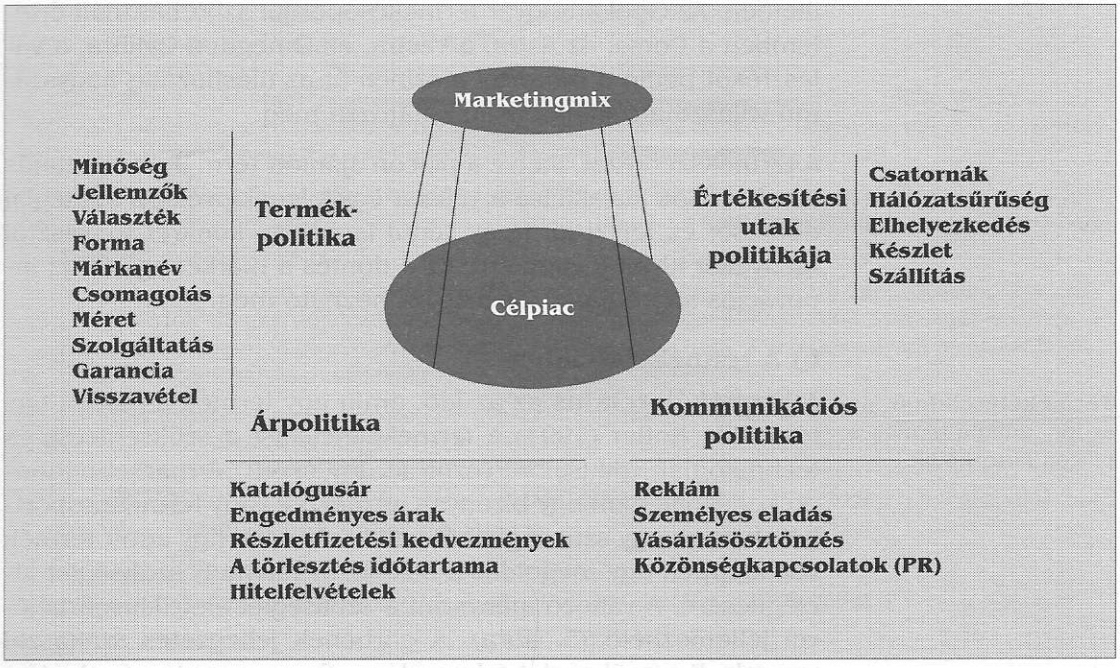
- fogyasztói információs rendszer, az egyes fogyasztókról személyre szóló információval;
- tartalommenedzsment-rendszer, amely a fogyasztók kezelésére, a nekik eljuttatandó információra vonatkozó szoftvertartalmakat állítja elő és használja;
- automatikus hívóközpont a fogyasztók számára;
- adat kezelése, adatbányászati alrendszer, ahol a legfontosabb adatok a fogyasztói magatartásra, szokásokra vonatkoznak;
- kampánymenedzsment-rendszer, a marketingakciók tervezésére és lebonyolításának támogatására.

A CRM, összekapcsolva az egyéb információtechnológiai felhasználásokkal, a modern nagyvállalati működés alapvető eszköze. (Gummersson 2002)

2.2. A marketingmix

Marketingmix: a marketingszemlélet érvényesítését szolgáló elvek és tevékenységek rendszere.

A marketingstratégia harmadik eleme, a **marketingmix** elemeinek megfelelő kombinálása. Mivel egy adott vállalat rendszerint nem egyetlen termékkel jelenik meg a piacon, elképzel-



4. ábra. *Négytényezős marketingmix*
Forrás: Kotler 1991, 81. o. (Az elnevezések egy részét módosítottuk.)

hető, sőt valószínű, hogy különböző termékeinek eltérő a piaci pozíciója. Ez a tény felhívja a figyelmet arra, hogy a marketingstratégia meglehetősen összetett, s a különböző célpiacokon eltérő marketingmix alkalmazását igényli *(4. ábra)*.

A következő alfejezetekben a marketingmix egyes elemeit, tényezőit tekintjük át.

2.2.1. Termékpolitika

A termék szót e fejezetben igen általános értelemben használjuk, jelenthet tárgyiasult formát, valamilyen szolgáltatást, illetve ezek kombinációját – minden olyan megoldást, amely a fogyasztói igény kielégítésére alkalmas.

A vállalat **termékpolitikájának** három alapvető összetevője a termékszerkezet megválasztása, a termékéletciklus kezelése és a termék bemutatása.

Termékpolitika: a fogyasztói igények kielégítésére szolgáló termékek körének és tulajdonságainak meghatározására, valamint a fogyasztónak való bemutatására vonatkozó elvek és módszerek összessége.

a) A termékszerkezet

A termékszerkezet két dimenzióban vizsgálható: horizontálisan a vállalat által kínált, egymástól a szükségletkielégítés jellegét illetően jól elhatárolható termékcsoportok szempontjából; vertikálisan pedig az adott termékcsoportokon belüli választékot

illetően. Az Opel autógyár termékcsoportjai az itt használt értelemben a Corsa, az Astra, a Vectra, az Omega, a Calibra; a választékot pedig a motortól a színen át az üléshuzatig nagyszámú választható tulajdonság határozza meg.

A termékszerkezet, illetve a piacon ajánlott termék-szolgáltatás kombinációk kialakítása a vállalat egyik legalapvetőbb stratégiai döntése: ez fejezi ki, hogy végül is milyen konkrét fogyasztói igényeket kíván kielégíteni. Ez a döntés a marketing- és az innovációs stratégia közös alapján hozható meg.

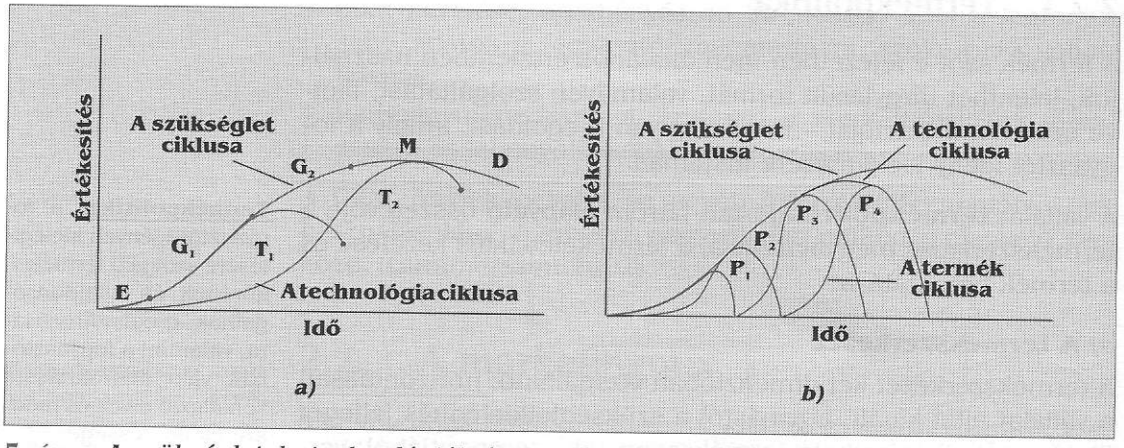
b) A termékéletciklus

Termékéletciklus: az az idő, amíg a termék a piacon tartózkodik.

A **termékéletciklus** az az idő, amíg egy termék a piacon tartózkodik. Kotler (1991) a termékéletciklust a szükségletek és technológiák ciklusaiból vezeti le. Így érvel: „A marketinggondolkodásnak nem egy bizonyos termékből vagy termékcsoportból, hanem egy szükségletből kell kiindulnia. Egy adott termék voltaképpen egy megoldás a sok közül valamely szükséglet kielégítésére. A változó igényszint a szükséglet életciklusgörbéjével jellemezhető *(5. ábra)*. A görbének jellegzetes szakaszai vannak: E a szükséglet felmerülése, G_1 a gyorsuló növekedés, G_2 a lassuló növekedés, M a telítődés és végül D a hanyatlás."

Egy szükséglet rendszerint többféle technológiával is kielégíthető – az új technológiák általában magasabb szintet képviselnek a korábbihoz képest az igény kielégítésében. Az egyes technológiáknak is megvan a saját életciklusa (T_1 és T_2 az *5. ábrán*). Egy adott technológia-életcikluson belül pedig több termék (ezen belül több márka) életciklusa (P_1 ... P_4) zajlik le.

Ez a megközelítés alapvető jelentőségű abból a szempontból, hogy a vállalat kellőképpen tágan fogalmazza meg stratégiai



5. ÁBRA. *A szükségletek, technológiák és termékek életciklusa*
FORRÁS: Kotler 1991, 298–299. o.

2010-re új Windows?

A Microsoftnak egy konferenciájáról kiszivárgott hírek szerint három év múlva újabb Windows mutatkozhat be. A program fejlesztése alatt a Windows 7, illetve a Vienna néven fut majd. A szakértők aggályaiknak adtak hangot a rövid életciklus és a váltás okozta költségek miatt.

A Microsoft eddigi gyakorlatából kiindulva négyévente új operációsrendszerrel tervezhetnek a felhasználók. Ez az ütem azonban csak akkor tartható, hogyha a következő Windows verzió 2010-ben csúszás nélkül a boltokba kerül.

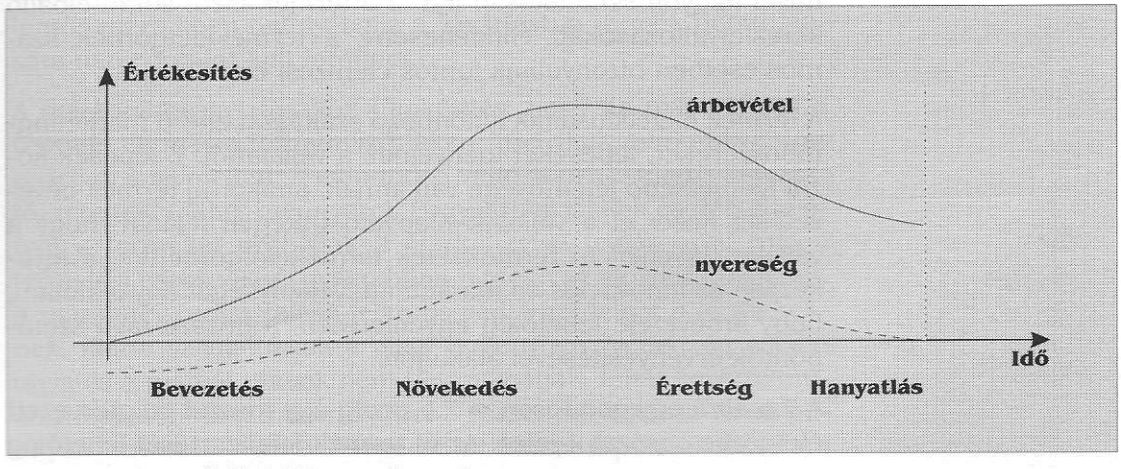
Az elemzők közül többen aggályosnak tartják a négyéves ciklusban történő operációsrendszer-cserét. A szakértők megkérdőjelezik azt, hogy a cégek és magánfelhasználók szükségét éreznék a négyévente lecserélendő rendszernek, illetve kérdéses az is, hogy a nem kis anyagi terhelést jelentő váltás költségeit szívesen vállalnák-e.

Egy új operációsrendszerek bevezetése gyakorlatilag minden más, a felhasználók által használt szoftver kompatibilitását is megkérdőjelezi. Bizonyos esetekben azt is jelentheti, hogy a vállalatok teljes gépparkját és szoftverállományát négyévente teljesen le kell cserélni. Ezenfelül egy „rendszerváltás" valóban komoly kihívást jelent minden gazdasági szervezet számára a felhasználók betanítása és az adatbázisok átállítása területén is.

FORRÁS: 2010-re új Windows? *FigyelőNet*, 2007. június 23. *http://www.fn.hu/tech/20070723/2010_re_uj_windows/* (Letöltve: 2008. július 7.)

problémáját – ne csak egy termékre, hanem a mögötte húzódó, tartósabban érvényesülő szükségleti, illetve technológiai ciklusra is figyeljen.

A marketingszakemberek a legtöbb figyelmet a termékéletciklusra fordítják, amelynek szakaszai a marketingstratégia és a jövedelmezőség (vagyis az alapvető cél két összetevője: a fogyasztóorientáltság és a nyereség) szempontjából igen eltérőek. Az irodalomban (néhány apróbb részlettől eltekintve) általában a termékéletciklus négy szakaszát különböztetik meg *(6. ábra)*.



6. ÁBRA. *A termékéletciklus szakaszai*

Az *6. ábrán* egyetlen termék értékesítésének fázisait láthatjuk. A nyereséggörbe azt fejezi ki, hogy mennyivel járul hozzá az adott termék a vállalat nyereségéhez.

A *bevezetés* szakaszában a vállalat feladata, hogy a terméket elfogadtassa, megkedveltesse a fogyasztókkal. A forgalom rendszerint lassan nő. Jelentősek a kezdeti költségek, például a termék piaci bevezetésével kapcsolatban vagy a termelési tapasztalatok alacsony szintjének következtében, ezért a termék veszteséges.

A *növekedési* szakaszban a piac már elfogadta a terméket, a forgalom és a profit is gyorsan nő, a vállalat továbbra is intenzív reklámhadjáratot folytat, és szélesíti értékesítési hálózatát.

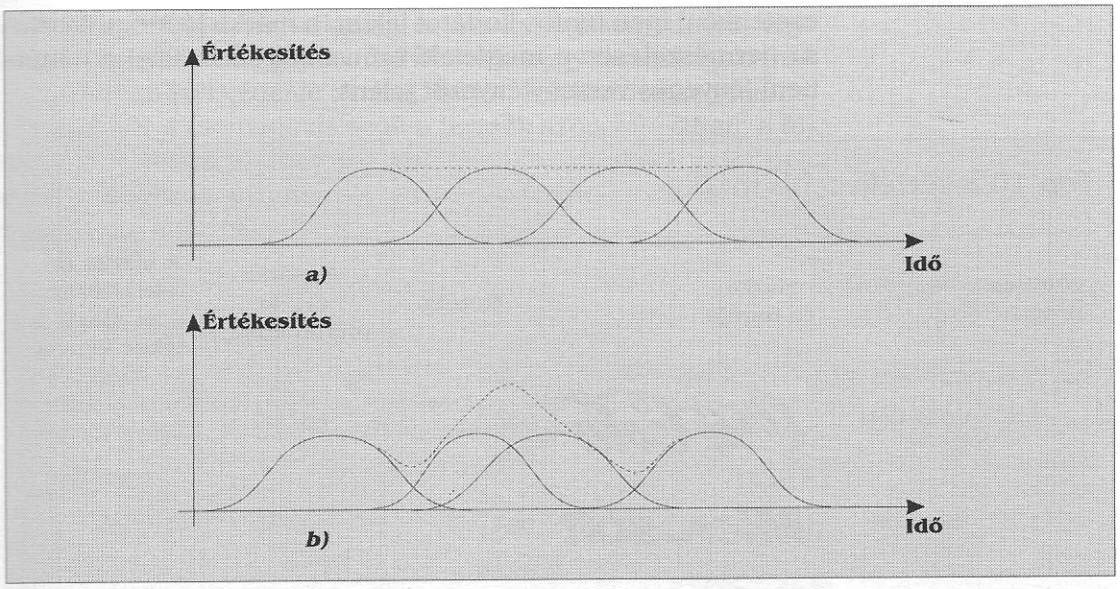
Az *érettség* szakaszában a termék értékesítése nagyjából állandó volumenű, piaca lassan telítődik. A technológia bevezetettsége miatt alacsonyak a ráfordítások, így viszonylag magas nyereséget lehet elérni, ez azonban az érettség szakaszának megnyújtására irányuló kísérletek miatt a szakasz végére csökken. Ekkor már érdemes új, helyettesítő termék bevezetését elkezdeni.

A *hanyatlás* időszakában a forgalom és vele a nyereség is csökken, a vállalatnak fokozatosan vissza kell vonulnia e termék piacra vitelétől.

A termékéletciklusok természetesen nem mindig az előző vázlat szerint zajlanak le. Gondoljunk például a már a bevezetés során kudarcot valló termékekre, az egyes divatcikkek esetén előálló „kétpúpú" ciklusokra, a sokáig piacon maradó fogyasztási cikkek elnyúló életgörbéjére vagy az újabb és újabb felhasználási területeket meghódítva lépcsőzetesen növekvő forgalmú termékekre. Sokan bírálják is az életciklus-koncepciót, mivel nagyon sematikusan írja le a termék élete során előálló keresletváltozásokat. Mindenesetre a termékéletgörbék számos esetben bizonyulnak fontos elemzési eszköznek.

A termék életciklusának különböző szakaszai eltérő marketingmódszereket, lépéseket igényelnek a vállalattól. E lépések közül kiemelkedő jelentősége van annak, amikor új termék bevezetését kezdi el a vállalat. Alapvetőstratégiai feladat, hogy a vállalat ügyeljen fő termékeinek termékéletgörbéjére, s igyekezzen az innovációs és marketingtevékenységét úgy alakítani, hogy árbevétele lehetőleg egyenletesen, a hosszú távú szempontok érvényesítésével alakuljon.

A *7.a ábra* egy gondosan, a *7.b* pedig egy rosszul megtervezett életgörbe-sorozatot jelez. Az új termék kifejlesztését lehetőleg



7. ÁBRA. *Termékéletgörbék az innovációs stratégia függvényében*

akkor kell elkezdeni, amikor (a telítettség szakaszának második felében) még „hozza a pénzt" a korábbi termék, de már érezhető a kifulladása. Ha túl korán kezdjük a fejlesztést, kihasználatlan maradhat a korábbi termék piaci potenciálja (a két termék egymást üti ki); túl késői kezdés esetén viszont a vállalat jelentős piacvesztést kockáztat, esetleg kiszorulhat a piacról.

c) A termék bemutatása: márka, csomagolás, címkézés

A címben felsorolt három marketingtényező a termék azonosítására, más termékektől való megkülönböztetésére szolgál abból a célból, hogy ezáltal azt a fogyasztó egyértelműen el tudja különíteni. Minthogy az elkülönítés módja és a vevőkhöz ezáltal eljutó információ – különösen a fogyasztási cikkeknél – jelentős mértékben befolyásolja a vásárlást, a termék bemutatására nagy gondot kell fordítani.

A *márkanév* választásakor alapkérdés, hogy ha más vállalat a termelő és más a forgalmazó, akkor melyikük márkaneve szerepeljen a terméken. A különböző változatokkal eltérő fogyasztói rétegeket lehet megnyerni. Fogyasztási cikkek esetén általában a terméket próbálják a márkanévvel reklámozni, míg a termelési eszközöknél gyakrabban hirdetik az előállító vállalatot. A márkanév regisztrálása jelentős védelmet jelent a termékeknek, illetve vállalatoknak a piaci versenyben. Védettség esetén ugyanis a márkát mások nem használhatják, tehát egyértelműen megkülönbözteti terméküket a versenytársakétól. Mivel pedig a fogyasztó márkahűsége az új piacra lépőkkel szemben

esetenként igen fontos korlátot jelent, a márka jó megválasztása (természetesen a megfelelő színvonalú termékkel a háttérben) lényeges versenytényezőt jelent.

Top 10 legértékesebb márka

2007-es rangsor	Márka és logója	Ország	A márka értéke (millió dollár)	A márka értékváltozása az előző évhez képest
1.	Coca-Cola	USA	65,709	–3%
2.	Microsoft	USA	58,709	3%
3.	IBM	USA	57,091	2%
4.	GE	USA	51,569	5%
5.	Nokia	Finnország	33,696	12%
6.	Toyota	Japán	32,070	15%
7.	Intel	USA	30,954	–4%
8.	McDonald's	USA	29,398	7%
9.	Disney	USA	29,210	5%
10.	Mercedes	Németország	23,568	8%

mfor.hu *Forrás: Interbrand*

FORRÁS: Istvánko Viktória: Egy helyben toporog a Coca-Cola. *Menedzsment Fórum*, 2007. július 30. *http://www1.mfor.hu/cikkek/Egy_helyben_toporog_a_Coca_Cola.html* (Letöltve: 2008. július 7.)

A csomagolásnak technikailag és marketingszempontból egyaránt nagy jelentősége van. Nyilvánvaló, hogy a csomagolásnak megfelelően kell védenie az árut, és jól kezelhetővé kell tennie. Ugyanakkor a csomagolás segít a termék azonosításában, a fogyasztó számára kívánatossá tételében is. Időnként, mint például a dobozos gyümölcslé esetén, a csomagolás drágább, mint maga a termék.

Másolt márka

Louis Vuitton fia, Georges ötlete volt a márka védjegyévé vált legendás LV monogramos minta, amelyet a hamisítványok megakadályozására talált ki. A dolog pikantériája, hogy éppen az LV-mintás termékek bevezetése után kezdték el csak igazán másolni a márkát, amely mára rekordokat dönt a hamisítványok tekintetében. Jelenleg a világon található LV-monogramos divatcikkek mindössze egy százaléka valódi, az Európai Unióban előforduló hamis luxusmárkák 18 százalékát a Louis Vuitton-másolatok teszik ki.

Forrás: Kuti Noémi: Csomagolt luxus. *Marketing & Media*, 2008. június 10. *http://www.fn.hu/media_print/20080609/csomagolt_luxus/* (Letöltve: 2008. július 7.)

A címke fontos tájékoztató szerepet tölt be, a legtöbb fejlett országban előírják, hogy azon bizonyos információkat fel kell tüntetni (pl. a gyártó neve, a termék összetétele, a szavatossági idő). A címke emellett – a csomagoláshoz hasonlóan – kivitelével, technikai megoldásával, esztétikai színvonalával hozzájárulhat a termék nagyobb kelendőségéhez.

2.2.2. Árpolitika

Az ár igen átfogó, sokoldalú jelentőséggel bír, azon túl is, hogy a marketingmix egyik eleme.

A tényleges ár, jól tudjuk, a piaci folyamatok alapján alakul – a vállalatnak azonban mindenképpen határozott elképzelése kell legyen, hogy az adott termékért mekkora árat szeretne kapni. Ezen elképzelések kialakításának elveit és módszereit foglalja össze az **árpolitika.**

Árpolitika: a vállalat által kínált termékek árának meghatározása és a piaci áreseményekre való reagálásra vonatkozó elvek és módszerek összessége.

Kotler (1991) a vállalat árképzési stratégiáját a következő hat lépésben tartja megtervezhetőnek, illetve megvalósíthatónak:

- az árpolitikai célok kiválasztása;
- a kereslet meghatározása;
- a költségek becslése;
- a versenytársak ármagatartásának elemzése;
- az árképzés módszerének kiválasztása;
- a végső ár meghatározása.

Kotler könyve részletesen elemzi ezeket a lépéseket – mi csak a főbb szempontokat vesszük számba.

Drága fecske

A magyar szalonokba elsőként begördült kínai autó árát irreálisan magasra lőtték be.

Márkaneve alapján hátrányos helyzetünek tűnik a Magyarországon elsőként forgalomba került kínai autótípus. A Shuanghuan Ceo sportterepjárót egyesek máris Susinak becézik.

Ha elnevezésében nem is, formavilágában szinte teljesen európai a kínai sportterepjáró. Olyannyira, hogy pár lépés távolságból még az avatott szem is könnyen összetévesztheti a BMW X5 prémiumkategóriás szabadidő-autóval.

A legnagyobb meglepetésként azonban az ár szolgált, hiszen a magyar vásárlók zöme a nagyon olcsó szinonimájaként használja a „kínai" jelzőt. Nos, a Ceo nem filléres termék, legfeljebb a BMW X5 mintegy 15 millió forintos induló árához képest tűnik jutányosnak. Alapára gazdag felszereltséggel 8,6 millió forint, a gázüzemű változat pedig 8,9 millióért érhető el. Tehát a többi, akár prémium kategóriás sportterepjáróhoz képest sem számít olcsónak. Szakértők szerint ilyen irreális árral az importőr aligha tud évi 40-50 kocsinál többet értékesíteni. Ekkora darabszám viszont nem csak az importőr nyereséges gazdálkodásához, hanem a most alakuló kereskedői hálózat fenntartásához is kevés.

FORRÁS: Szirmai S. Péter: Drága fecske. *FigyelőNet*, 2008/14. szám – április 3. *http://www.fn.hu/hetilap/ceg_piac/20080401/draga_fecske/* (Letöltve: 2008. július 9.)

a) Az árpolitikai célok kiválasztása

Lényegében teljes az egyetértés az irodalomban, hogy a célpiac megválasztásához szorosan kapcsolódó következő lépés annak eldöntése, hogy árképzésével a vállalat milyen célokat akar megvalósítani. Itt természetesen nem valami önmagukért való árképzési célokra kell gondolni, hanem arra, hogy a vállalat általános stratégiájából mi következik az árképzésre nézve. Az alábbiakban felsorolt esetek tehát Hughes–Kapoor (1985) és Kotler (1991) munkái alapján azt foglalják össze, hogy milyen gazdag eszköztár áll rendelkezésre az árképzéshez, illetve milyen célok érdekében használhatja ezt fel a vállalat.

- A *profit maximalizálása* a vállalat alapvető céljához kapcsolódik, kézenfekvő, hogy szerepel az árképzésben is. Nem problémamentes azonban: aligha dönthető el a gyakorlatban, vajon tényleg a konkrétan választott ár mellett maximális-e a profit.
- Az *árbevétel maximalizálása* akkor oldható meg, ha a vállalat jól tudja becsülni keresleti függvényét, vagyis az ár keresletbefolyásoló hatását. Ez a cél operacionalizálható is, ha az eladószemélyzet jutalékot kap az eladások után.
- A *befektetésarányos nyereség* gyakran szerepel árképzési célként, rendszerint egy meghatározott normaszint elérésének előírásával.

- A *forgalomnövekedés* akkor szerepelhet reális árképzési célként, ha a piac árérzékeny, és várható, hogy vállalatunk árcsökkentésére keresletnöveléssel reagál. A növekvő forgalomnak nagyobb a költségviselő képessége, így hosszú távon növeli a nyereséget.
- A *piaci részesedés* növelésére (vagy legalább megtartására) való törekvés gyakran készteti a vállalatokat árcsökkentésre, elsősorban erőteljes versennyel jellemezhető piacokon.
- *Túlélés:* ha a vállalat bármi okból bajba kerül, árait akár a költségek alá is csökkentheti, hogy fogyasztókat nyerjen meg magának. Ez természetesen rövid távú stratégia, hiszen tartósan nem lehet veszteséggel üzemelni.
- A *piac lefölözése* jelentős innovációs készséggel rendelkező vállalatok reális árképzési célja. Az új terméket a lehető legmagasabb áron vezetik be a piacra (szabadalmi védettség mellett), amikor a forgalom lassulni látszik, engednek az árból – így a lehető legnagyobb nyereséget fölözik le az egyes szegmensekről.
- A *helyzetfenntartó árazás* olyan ágazatokban szokásos, ahol lényeges a stabil árak fenntartása. Ilyenkor a piac szereplői igyekeznek ármagatartásukkal nem nagy hullámokat kavarni, s rendszerint követik az „árvezető" vállalat árképzését.
- A *vezető termékminőség* fenntartására irányuló törekvés esetén a vállalat azért kér tartósan magas árat, hogy a kiváló minőség és a K+F költségeit hosszú távon is fedezni tudja.

Az előzőekből látható, hogy milyen sokféle cél állítható az árképzés elé. Ezek a célok a vállalat szándékait fejezik ki. Meg kell azonban nézni, hogy mik a szándékai a többi piaci érintettnek (a vevőknek és a versenytársaknak), illetve meg kell vizsgálni, hogy milyen árat engedhetünk meg magunknak, azaz meg kell állapítani a tényleges költségszintet.

b) A kereslet meghatározása, felmérése és elemzése

Az ár és a kereslet kapcsolatát a jól ismert keresleti görbe írja le. Ennek kritikus tényezője – a fogyasztó és az ár viszonyának legfőbb kifejezője – a fogyasztó árérzékenysége. Az árérzékenységet az irodalom sokoldalúan elemzi, napjainkban leginkább Nagle (1987) munkájára hivatkozva. E tényezők tényleges hatásának mérésére a gyakorlatban a piackutatás eredményeit használják fel, s erre építik a keresleti függvény becslését.

c) A költségek becslése

Amíg a kereslet az értékesíthető terméktömeg felső határát szabja meg, addig az alsó határ a költségektől függ: a vállalat

szeretne legalább annyit értékesíteni termékéből, hogy az fedezze a ráfordításait. Az alsó határ kalkulálásához a vállalatnak ismernie kell a költségek kapcsolatát a termelés, illetve az értékesítés volumenével: meg kell határoznia költségfüggvényét. A költségek azonban nemcsak a mennyiségtől függnek, hiszen a felhalmozott termelési (értékesítési, beszerzési stb.) tapasztalatok az idő múlásával egyre olcsóbbá teszik a termelést.

Diszkont über alles

Hogy Magyarországon a fogyasztói döntések esetében a legfontosabb, és ahogy múlik az idő, még annál is fontosabb az ár, azt eddig is tudtuk, de hogy meddig lehet eljutni az ár bűvöletében, azt jól mutatja az a felmérés, miszerint a fogyasztók 97 százaléka az árak alapján választ biztosítót, míg a szolgáltatók ismertsége, megbízhatósága, a kiszolgálás és minden más mint domináns tényező csak 3 százaléknak számít.

Azt, hogy ez nincsen rendben, nyilván sokan érezzük. De azért érdemes végigvinni a gondolatot, hogy mi származhat az ár mindenekfelettiségéből. Ahol szabad verseny van, ott a cégek az árral is versenyzenek, miért is lenne ez baj? A termelő- vagy szolgáltató cégek a verseny és a fogyasztói elvárások miatt egyre olcsóbban kell hogy kínálják termékeiket. Ahhoz, hogy megfelelő szintű nyereséget érjenek el, egyre kisebb költségekkel kell dolgozniuk. A költségcsökkentési lehetőségek azonban végesek. Így előbb utóbb elkezdenek egyre gyengébb minőségű termékeket kínálni. És akkor el is jutunk a kevés tejből, de annál több adalékanyagból készült sajtszerű termékekig vagy az ásványvízként kínált csapvíz+buborék+hozzáadott anyagok egyvelegig.

Azaz egyre olcsóbban egyre több vackot lehet csak előállítani és megvenni. A világ már csak ilyen. Az olcsóság és a minőség egymás ősellenségei.

FORRÁS: Diszkont über alles. *Marketing & Media*, 2006. november 29. *http://www.fn.hu/media_print/20061128/bevezeto_diszkont_uber_alles/* (Letöltve: 2008. július 9.)

d) A versenytársak ármagatartásának elemzése

A versenytársak árai segítenek annak meghatározásában, hová helyezze a vállalat az árait a kereslet megszabta maximum és a költségek megszabta minimum között. Az információgyűjtés ez esetben is a piackutatás feladata, az elemzés pedig a menedzsmenté, amelynek tisztában kell lennie azzal, hogy a versenytársak ellenlépéseket is tehetnek (s vélhetően tesznek is), válaszul a mi ármagatartásunkra.

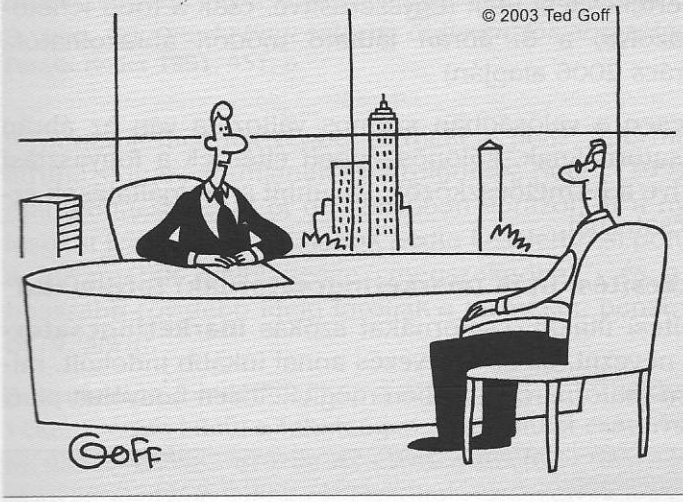
e) Árképzési módszerek

Az eddigiek során begyűjtött információk már elegendőek az ár megállapítására. Mielőtt azonban erre sor kerülne, meg kell választanunk az alkalmazandó árképzési elvet, amelynek felhasználásával az árat meghatározzuk. Mi itt Hughes–Kapoor (1985) munkája alapján az árképzési elvet az előzőekben már tárgyalt árra ható tényezőkkel hozzuk kapcsolatba. Ennek megfelelően költség alapú, kereslet alapú és versenytárs alapú árképzésről beszélünk.

A *költség alapú árképzés* esetén a vállalat kiszámítja a termék előállításának teljes költségét, majd ezt egy meghatározott százalékkal (ritkábban összeggel) felpótlékolva kapja meg az árat. A módszert egyszerűsége miatt gyakran alkalmazzák, bár legalább két lényeges hátránya van: nem veszi figyelembe a piaci folyamatokat, és elválasztja az árképzést a vállalat egyéb belső folyamataitól. (Az árat ugyanis utólag határozzák meg, amikor már minden lezajlott a vállalatnál.)

A *kereslet alapú árképzés* arra a kérdésre keres választ, hogyan reagálnának a vevők a különböző árszintekre. A kereslet árrugalmasságának meghatározására sokféle módszert alkalmaznak. A legismertebb megközelítés a kereslet alapú árképzésben a fedezeti elv alkalmazása, amelynek során azt vizsgálják, hogy melyik az a legalacsonyabb értékesítési szint, amely mellett a termelés (értékesítés) összes költsége (állandó+változó költség) megtérül. A fedezeti pont meghatározása után piackutatási ismeretekre támaszkodva határozzák meg az egyes árak melletti legnagyobb eladható mennyiséget, és ehhez igazítják az árat és a termelést. Ezen árképzés hibája, hogy nem számol a versenytársakkal.

A *versenytárs alapú árképzésnél* az adott termékkör szokásos piaci árszintje az ármeghatározó tényező. Ez egyszerűsége miatt népszerű megoldás, s nem idéz elő árversenyt.



Kezdjük a tárgyalást onnan, hogy Ön levesz 99,99%-ot az árból.

FORRÁS:
http://www.newslettercartoons.com

f) A végső ár megállapítása

Az előzőekben leírt árképzési elvek alkalmazása után még mindig rengeteg mozgástere van a vállalatnak a ténylegesen alkalmazandó árak megállapítására. E folyamat során mérlegelnie

kell például a marketingmix egyéb elemeinek hatását az árra (a fogyasztó hajlandó többet fizetni egy jól reklámozott termékért), az árak lélektani hatását (a magas árhoz rendszerint a jó minőség képzete társul). Az egyes áraknak egymással összefüggésben a vállalat átfogó árpolitikáját kell szolgálnia (például nehogy az alacsonyabb árral saját jól jövedelmező termékét szorítsa ki a piacról). Figyelembe kell venni a versenytársak várható reakcióit, illetve a pillanatnyi vagy rövid távon ható tényezőket, amelyek hatására például időleges árleszállítást adhat vagy kénytelen adni.

Összefoglalásul elmondhatjuk, hogy napjainkban ugyan a fogyasztó keresletét nem kizárólagosan az ár határozza meg (már említettük, hogy a minőség és megbízhatóság szinte azonos jelentőségű), mivel azonban az ár továbbra is a legátfogóbb egyedi információs eszköz a piacon, jelentőségét nem szabad alulértékelni.

Értékesítési utak politikája: a marketingcsatornák kiválasztására és alkalmazására vonatkozó elvek és módszerek összessége.

2.2.3. Az értékesítési utak politikája

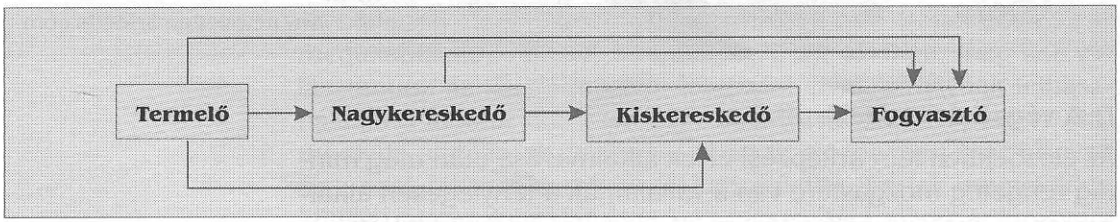
A modern gazdaságokban a legtöbb termelő nem közvetlenül a végső felhasználónak adja el termékeit, hanem különböző közvetítőknek. Ezeket a közvetítőket két nagy csoportba sorolhatjuk: nagy- és kiskereskedőkre (mindkét csoport még tovább bontható). Ennek megfelelően egy adott termék eladására szóba jöhető értékesítési utak (egyszerűsítve, csak a főbb lehetőségeket vázolva) a *8. ábrán* látható módon ábrázolhatók. (Bauer–Berács 2006 alapján)

Természetesen a valóságban számos változata van az ábrán szereplő csatornáknak, különösképpen eltérőek a fogyasztási cikkek, illetve a termelőeszközök, valamint a szolgáltatások értékesítési csatornái.

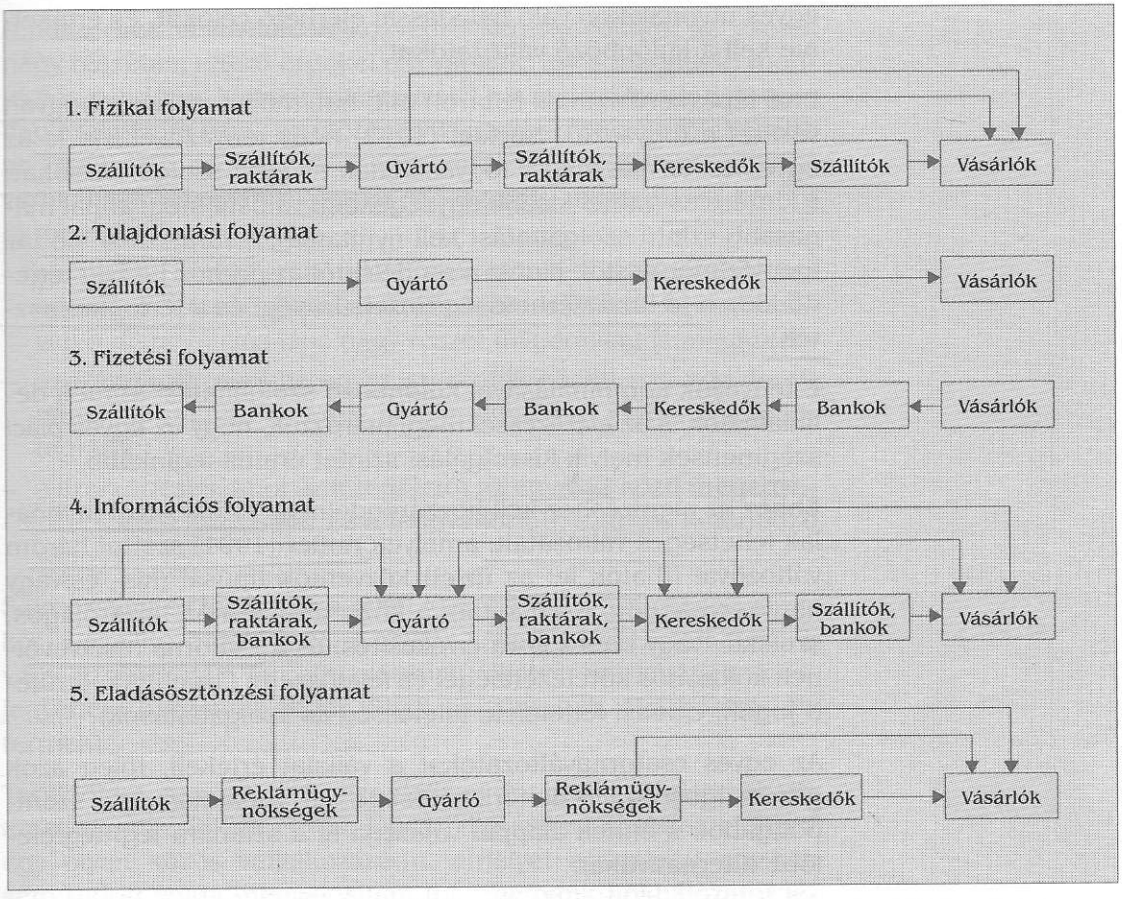
a) Az értékesítési utak (marketingcsatornák) folyamatai

Marketingcsatorna: az az út, amelyen a termék a termelőtől (szállítótól) a fogyasztóhoz eljut.

Az értékesítési utakat, csatornákat szokás **marketingcsatornáknak** is nevezni. Ez az elnevezés annál inkább indokolt, mivel egy ilyen csatornarendszerben meglehetősen bonyolult piaci



8. ÁBRA. *Az értékesítési utak egyszerűsített sémája*



9. ábra. *Egy marketingcsatorna ötdimenziós ábrázolása*
Forrás: Kotler 1991, 451. o.

folyamatok mennek végbe: termékek, pénz, információ, jogok átruházódnak, áramlanak és tárolódnak. Kotler (1991) egy ilyen marketingcsatornát öt dimenzióban ábrázol: itt a nyilak áramlásokat jelölnek, a téglalapok pedig készletezési pontokat, ahol a folyamatok ideiglenesen „megszakadnak", és a szereplők hosszabb-rövidebb ideig tárolják a terméket, pénzt, információt *(9. ábra)*.

A marketing feladatköréhez a marketingcsatornákban zajló tevékenységek közül a lehetséges értékesítési csatornák elemzése és tervezése tartozik. Az értékesítés (elosztás) tényleges lebonyolításával a vállalat logisztikai rendszerének tárgyalásakor foglalkozunk.

b) Az értékesítési utak elemzése és kiválasztása

Az értékesítési utakra vonatkozó döntések előtt a vállalatnak fel kell mérnie a fogyasztói szükségleteket, meg kell határoznia az

egyes útvonalakon való haladással elérhető célokat, és értékelnie kell a különböző változatokat.

Első lépésként azt kell feltárni: mit, hol, mikor, miért és hogyan vásárol a fogyasztó. Bucklin (1972) négy tényezővel írja le az egyes csatornák által a fogyasztónak nyújtott szolgáltatásokat: a kiszerelés (minél kisebb egységekben valósul meg, annál magasabb szintű szolgáltatást kell nyújtania), a várakozási idő (az igényfelmerüléstől, illetve a rendeléstől az áruhoz jutásig terjedő idő), a jó hozzáférhetőség (üzletsűrűség) és a termékválaszték.

E tényezők kombinálásával különböző szolgáltatási szintek definiálhatók, s az elemzéssel meghatározzuk, hogy az egyes piaci szegmensek melyik kiszolgálási szintet érintik leginkább.

Ehhez az elemzéshez kell hozzárendelni az értékesítési útvonalak lehetséges változatait, amelyek Kotler (1991) szerint három változóval írhatók le: az üzleti közvetítők típusai (kis- és/vagy nagykereskedők, ezek fajtái), a közvetítők száma (kizárólagos, szelektív vagy széles körű értékesítés) és a csatorna résztvevőinek kölcsönös kötelezettségei és felelőssége (árpolitika, területi jogok, eladási feltételek, felelősség és szolgáltatások).

Az egyes csatornaváltozatokat a vállalat értékeli, főleg azok gazdaságossága, ellenőrizhetősége és rugalmassága szempontjából, s ennek alapján választja ki a számára legmegfelelőbb alternatívákat.

Többen vettek pályamatricát

Az idén az első félévben mintegy 13 százalékkal több autópálya-matricát vásároltak az autósok, ami 15 százalékos bevételnövekedést eredményezett – közölte az Állami Autópálya Kezelő (ÁAK).

Az első hat hónapban 30,2 milliárd forint értékben adtak el autópálya-matricát, szemben az egy évvel korábbi 26,3 milliárd forinttal, 2008-tól azonban már csak e-matricát lehet vásárolni.

Az ÁAK tájékoztatása szerint az e-matricák eladásában egyre nagyobb hányadot képvisel a virtuális – interneten, bankkártyás fizetéssel, mobiltelefonon keresztüli – értékesítés.

Tavaly az első félévében a teljes értékesítési volumen kevesebb mint 5 százalékát tették ki virtuális tranzakciók, 2008-ban ez az arány 7 százalék fölé nőtt, és 93 százalékot tesz ki a hagyományos vásárlás.

FORRÁS: Többen vettek pályamatricát. *FigyelőNet*, 2008. július 8. *http://www.fn.hu/cegek/20080708/tobben_vettek_palyamatricat/* (Letöltve: 2008. július 9.)

c) Együttműködés az értékesítési utak szereplői között

Ha egy vállalat közvetítőket alkalmaz termelése és a fogyasztó között, nagyon gondosan meg kell terveznie és szerveznie ezt a kapcsolatrendszert, amelyet gyakran disztribúciós (elosztási)

rendszernek is hívnak. A közvetítő kereskedőknek az esetek nagy részében eltérő érdekei (is) vannak, így a megfelelő motivációs rendszer kialakítása alapvető követelmény. Ennek gazdag eszköztára van – az utóbbi évtizedekben egyre erőteljesebb az integráció ezekben a rendszerekben. A leggyakoribbak a vertikálisan integrált elosztási rendszerek, amelyeknek három fő formája alakult ki:

- a *vállalati,* amelyben a vállalat akár előrefelé (kiskereskedelmi egységek létesítésével), akár hátrafelé (szállítók felvásárlásával) a disztribúciós lánc nagy részét tulajdonilag is megszerzi;
- az *irányított,* ahol az egyes szereplők között van egy domináns, aki mérete és ereje alapján képes az egész láncot integrálni;
- a *szerződéses,* ahol az integrációt az egymás közti megegyezések ereje biztosítja. Ez a leggyakoribb, számos különböző változata van.

Sajátossága és fontossága miatt kiemelhető a franchising, amikor a szállító átadja egy, a piacon már jól bevezetett termék vagy szolgáltatás forgalmazásának, illetve márkájának (védjegyének) használati jogát (Shell benzinkutak, McDonald's éttermek).

Terjedőben vannak a horizontálisan integrált rendszerek is, amelyek egyesítik az egyes, jogilag független vállalatok előnyeit egy olyan közös vállalkozásban, amelyet egyenként egyikük sem tudott volna megvalósítani (pl. egy bank fiókhálózatot létesít egy szupermarket-hálózat üzleteiben).

Az értékesítési csatornák szereplői közötti kapcsolatok elemzése az ellátási láncok már említett koncepciójához vezet. A kérdésre a logisztika tárgyalásánál visszatérünk.

Kólacsata

Kétliteres palackjaival „lopódzott vissza" a korábban kilistázott Coca-Cola a magyarországi Tesco áruházakba. A 2006 novemberében indult csata után tűzszünetet kötött a két multi. Az árvitával indult „egymásnak feszülés" a diktáláshoz szokott két nagyvállalat üzletpolitikája miatt fajult el. A Coca-Cola sokallta azt az árrést, amelyet a kereskedelmi lánc a termékeire tett, a Tesco viszont nem engedte meg, hogy a cég a központi raktár helyett egyenesen az áruházakba szállítson, és így maga alakíthassa az italszortimentet.

A folytatás bizonytalan, de mindkét félnek be kellett látni, hogy sokáig nem élhetnek egymás nélkül. A Coca-Colának szüksége van a régió legoffenzívabb hipermarketláncának rendeléseire, a Tesco pedig nem zárhatja ki a boltjaiból a piacvezető kólamárkát és kapcsolt termékeit. A „béketárgyalások" részleteiről hallgatnak a felek; Hardy Mihály, a Tesco Globál Áruházak Zrt. kommunikációs igazgatója is elzárkózott a nyilatkozattól. A vita más kiskereskedelmi láncokat is óvatossá tett, például a Spar Magyarország is következetesen elzárkózik a két üdítőóriás megítélésétől.

A ravasz kólás marketing, a „csak jót, vagy semmit" elvre épül. Kifelé a „barátságos mérkőzés" érzetét keltik a cégek. Hol van már a harcos nyolcvanas évek, amikor esetenként összeverekedtek a riválisok területi képviselők! A Coca-Cola kardos üzletpolitikája a viták ellenére is hatékonynak látszik. Az állami importőrön keresztül már a hetvenes években megvetette a lábát a magyar piacon, majd saját céget hozott létre Dunaharasztin. A Coca-Cola Beverages Magyarország Kft. a 2002-es, 42,3 milliárd forintos árbevételét 2004-re 51 milliárd forint közelébe tornázta, de erről a szintről nem tudott továbblépni, 2005-ben forgalma stagnált. A Pepsi-Cola tulajdonában lévő Fővárosi Ásványvíz- és Üdítőipari Zrt. forgalma viszont a 2002-es 25,6 milliárd forintról folyamatosan apadt, s 2004–2005-ben 22 milliárd forint körül állandósult. A 2002-es 1,6 milliárd forint üzemi veszteséget átmenetileg eredményjavulás követte, ám 2005-ben ismét csaknem 3 milliárd forintos mínuszt könyvelt el. A veszteségek ellenére az alkoholmentes italok magyarországi piacán a Pepsi kínálja a leggazdagabb, csaknem 200 elemű választékot. Dinamikusan növeli a nem szénsavas üdítők forgalmát, de e kategória nálunk még nem érte el a csoporton belül jellemző 80 százalékos arányt.

Az egyik budapesti éjjel-nappali bolt tulajdonosa szerint a Coca-Cola – például a hűtők kihelyezésével – jobban „nyomul". Kedvezményekkel segíti a régi partnereit, támogatja a független kisboltokat, persze cserébe a termék elhelyezésben is elvár egyet s mást. A döntő mégis az, hogy melyik italt keresik a vevők. Márpedig a kérdéses üzletben kétszer-háromszor annyi Coca-Cola fogy, mint Pepsi. Különösebb magyarázatot nem tud adni a boltvezető, de állítólag térségenként más és más a vevők ízlése, és van ahol a Pepsi a favorit.

A szénsavas üdítők piaca telítődött, a magyar fogyasztás európai összehasonlításban átlag feletti. Növekedni tehát csak egymás rovásra lehet. A nem kólatermékek (ásványvizek, sportitalok, gyümölcslevek, rostos üdítők) a kemény versenyben lassabban hódítanak a piacon.

FORRÁS: Szirmai S. Péter: Kólacsata. *Figyelő*, 2007. április 12.

2.2.4. Kommunikációs politika

Kommunikációs politika: a vállalat és a fogyasztók közötti információáramlás elveit és módszereit a vállalat oldaláról összefoglaló rendszer.

A marketingkommunikáció célja a vállalat célpiacán szereplő fogyasztók informálása és meggyőzése. E célra az úgynevezett kommunikációs mixet alkalmazza a vállalat, amelynek öt elemére térünk ki, ezek a reklám, a személyes eladás, az eladásösztönzés és a PR (*public relations*, közönségkapcsolatok) és a direkt marketing.

A fogyasztóval való hatékony kapcsolattartás igen fontos feltétele, hogy a kommunikáció alkalmazott eszközei egymással szinergikus hatásban legyenek, azaz erősítsék egymást. Ennek feltétele, hogy azonos legyen a fókuszuk s az egyes eszközök ugyanazt az üzenetet közvetítsék.

a) A reklám

Reklám: olyan szélesebb körre ható, nem személyes befolyásolás, amelyet egy meghatározott szervezet vagy személy fizet.

A **reklámot** a nem személyes jelleg különbözteti meg a személyes eladástól, a fizetett jelleg pedig a PR-tól.

A reklámnak tárgya szerint három alaptípusa van:

- a márkareklám, amely meghatározott terméket reklámoz (ez a leggyakoribb),



„Persze, hogy nem érted, Apa, mert nem tartozol a célcsoporthoz."

FORRÁS:
www.cartoonbank.com

- a cégreklám, amely egy adott vállalatot ajánl a fogyasztók figyelmébe, és
- a termékcsaládreklám, amely a márka említése nélkül reklámoz valamilyen terméket vagy szolgáltatást („Igyon több tejet!").

A reklám egyébként számos más szempont szerint is tipizálható (helyi vagy országos, gyártói vagy kereskedői, a terméket önmagában bemutató vagy összehasonlító stb.). Különböznek a reklám egyes fajtái a reklámhordozók szerint is (újságok, magazinok, plakátok, levélreklámok, rádió, televízió stb.).

Gerillamarketing

Egyike a legkomplexebb és legklasszikusabb gerillamarketing-kampányoknak, amely a terület szinte minden ágát – buzz-marketing, vírusmarketing és astroturfing – összefogta, a Sony Ericsson kameratelefonjának, a T68i-nek a bevezető kampánya volt.

A 2002 augusztusának első hetében a Sony Ericcson Mobile Communications Ltd. amerikai leányvállalata által indított kampány más szintre helyezte a gerillamarketing fogalmát. A Fake Tourist (álturista) fedőnevű akcióban 60 képzett színész vadászott turistákra olyan nevezetességek előtt, mint az Empire State Building New Yorkban vagy a Space Needle Seattle-ben. Két- és háromfős csoportokra oszolva úgy viselkedtek, mintha ők is turisták lennének: a színészek és színésznők a gyanútlan járókelőket arra kérték, hogy fotózzák le őket a telefonnal. Azaz: instant termékbemutatót tartottak. A kampány második hullámában csinos, reprezentatív külsejű hölgyek vettek részt, akiket előtte alaposan kiképeztek a telefon összes tulajdonságát illetően. A hölgyek menő bárokba és éttermekbe mentek anélkül, hogy felfedték volna kilétüket, és előre megírt szcenáriókat követve idegenekkel próbáltak szóba állni. Az egyik ilyen eseménysorban a színésznő a bárpultnál állt, miközben megcsörrent a telefonja, és a képernyőn látható volt a hívó fél arca. Egy másikban két hölgy ült egymással szemben a bár két ellentétes oldalán, és a Battleship nevű játék interaktív változatát játszották.

A kampány más komponensei egyéb buzz-növelő aktivitásokat tartalmaztak, mint a „Phone Finds"-akció, melynek során papírból készült műtelefonokat terítettek szét a nagyvárosokban, a megtalálókat a telefon képernyőjére nyomtatott weboldal címére irányítva, ahol regisztráció után nyerhettek egy valódi T68i-t. A cél a brand ismertségének növelése, buzz kreálása és a vágy felkeltése a telefon iránt volt. A gerillamarketerek két célcsoporttal dolgoztak, és a véleményformáló személyekre koncentráltak. A teljes kampány 7 különböző elemből állott, ezek a következőek voltak: attraktív lányok bárokat és klubokat látogatnak a happy-hour alatt; álturisták egymást fotózzák, és járókelőket kérnek meg erre; általefonok „ottfelejtése" forgalmas csomópontokon; interaktív játékok éjszakai szórakozóhelyeken; Airport Shuttle – Sony Ericcson reklámmal fedett luxus minibuszok szállították a városba ingyenesen az üzletembereket a reptérről, eközben bemutatták a telefont; Golf Caddies – kis golfautókkal cirkáltak a városban, fotókat készítettek négyes csoportokról, és elküldték őket a telefonról a megadott e-mail címekre.

A Sony 5 millió dollárt költött a 60 napos kampányra, ami busásan megtérült. 50%-al magasabb eladásokat értek el azokon a területeken, ahol gerillamarketinget is bevetettek. Ami ennél még érdekesebb, az az a tény, hogy több mint 30 milliós volt a becsült press impression, tehát körülbelül ennyi fogyasztó látott valamit a kampányról TV-műsorokban vagy olvasott róla napilapokban vagy az interneten. A Wall Street Journal, az NBC Wall Street Report, az ABC Worlds News Tonight, a BBC és a CNN mind közölt híradásokat a kampányról. De véletlen volt-e ez a hatalmas reakció? Nos, nem. Az online folyó vitákat, elemzéseket, felháborodott reakciókat lekövetve megfigyelhető, hogy a kiindulási pontjuk, a referencia, amire hivatkoznak, egyetlen, a Wall Street Journalban a kampányról megjelent cikk volt. Ez a cikk a vírusos marketingkampány szerves része volt. Az interneten is megtalálható GCI PR-cég büszkén hirdeti weboldalán, hogy a cikk elhelyezése az ő munkájuk volt.

FORRÁS: *http://revisionstudio.com/lexikon.php?page=5* (Letöltve: 2007. augusztus 15.)

b) Személyes eladás

Személyes eladás: a reménybeli vevővel (vevőkkel) való személyes találkozás során történő értékesítési ajánlattétel, kedvező esetben üzletkötés.

A **személyes eladás** a lehetséges kommunikációs folyamatok közül a legdrágább, de ugyanakkor a leginkább adaptálható a fogyasztó igényeihez. Különösen gyakori termelési eszközök esetén, ahol sokszor nagy értékű berendezések cserélnek gazdát, így a bizalom, a személyes kapcsolat igen nagy jelentőségű. Hasonló a helyzet a szolgáltatások jelentős részében, hiszen vannak olyan szolgáltatások is (pl. a tanácsadás vagy az egészségügyi szolgáltatások bizonyos formái), ahol ez az „eladás" egyetlen lehetséges módja. Értelemszerűen ebben a kommunikációs formában alapvető jelentőségű az eladószemélyzet (esetleg ügynökök) szerepe, akiknek kiválasztásán, képzésén, megszervezésén, motiválásán áll vagy bukik az egész folyamat.

c) Eladásösztönzés

Eladásösztönzés: olyan módszerek alkalmazása az értékesítésben, a vevők kiszolgálásában, amelyek a vevőt további vásárlásra serkentik.

Az **eladásösztönzés** főként rövid távú hatásokra törekedve, lényegében az egyéb kommunikációs eszközök hatékonyságát hivatott növelni. Legfontosabb eszközei a készpénz-visszatérítések, áruminták, kuponok, jutalmak, a vásárlás helyén elhelyezett reklámok és az árubemutatók. Ma ez a leggyorsabban terjedő kommunikációs eszközcsoport. Közvetlen céljai és eszközei sokrétűek, s akkor hatnak leginkább, ha reklámmal együtt alkalmazzuk őket. A felmérések szerint ugyanis közvet-

len hatásuk ugyan nagy, de nem építenek ki tartós kapcsolatot a fogyasztó és az eladó között, ezért kell alkalmazásukat reklámmal kombinálni.

d) Közönségkapcsolatok (PR)

A **közönségkapcsolati** tevékenységek célja, hogy a fogyasztókban – s általában a közvéleményben – kedvező vélemény alakuljon ki a vállalatról, annak alkalmazottairól és termékeiről. A közönségkapcsolatok ebben a vonatkozásban túl is mennek a marketing hatókörén (hiszen például a munkaerő megnyerésére is nagy hatással vannak), de a legjelentősebb befolyást a piaci kapcsolatokra gyakorolják. Ma még szerényebb szerepet tölt be a marketingkommunikációban, mint annak többi eleme, de jelentősége növekvő. Fő eszközei az írásos anyagok a vállalatról és termékeiről (prospektusok, cikkek stb.), a hírek (a nyomtatott és sugárzott sajtóban), a vezetők és alkalmazottak közszereplése, a vállalat által szervezett rendezvények (szemináriumok, kiállítások, versenyek stb.), közszolgálati tevékenységek (hozzájárulás nemes célok eléréséhez), szponzorálás, amelynek célja lehet a goodwill erősítése, kapcsolatok ápolása, munkatársak motiválása, a vállalatnév ismertté tétele, a vállalati imázs javítása, kapcsolatápolás a célcsoporttal, a társadalmi felelősség demonstrálása, a termék bevezetésének, pozicionálásának támogatása, referenciaadás, a márkanév ismertté tétele, az értékesítés növelése.

Közönségkapcsolatok (PR, public relations): a vállalatról alkotott kedvező kép kialakítását célzó magatartás, ill. az ezt céltudatosan segítő módszerek alkalmazása.

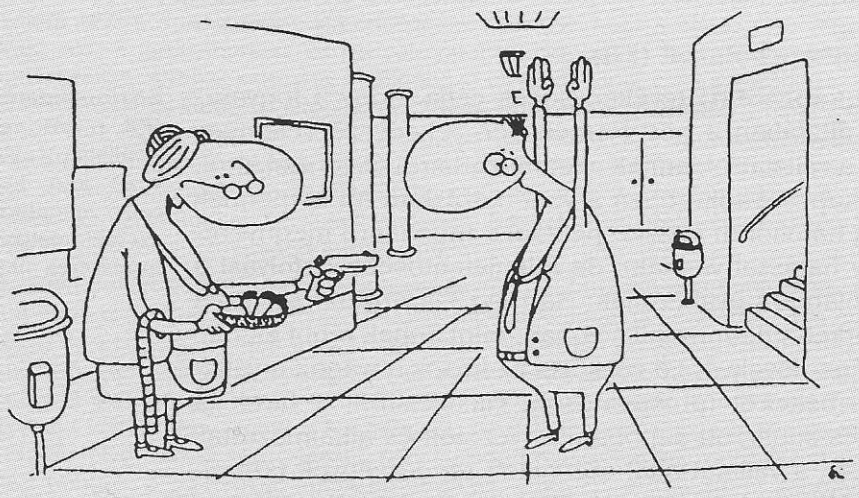
A kommunikációs eszközök egymással összefüggésben fejtik ki hatásukat, ezért alkalmazásuk alapos átgondolást és tervezést igényel. A vállalati marketingeszköztár fontos összetevője a kommunikációs kampány, amikor egy közelebbről meghatározott cél érdekében a vállalat az eszközök minél hatékonyabb kombinációját igyekszik kialakítani, s a fogyasztók befolyásolására a szokásosnál nagyobb intenzitással felhasználni.

Ezek a kampányok – és általában a marketingeszközök alkalmazása – meglehetősen költségesek. Igen nagy gondot kell tehát fordítani a marketingtevékenység tervezése, végrehajtása és ellenőrzése során a költségekre, illetve a tevékenység hatékonyságára.

e) Közvetlen vevőkapcsolat (direkt marketing)

A kommunikáció fejlődése hozta magával annak lehetőségét, hogy a vállalatok jelentős tömegű potenciális fogyasztóval lépjenek közvetlen kapcsolatba. Ez a lehetőség a promóció új ágát teremtette meg, amely magában foglalja a hirdetési újságokat, szórólapokat, a telefonos megkereséseket, e-mail üzeneteket és még számos formát, amelyek közös jellemzője hogy nemcsak

Közvetlen vevőkapcsolat: a fogyasztó és az eladó között közvetítő nélküli kapcsolat, amely a fogyasztó közvetlen reagálását váltja ki.



– Fiatalember, vegyen már tőlem egy csokorka friss hóvirágot!

FORRÁS: *Hócipő*, 1996. április 11., 22. o.

közvetlenül elérik a vevőt, hanem általában viszonylag jól mérhető a hatásuk is, tehát üzleti szempontból jól kiértékelhetők. Ugyanakkor számottevő negatív hatása is lehet, mivel sok fogyasztót kifejezetten bosszant vagy zavar a kéretlen információ, megkeresés (ez persze más marketingeszközzel is előfordul, egy reklám, egy személyesen eladó ügynök éppen annyira zavaró lehet...), így nemcsak a pozitív hatás, de a negatív, esetleg kifejezetten image-romboló következmény is azonnali és közvetlen (s ráadásul erről a negatív hatásról az esetek jó részében nem is értesül a vállalat). A gyors visszacsatolás azonban (legyen az pozitív vagy negatív) mindenképpen vonzóvá teszi a kommunikációs formát.

Mátyás király marketingje

Kérdezd meg bárkitől, hogy ki volt a legnagyobb magyar király, és 10-ből 9 rá fogja vágni: Mátyás! De miért? Voltak más királyok is, akik csatákat nyertek, akik hadsereget állítottak fel, mások is támogatták a művészeteket – akkor miért éppen ő?

Mátyásnak remek volt a pozicionálása. Mára már mindegy, hogy ő ragasztotta-e magára az „igazságos" jelzőt, vagy a nép – a lényeg, hogy kiválasztotta a népszerű uralkodók egyik legfontosabb jellemzőjét, és következetesen használta, összekapcsolta a jelentését saját nevével. Ha azt kérded: „ki volt az igazságos király?", mindenki rá fogja vágni: „Mátyás!" Ez pedig pontosan a pozicionálás lényege. Nem „Mátyás a hódító", vagy „Mátyás a hős", nem is „Mátyás, aki menedzseli az országot, terjeszkedik, és az oktatásról meg a kultúráról sem feledkezik meg". (Gondolj csak bele: hány cég

próbál egyszerre ilyen sok mindent elmondani magáról!) Mátyás ezzel szemben csak egyetlen tulajdonságot választott ki, és csak erre az egyre koncentrált – be is jött neki. Vajon a Te cégednek is van egy olyan tulajdonsága, képessége, amit érdemes külön kiemelni úgy, hogy a többi kompetenciádat már meg sem kell említeni? Van olyan fogalom, ami így összefonódott már a céged nevével? A Te iparágadban mi lenne az a meghatározó tulajdonság, ami az uralkodásban az igazságosság?

„Történt egyszer, hogy Mátyás király álruhában tért be a szegény ember házába", „álruhában ült be a fogadóba", „álruhában ment vadászni". Mátyásnak mint uralkodónak a népe volt az ügyfele. Ha meg akart bizonyosodni arról, hogy ez a nép hogyan él, ha meg akarta ismerni a gondjaikat, ha meg akarta tudni, hogy elégedettek-e a királyukkal, akkor nem a trónján ülve filozofált róla, és nem is feltételezésekre alapozott. Helyette piackutatott! És még csak nem is alvállalkozóval, hanem személyesen. Neked milyen minőségi információid vannak a régi és a potenciális ügyfeleidről? Mikor kérdezted meg tőlük utoljára, hogy elégedettek-e a cégeddel? Hogy miben segít nekik a legtöbbet a Veled való együttműködés? Hogy mi volt a legfontosabb szempont, amiért a cégedet választották? Hogy milyen gondok foglalkoztatják őket manapság?

A tömegkommunikáció előtt mi volt az első számú eszköz, ami a néphez elvitt egy üzenetet? A szóbeszéd, a mesék. Mátyásnak fantasztikus volt a publicitása (még mindig az). Hogyan érte ezt el? Pontosan azt a médiát dominálta – a meséket –, ami a célközönségéhez szólt, amit falt a nép, és amit szájról szájra továbbadott – így az üzenete mindenkihez eljutott. Minden meséje az igazságról szólt, azaz „sajtóközleményeiben" mindig a pozicionálását erősítő üzeneteket hangsúlyozta. A történetei érdekesek, tanulságosak, élvezetesek voltak. Sztorik, amiket imádott hallani a nép, mert róluk is szólt, és amiket a mesemondók – a kor újságírói – is szívesen „megírtak". Te tudod, hogy a célközönséged milyen médiákból tájékozódik, mit olvas, hallgat, néz, mire kattint? Megteszel mindent, hogy érdekes, a célközönséged számára releváns hírekkel áraszd el ezeket a kommunikációs csatornákat? Van olyan kulcsüzeneted, amit minden sztoridba belefoglalhatsz?

Nézzük, hogy a fentiek alapján ma hogyan vezetné cégét Hunyadi Mátyás ügyvezető igazgató úr?

- Kiválasztana egy és csakis egyetlen üzenetet, ami a cégét jellemzi, és ami fontos szempont a célközönségének is. Nem vacakolna cége egyéb képességeinek hangoztatásával – erre az egyre koncentrálna minden marketinganyagában.
- Személyesen felkeresné leendő és potenciális ügyfeleit, és alaposan kikérdezné őket gondolataikról, gondjaikról, szempontjaikról, véleményükről.
- Gondoskodna róla, hogy cége üzenete sokszínű, élvezetes formában jusson el a médiába. Jó kapcsolatokat építene ki a sajtóval, de főleg azokkal, akik az ő célközönségéhez szóló médiákban írnak, szerkesztenek, riporterkednek. És minden egyes sajtóközleményét az első pontban írt kulcsüzenet köré építené fel.

Nagyon máshogy csinálná, mint ahogy a Te céged?

Forrás: Wolf Gábor: Mátyás király marketingje című cikkének felhasználásával.
http://www.marketingcommando.hu/cikkek/matyas-marketing.html
(Letöltve: 2008. július 1.)

Összefoglalás

A marketing annak jegyében integrálja a vállalati működést, hogy a vállalat a fogyasztó számára (árban, mennyiségi és minőségi tényezőkben) a versenytársakénál elfogadhatóbb termékkel jelenjen meg a piacon.

A fogyasztói igények köre szinte korlátlanul széles, egy-egy vállalat ezen igények valamely részhalmazának kielégítésére készül fel, küldetésének megfelelően. A piacon termékek és szolgáltatások egy hálója jelenik meg mind a kínálati, mind a keresleti oldalon, a marketing pedig a két oldal egymásra találásához szükséges információk létrehozásával és terítésével járul hozzá a szükségletkielégítési folyamat hatékonyságának növeléséhez.

A marketingstratégia alapkérdései: a kielégítendő fogyasztói szükséglet meghatározása, a versenystratégia megválasztása és a fogyasztókiszolgálás elveinek körülhatárolása. A marketingtevékenységek körébe a célpiacok kellő információ alapján való megválasztása, a termék pozicionálása és a marketingmix elemeinek (termékpolitika, árpolitika, értékesítési utak politikája és kommunikációs politika) erre való alkalmazása tartozik.

A piac egészének a vállalat küldetéséből kiinduló részekre bontását piacszegmentálásnak nevezzük. Ennek alapját a fogyasztók eltérő tulajdonságai jelentik, a legalapvetőbb elkülönítés a személyes és szervezeti fogyasztók megkülönböztetése. A termék pozicionálása saját termékünknek a piacon jelen lévő más termékekhez való viszonyának meghatározását, illetve ennek a fogyasztóval való megismertetését célozza. A fogyasztói szükségletek (és saját termékeink ezekhez való illeszkedése) a piackutatás segítségével ismerhetők meg. A piackutatás módszeres adatgyűjtő és -elemző tevékenységeket jelent, melyeknek eredményeként javaslatok születhetnek a fogyasztók és a vállalat igényeit egyaránt kielégítő termék–piac kombinációkra, s az ezeken alkalmazandó marketingstratégiára vonatkozólag. A marketingstratégia mindig versenystratégia; azaz a vállalat a piacszegmentálás és a piacpozicionálás alapján (tehát saját szándékait és versenytársai törekvéseit figyelembe véve) dönt a tényleges marketingtevékenységekről.

Ezeknek a tevékenységeknek összefoglaló megnevezése a marketingmix. Ennek tényezői közül a termékpolitika a vállalat által ajánlani kívánt termékekre (a termékszerkezetre), a termékéletciklus kezelésére és a terméknek a fogyasztó számára való bemutatására terjed ki. Az árpolitika az ajánlati ár kialakításának, valamint a fogyasztói reagálás kezelésének elveit és módszereit foglalja össze. Az értékesítési utak politikája arra ad választ, milyen csatornákon, milyen közvetítők befolyásolásával juttatja el a vállalat termékét a fogyasztóhoz. A marketingcsatornákban többféle folyamat megy végbe: egy fizikai (szállítási, rendezési, készletezési); egy tulajdonátruházási; egy fizetési (pénzügyi); egy információs és egy eladásösztönzési folyamat. A kommuni-

kációs politika célja a vállalat célpiacán szereplő fogyasztók informálása és meggyőzése. E cél érdekében alkalmazza a vállalat az ún. kommunikációs mixet, melynek elemei: a reklám, a személyes eladás, az eladásösztönzés, a közönségkapcsolatok és a közvetlen vevőkapcsolatok.

Fogalmak

piacszegmentálás
piackutatás-piacelemzés
pozicionálás
tömeges személyre szabás
kapcsolatmarketing
ügyfélkapcsolat-menedzsment
marketingmix
termékpolitika
termékéletciklus
árpolitika
értékesítési utak politikája
marketingcsatorna
kommunikációs politika
reklám
személyes eladás
eladásösztönzés
közönségkapcsolatok (PR)
közvetlen vevőkapcsolatok

Kérdések

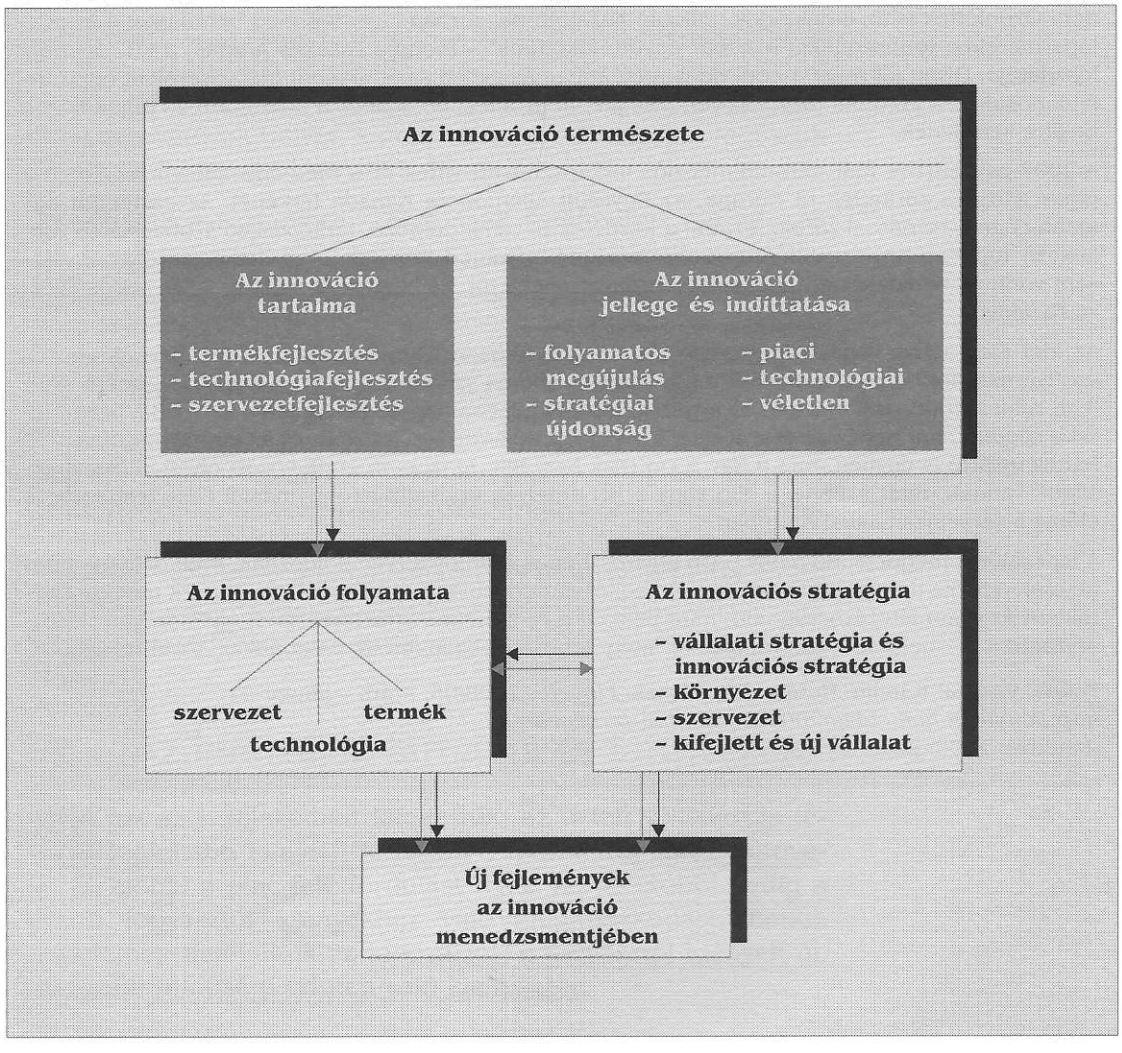
1. Mi lehet a különbség a között, hogy a vállalat által kielégítendő igényt a vállalat vagy a fogyasztó nézőpontjából fogalmazzuk meg?
2. Milyen tényezők befolyásolják a fogyasztói életstílust, illetve magatartást?
3. Mi vezetett a tömeges személyre szabás megjelenéséhez?
4. Mi a logikai különbség a hagyományos és a kapcsolatmarketing között?
5. Szükség van-e minden termék esetén piacszegmentációra?
6. Miért különböznek a fogyasztási cikkek és a termelőeszközök piacszegmentálási szempontjai?
7. Miben különbözik a különböző piaci helyzetű vállalatok marketing-hadviselése?
8. Mi a különbség „termékcsoport" és „választék" között?
9. Milyen tényezőktől függ az, hogy a termékéletgörbe növekedési szakaszában az értékesítés vagy a nyereség nő-e gyorsabban?
10. Mikor célszerű a termelő, s mikor a forgalmazó márkanevét feltüntetni a terméken?
11. Milyen tényezők befolyásolhatják a kereslet árérzékenységét?
12. Milyen esetekben alkalmazná a költség, a kereslet és a versenytárs alapú árképzést?
13. Milyen szempontok szerint határozná meg egy ideiglenes árleszállítás időtartamát?

14. Milyen tényezők alapján döntené el, hogy milyen marketingcsatornán értékesíti termékét?
15. Milyen tényezők alapján döntené el, hogy márkát, céget vagy termékcsaládot reklámozzon?
16. Mi a különbség a reklám és a közönségkapcsolatok között?

Feladatok

1. Fejtse ki, hogyan kapcsolódik össze az érintettszemléleten alapuló vállalatkép a marketingközelítéssel!
2. Mondjon példákat arra, hogyan befolyásolja a vállalat küldetésének meghatározását, hogy termeléscentrikus vagy marketingorientált megközelítést alkalmazunk-e!
3. Egy cipőgyár ügynöke egy igen szegény meleg égövi országba utazik, s azt tapasztalja, hogy a lakosság 90%-ának nincs cipője. Milyen következtetést von le ebből?
4. Mondjon példákat a tömeges személyre szabásra!
5. Határozza meg, hogy milyen szempontok szerint szegmentálná a hazai kávépiacot, s végezze el a szegmentálást!
6. Foglalja össze táblázatos formában, hogy véleménye szerint milyen előnyei és hátrányai lehetnek az egyes piackutatási módszerek alkalmazásának!
7. Mondjon példákat: mivel venné rá a fogyasztókat arra, hogy nyújtsanak információt piackutatási tevékenységéhez!
8. Adjon meg legalább öt olyan forrást, ahonnan másodlagos információkat lehet szerezni piacelemzéshez!
9. Írjon le egy Ön által ismert valóságos szükséglet-életciklust, termékéletciklust és technológia-életciklust!
10. Mondjon példákat arra, hogy egy szükséglet többféle technológiával is kielégíthető!
11. Soroljon fel néhány példát, amikor a termékéletciklus nem a fejezetben ismertetett görbével írható le!
12. Értékelje, mely esetekben célszerű a fejezetben felsorolt árpolitikai elveket követni!
13. Készítsen táblázatot egy Ön által választott termék esetén a fogyasztónak nyújtott lehetséges szolgáltatásokról az egyes marketingcsatornákat (közvetlen termelői, kis- és nagykereskedői) figyelembe véve!
14. Soroljon fel olyan eladásösztönzési módszereket, amelyekkel már közvetlenül találkozott!
15. Mondjon példákat vertikálisan integrált elosztási rendszerekre!
16. Válasszon ki egy termékpiacot a magyar piacon, és határozza meg, mely vállalatok, márkák a vezetők, kihívók, követők, lemaradók!

3. Az innováció



Hobbi-térképészek

A „kütyümániás" alapítók, akik (vagy magánszemélyként, vagy már meglévő cégükön keresztül) 2004 végén létrehozták a Nav N Go Kft.-t, valamennyien használtak navigációs készüléket, s úgy látták, hogy ők jobb szoftvert is elő tudnának állítani, mint ami a piacon kapható. Közülük Kátai Attila térképészeti adatbázisokat készített. Az egyik céges tulajdonosnál, a főként az amerikai piacra dolgozó PDAmill játékfejlesztőnél a háromdimenziós technológia, illetve az a tudás volt meg, amellyel alkalmazásaikat könnyedén áttették bármilyen operációs rendszerbe. A cég többségi tulajdonosa, az izraeli G.P.S. & More pedig korábban hazájában is a navigációs készülékek elterjesztésével foglalkozott.

Bár a cég többsége külföldi tulajdonos kezében van, a termékeket 100 százalékban hazai fejlesztők készítik. E magyar agyak egyik első nagy sikere az volt, hogy navigációs szoftverüket, az iGO My way-t rávarázsolták egyetlen 1 gigabyte-os SD kártyára (ilyet használnak például a digitális fényképezőgépek és a mobiltelefonok memóriabővítésére is). Ezt nemcsak a magyarországi, de a teljes európai úthálózatot tartalmazó változattal is sikerült megtenni. Két éve a hannoveri CeBIT-en egyedül ők mutattak be ilyet, méghozzá úgy, hogy utca, házszám pontosságig megvolt rajta minden. Özönlöttek is az érdeklődők. „Miután hazajöttünk, sorban kerestek meg bennünket a tárgyalópartnereink; többségükkel ma már együttműködünk" – mondja Fazakas András, a kft. operatív igazgatója. Olyan jól ment a bolt, hogy még abban az évben saját tőkéből megvásárolták egyik tulajdonosukat, a PDAmillt. Ezzel az volt a céljuk, hogy a technológia és a hozzá tartozó jogok házon belülre kerüljenek.

A 2007-es CeBIT-re már háromdimenziós térképszoftvert vittek ki, s még ugyanabban az évben 2 gigás kártyára sűrítették rá Európa, az Egyesült Államok és Kanada térképét. Az esztendőt egy újabb cégfelvásárlással zárták: ezúttal a kezdetektől velük dolgozó, térképészeti szoftverekkel foglalkozó Top-Map Kft.-t vették meg, hasonló okokból, mint a PDAmillt, s szintén saját tőkéből. „Sosem vontunk be kockázati tőkét vagy pénzügyi befektetőt, és hitelt sem vettünk fel" – hangsúlyozza Fazakas.

Az idei évet a Las Vegas-i fogyasztói elektronikai show-n (CES) kezdte a cég. Háromdimenziós szoftverüket több ezren csodálták meg, Fazakas András szerint azonban ez lassabban beérő siker lesz, mint a 2006-os hannoveri. Ő egyébként a világpiacon nagysága alapján a harmadik helyre teszi a cégüket, bár nehéz az összevetés, hiszen az első kettő – a TomTom és a Garmin – szoftver- és hardvergyártó is egyben, míg a Nav N Go csak beszállít. Igaz, partnereik között olyan neves társaságok vannak, mint a Sony, a Mio vagy a HP, amelyek értékelik az egy-másfél éves technológiai előnyt a versenytársakkal szemben.

A lépéselőnyt megőrzendő a Nav N Go agytrösztjében számos terven dolgoznak, ilyen például, hogy ne csak „szürke doboz" szinten, hanem megközelítően fénykép minőségben jelenítsék meg szoftverükben az olyan látványosságokat, mint például a Parlament. Azt is tervezik, hogy mondjuk Görögországban a megfelelő koordinátánál meg lehessen hallgatni az Akropolisz rövid történetét.

FORRÁS: Vrannai Katalin: Hobbi-térképészek. *Figyelő*, 2008/05. szám – január 31.
http://www.fn.hu/hetilap/20080129/hobbi_terkepeszek/
(Letöltve: 2008. július 2.)

Bevezetés

Szilícium-völgy – negyedszázada az új kezdeményezések, a gyorsan felfutó vállalkozások, a nagy sikersztorik jelképe szerte világon. Legenda, s mint minden legendában, ebben is van jó adag túlzás – de az tény, hogy Észak-Kaliforniában található az USA-ban 1965 óta alapított száz legnagyobb „high-tech" cég egyharmada, s e vállalatok piaci értéke az 1990-es nagy tőzsdeválság óta ismét folyamatosan emelkedik. Manapság egy garázs a Szilícium-völgyben annyiba kerül, mint egy kis családi ház Amerika más vidékein.

Ezt ígéri az innováció – sikert, felemelkedést, meggazdagodást. De ma már a Szilícium-völgy sem az, ami volt: „két pasas egy garázsban, egy remek ötlettel és némi tőkével, arra készülve, hogy felfordítsa a világot" – nem, sokkal inkább megállapodott öregúr, a „high-tech" nagyatyja szerepét játszva. Meggondolt lépések, fejlesztési tervek, tőke–technika szövetségek vették át az ifjú innovátorok helyét, s nem kevesebb sikerrel: a legújabb hírek legalábbis ezt bizonyítják.

Nagy ötletek a semmiből – erre csak romantikus álmodozók vagy szerencsejátékosok építenek. A nagyvállalatok nem bízhatják magukat a szerencsére – itt ugyanolyan tervszerűséggel állnak elő az új ötletek, mint az anyagbeszerzésnél a rendelések. Az innováció előállításának technikája van – ezzel is foglalkozunk ebben a fejezetben.

Az üzleti vállalkozás lényegét kifejező két funkció – a marketing és az innováció – közül az utóbbi az, amely valójában dinamikus környezetbe helyezi a vállalatot. A marketing kifejezi a vállalat fogyasztóorientáltságát, s megalapozza a „mi a vállalat küldetése?" kérdésre adandó választ, az innováció pedig idődimenziót ad e kérdésnek, s elemzésével arra adható válasz: hogyan alakul, milyen lesz a vállalat küldetése?

3.1. Az innováció tartalma és természete

Miként azt az I. fejezetben kifejtettük, az üzleti vállalkozás lényegét leginkább kifejező funkciók a marketing és az innováció. Az előbbi a piac felé fordulást fejezi ki, az utóbbi pedig a változó fogyasztói igényekhez való alkalmazkodást. Ennek megfelelően definiáltuk az innovációt: a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten való kielégítése.

3.1.1. Az innováció tartalma

A fogyasztói igények teljességét sosem lehet kielégíteni. Egyik oldalról az erőforrások szűkössége, másik oldalról a fogyasztói szükségletek állandó változása határolja be az igénykielégítés lehetőségeit. A szükségletek és a piacon megjelenő igények közötti rést nevezhetjük **látens igénynek.** Ez az igény rejtetten létezik, hiszen van mögötte emberi szükséglet, de nem kerül felszínre, vagy azért, mert a szükséglet nem tudatosodott az emberekben, vagy azért, mert nincs esély arra, hogy a szükséglet reális keretek között, például elfogadható költséggel kielégíthető legyen. A felszínre kerülő igények köre azonban állandóan bővül, egyre több jelenik meg belőle piaci keresletként.

Látens igény: a valóságos szükségletek és a piacon megjelenő igények közti rés.

Az üzleti világ s benne az egyes vállalatok törekvése az, hogy minél több fogyasztói igényt tudjon kielégíteni. E törekvésnek kettős következménye van. Egyrészt, mivel az igények bővülnek, a vállalatoknak állandóan új és új megoldásokat kell kitalálniuk ezek kielégítésére. Másrészt ez a cél nemcsak egyetlen vállalatot vezérel, ezért az igénykielégítésben verseny van, a fogyasztó annak a vállalatnak a megoldását fogja választani, amelyik az ő igényét magasabb színvonalon elégíti ki. Azaz a vállalatoknak nem elegendő új megoldásokkal megjelenni a piacon, hanem a verseny következtében másoknál jobb megoldásokat kell kínálniuk. Mindezek következtében az innováció a túlélés feltétele, s döntően járul hozzá a gazdaság dinamizálásához. E dinamizálás nem csak a termék- (szolgáltatás-) struktúra, hanem a vállalati és ágazati struktúra átalakulásában is megnyilvánul, hiszen gyakori eset, hogy valamely fogyasztói igény kielégítésére vonatkozó új megoldás az eddigiekhez képest más ágazathoz helyezi át az igénykielégítés lehetőségét. (Gondoljunk például arra, hogy mennyi utazást megspórolhatunk az információs technológia fejlődése révén, hiszen sok esetben e-mail-ekkel, távkonferenciákkal ki lehet váltani a személyes találkozást igénylő megbeszélést.)

Az innováció fogalmának forrása

Az innováció fogalmát Schumpeter (1939) vezette be a közgazdaságtanba. Ő a termelési tényezők új kombinációjában jelöli meg az innováció lényegét, és abban, hogy az ilyen típusú törekvéseknek van személyes hordozója, mégpedig nem a feltaláló, nem is az eszköz tulajdonosa, hanem a vállalkozó. (A különböző funkciók személyes egybeesése persze lehetséges.) Felfogása valamennyi innovációval foglalkozó elméletnek kiindulópontja lett. (Itt kell megemlíteni azt is, hogy a schumpeteri felfogás csupán a termelővállalatokra vonatkozik – de értelemszerűen más típusú vállalatokra is kiterjeszthető.)

Schumpeter az innováció öt alapesetét különbözteti meg:

1. Új, tehát a fogyasztók körében még nem ismert javak (vagy egyes javak új minőségű) előállítása.

2. Új, tehát a kérdéses iparágban még gyakorlatilag ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban semmiképpen sem kell új tudományos felfedezésen alapulnia (valamely áruval kapcsolatos új kereskedelmi eljárás is lehet).

3. Új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország iparága még nem volt bevezetve (akár létezett a piac korábban, akár nem).

4. Nyersanyagok vagy félkészáruk új beszerzési forrásainak megnyitása (mindegy, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett-e, vagy csupán nem vették figyelembe, illetve nem tartották megfelelőnek, vagy most kellett kialakítani).

5. Új szervezet létrehozása (pl. monopolhelyzet teremtése trösztösítéssel) vagy megszüntetése.

Forrás: Schumpeter, J. A.: *Business Cycles.* New York, 1939, McGraw–Hill.

Az eddigi gondolatmenetből az innováció két alapvető tulajdonsága derült ki: a fogyasztóorientáltság és az újdonság. Van emellett egy, az előzőekkel szoros kapcsolatban lévő harmadik elmaradhatatlan tulajdonsága is az innovációnak, és az a bizonytalanság.

Az innováció megvalósulásához a vállalatoknak pénzt kell befektetniük, s mivel az csak később dől el, hogy az innováció eléri-e a kívánt hatást, ennek a befektetésnek a megtérülése természetesen bizonytalan.

Ha a fogyasztó elismeri az innovációt, s értékeli az általa nyújtott jobb, magasabb szintű megoldást, akkor a vállalat még extraprofitra is szert tehet. Az innováció által nyújtott újdonság utánozhatóságának, másolhatóságának függvényében egy darabig a vállalat monopolhelyzetben lehet, s jelentős nyereséghez juthat. (A monopolhelyzetet eredményezheti az is, hogy a versenytársak technikailag nem képesek az innováció utánzására, s az is, hogy jogilag – szabadalom, licenc segítségével – védjék piaci előnyüket.) Az innováció által megszerezhető versenyelőny tehát jelentősen függ a fenntarthatóság mértékétől. Ha viszont a fogyasztó nem vagy nem a várt mértékben értékeli az új megoldást, akkor az innovációba fektetett pénz nem vagy csak jóval a tervezett idő után térül meg.

A kreativitás dilemmája

Úgy tűnik, hogy egyre tökéletesebb minden termék, és lassan nincs hova továbblépni. A megfelelő fogkefe kiválasztása immár fejfájást okoz, nem beszélve a sampon-hajápoló-hajkondicionáló vertikum megértéséről. Lassan a fogyasztók is észreveszik, hogy kilóg a lóláb, az ingerküszöbük pedig megemelkedik. A tizenkettedik féle csík a fogkrémben, vagy az ötödik penge a borotván már nem tűnik „forradalminak", sokkal inkább szánalmas próbálkozásnak arra, hogy a gyártó fenntartsa a fejlődés látszatát. Ezzel párhuzamosan pedig a megtérülési ráták is romlanak.

Ennek ellenére senki sem meri nagy fába vágni a fejszéjét, maradnak az apró, ám óriásinak kommunikált lépések. Ez érthető, hiszen a kockázat óriási: statisztikák szerint öt új találmányból négy bukásra van ítélve. Az innovációból kiszállni mégsem szabad, mert a bevételi források megújulásának a fejlesztés az egyetlen bázisa.

A kis újítások sem lebecsülendők. (A Gillette például megduplázta profitját a Sensor termékcsalád megjelentetésével, amely a penge mögötti vibráláscsökkentő betéttel ígér simább borotválást, ezáltal prémiumtermékké avatva borotváit.) Mindazonáltal a legnagyobb lehetőségek a koncepcionális határok átlépésében, új üzleti modellek életre keltésében rejlenek. A WalMart, az easyJet, a First Direct és a Starbucks mindannyian gyökeresen új üzleti modellel jelentkeztek, miközben a mögöttes termék lényegében változatlan maradt. Ráadásul a változtatás kényszere is ritkább a koncepcionális szinten, igaz, kockázatosabb, és sokkal biztosabb kézzel kell irányítani.

A lényeg abban rejlik, hogy a jelenlegi fogyasztó alapú piackutatást megoldás alapú kutatássá kell átalakítani. Míg a kutatások ma egyértelműen célcsoportokra, fogyasztói szokásokra, meglévő termékek sikerére és a termékek fejleszthetőségére irányul, addig a megoldás alapú kutatás az igényekre és azok kielégítettségére koncentrál. A mosogatás nehézségeire sokáig csak az egyre tökéletesebb mosogatószerek kínáltak választ. Aztán megjelent a mosogatógép, hiszen valójában maga a mosogatás folyamata okozza a problémát, ám azelőtt álmodni sem mertek a fogyasztók arról, hogy ettől valaki megszabadítaná őket. Ha az FMCG-cégek igazán figyelnének az igényekre, akkor nem vasaláskönnyítő szereket próbálnának ránk sózni, hanem közreműködnének abban, hogy soha többé ne kelljen vasalót a kezünkbe fognunk. Ha úgy tesszük fel a kérdést, hogy miként lehet a zenehallgatást tökéletesíteni, akkor új digitalizációs szabvány, új praktikus CD-tokok vagy drót nélküli fülhallgató lenne a válasz. Ha viszont az a kérdés, hogy miként tudok bárhol kényelmesen zenét hallgatni anélkül, hogy a CD-imet magammal vinném, akkor az iPod lesz a megoldás.

FORRÁS: Juhász Péter: A kreativitás dilemmája. *FigyelőNet*, 2006. június 28. *http://www.fn.hu/media_print/marketing/20060627/kreativitas_dilemmaja/* (Letöltve: 2008. július 2.)

3.1.2. Az innováció megjelenési formái

Az innováció természete eltérő képet mutat, ha az azt megvalósító vállalat oldaláról, illetve ha a fogyasztó oldaláról nézzük.

A *vállalat számára* az innováció három fő formában konkretizálódhat:

- Új termék/szolgáltatás – ez az, amivel a fogyasztó közvetlenül találkozik, ami az új megoldást közvetíti számára.
- Új technológia – ekkor a termék vagy szolgáltatás lehet új, lehet már ismert –, a lényeg az, hogy olyan eljárással állítja elő a cég, amely a korábbiaktól eltérő műszaki megoldásokat igényel.
- Új szervezeti megoldás, amelynek esetén a termék és a folyamatok is a régiek maradhatnak, de másként illesztik be őket a szervezetbe, annak tagjai más munkavégzési körülmények közé kerülnek.

Ha egy hipermarket új terméket kezd el forgalmazni, az az első innovációtípust jelenti. Ha az eddig hűtés nélkül forgalmazott terméket ezentúl hűtve árulja, az technológiai innováció,

míg az éjszakai nyitva tartás bevezetése a harmadik, a szervezeti innováció példája.

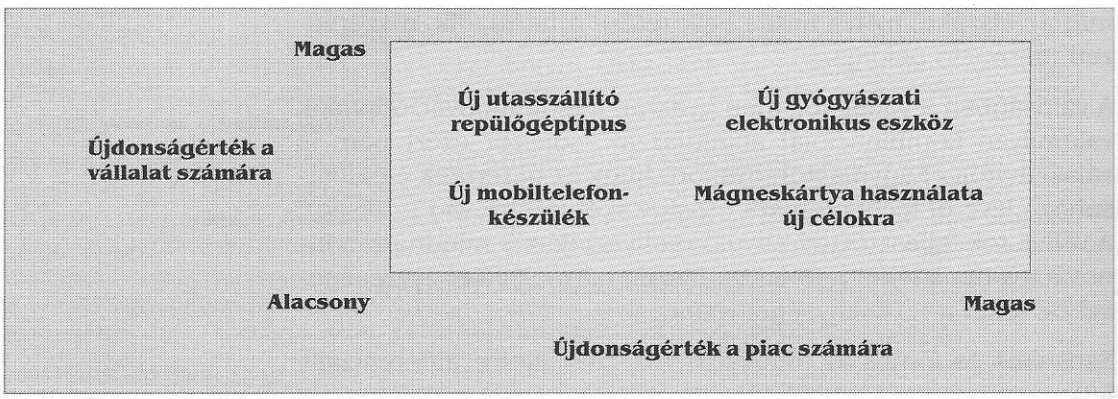
A valóságban a vállalatok igen gyakran a fenti innovációtípusok valamilyen kombinációját alkalmazzák, sokszor ezért nem is választhatók el egymástól (gyakori, hogy az új termék előállításához eleve új technológiára és/vagy szervezetre van szükség). A vállalatok fejlesztésre irányuló motivációjának mindhárom innovációs típus lehet a fókusza, hiszen bármelyikkel nyereségesebbé lehet a tevékenységet tenni.

Szokásos és fontos az innováció radikális, illetve differenciális jellegének megkülönböztetése. **Radikális innovációnak** azt a megoldást tekintjük, amely gyökeresen szakít az eddigi gyakorlattal – lényegileg más terméket, technológiát, szervezeti környezetet jelent. A **differenciális innováció** ugyanakkor a kis javítási lehetőségeket ragadja meg: a termék egy-egy új vonását, a technológia ésszerűsítését, a szervezet kisebb átalakítását hozza magával. Mindkét típus nagyon fontos a gyakorlatban, s bár sokan csak a radikális típust tekintik valódi innovációnak, érdemes belegondolni az „ördög a részletekben lakozik" logikájának érvényesülésére. A japán menedzsment sikereit nem csekély mértékben az itt differenciális innovációnak nevezett folyamatos fejlesztés útján érte el.

Radikális innováció: a korábbi gyakorlattól lényegileg eltérő megoldás.

Differenciális innováció: a megoldás kisebb módosítása.

Még egy megjegyzést kell itt tennünk. Az üzleti világ fejlődése, ennek gyorsulása egyre inkább abba az irányba mutat, hogy a vállalati siker alapfeltételévé a változásokhoz való alkalmazkodás képessége válik. Nem véletlen, hogy a vállalati versenyképesség definíciójának egyik központi elemévé is ezt tettük: „a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandók legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat fizetni. Ennek feltétele, hogy a vállalatok oly módon legyenek képesek alkalmazkodni a külső és belső változásokhoz, hogy a piaci versenykritériumokat a versenytársaiknál kedvezőbben tudják teljesíteni" (Chikán–Czakó 2008). Ily módon az innováció a vállalati stratégia központi elemévé válik – a stratégia feladata ebben az összefüggésben a tartós versenyképesség biztosítása. Ezért e felfogás szerint tehát az innováció (mind a radikális, mind a differenciális) a változásokhoz való alkalmazkodás alapvető eszköze, a maga teljességében, azaz termék, technológia és szervezeti értelemben egyaránt. Ezek az innovációs formák egyre kevésbé választhatók el egymástól. Tudásunk rendszerezése szempontjából persze hasznos a megkülönböztetésük – a vállalati gyakorlatban azonban szinte mindig együtt, összefonódva jelennek meg.



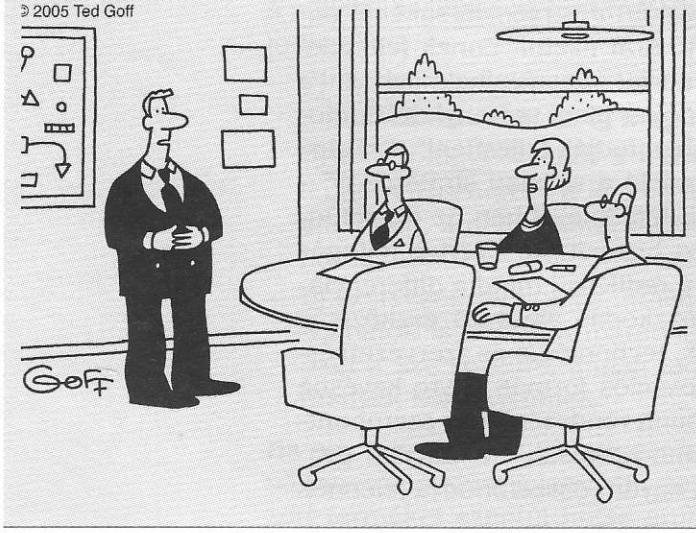
1. ÁBRA. *Az újdonság típusai*

Újdonságérték: az új megoldásnak a fogyasztó által elismert új tulajdonságainak összessége.

Az innováció a *fogyasztó számára* rendszerint a kínált megoldás új tulajdonságaival ragadható meg. Az új tulajdonságok igen sok dimenzióban jelentkezhetnek. Így lehet egy új felhasználási cél, a termékkel járó jobb szolgáltatás, rövidebb szállítási határidő, hosszabb élettartam és nem utolsó sorban az alacsonyabb ár. Az innováció sikerének titka az, hogy értékeli-e a fogyasztó ezt az újdonságot, s hajlandó-e megfizetni azt a költséget, amibe előállítása került.

Az innováció vállalati és fogyasztói nézőpontját kombinálva jutunk az *1. ábrához*.

A sikeres vállalatok innovációs tevékenységének fontos jellemzője lehet a kétféle újdonságérték egyidejű elérése – általában ebben van a legnagyobb versenyelőnyszerzési lehetőség. Ahhoz azonban, hogy az innováció sikeres legyen, szükség van ar-



Az új termékünk piacra vitele két lépésből áll. Az első, hogy eladjuk az első darabot, a második, hogy uraljuk a piacot.

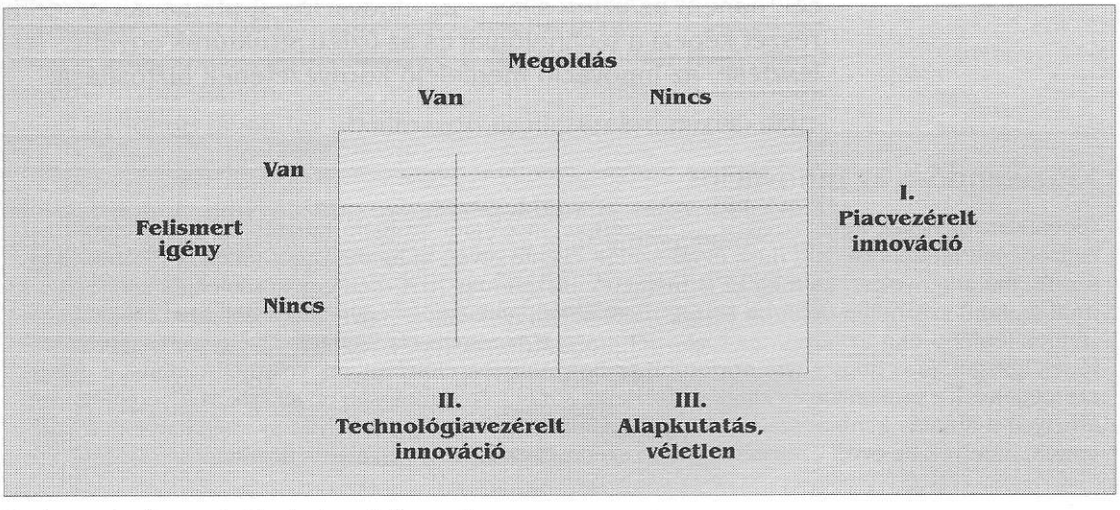
FORRÁS:
http://www.newslettercartoons.com

ra, hogy a piacon kínált innovatív megoldás beleilleszkedjen abba a fogyasztói környezetbe, amelybe szánták (az űrkutatás számára kikísérletezett fogyasztási cikkek egy részére már megvan ez a környezet, más részére még nincsen). Rendkívül fontos tény, hogy az innováció felett a piac mond ítéletet – összességében az, hogy a vállalat jobban működik, nem igazolja az újdonság bevezetését. Az innovációs stratégia kialakításához érdemes elgondolkodni ennek megfelelően a *2. ábra* tartalmán, ahol az I.-gyel jelölt két esetet **piacvezérelt innovációnak**, a II.-t **technológiavezéreltnek** nevezhetjük. Ezek azok az esetek, amikor a vállalatok szisztematikus munkával szinte tervszerűen előállítják az új terméket, vezetik be az új technológiát és szervezeti megoldást: van mire támaszkodniuk. A III. eset az alapkutatások és a véletlenek birodalma, igaz, a legmagasabb szintű innovációs tevékenységet folytató vállalatok ezekben az esetekben is elő tudják segíteni az innováció létrejöttét környezet- és feltételteremtéssel. (Piacvezérelt innovációnak tekinthető az új gyógyszerek előállítása, bevezetése. Technológiavezérelt innováció eredménye a szórakoztató elektronika számos terméke, míg például az elektronikus aláírás megvalósítását lehetővé tévő matematikai eredmények alapkutatásként kezdődtek.)

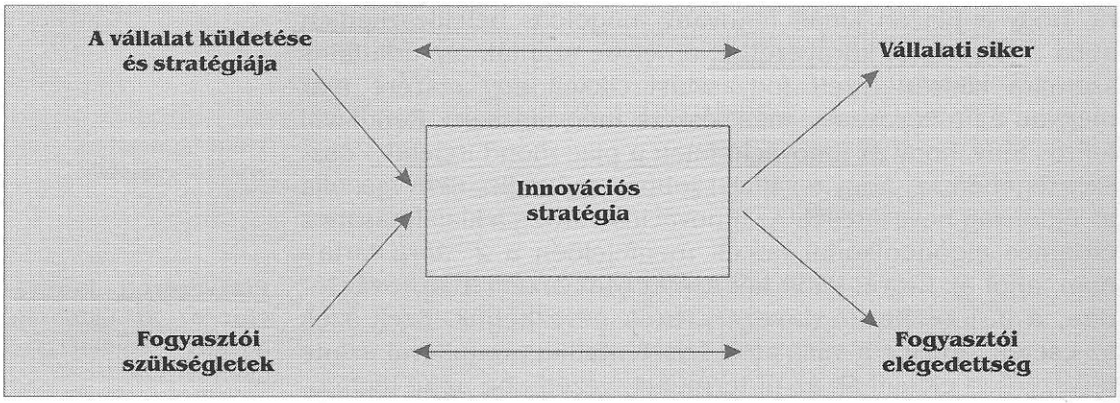
Piacvezérelt innováció: az az újdonság, amelyre felismert piaci igény létezik.

Technológiavezérelt innováció: a technikai fejlődés nyújtotta lehetőségek piaci kihasználása.

Az már az eddigiekből is kiderül, hogy az innováció nem a vállalat magánügye. A belső érintettek mellett a külsők is nagymértékben befolyásolják sikerességét. Minden termék, szolgáltatás egy rendszer része (hogy csak néhány példát említsünk, a gépkocsihoz az úthálózat, a benzinellátás, a javítóhálózat; a telefaxhoz a telefon; a videóhoz a tévé és a filmipar elengedhetetlenül hozzátartozik) – az innováció tehát csak akkor lehet sikeres, ha beleillik ebbe a rendszerbe.



2. ábra. *Az innovációs helyzet típusai*



3. ÁBRA. *Az innovációs stratégia származtatása és következményei*

3.2. Az innovációs stratégia

Talán egyik funkció esetén sem olyan szoros a kapcsolat a funkcióhoz tartozó részstratégia és a vállalat egészének stratégiája között, mint az innováció esetén, hiszen mint kifejtettük, ez a funkció fejezi ki leginkább a vállalat jövőorientáltságát. Az innovációs stratégia tárgyalásához a *3. ábrából* indulunk ki. E szerint a vállalat küldetése és stratégiája, valamint a fogyasztói szükségletek alakulása határozza meg az innovációs stratégiát, amely mintegy összekötő szerepet jászik a vállalati siker és a fogyasztói elégedettség között.

Az innovációs stratégia tartalmának meghatározásakor rendkívül fontos hangsúlyozni, hogy a vállalatok innovációs tevékenységének megítélésében nem a kínált megoldás önmagában való kiválósága a kritérium. Nem egyedül a műszaki kiválóság a cél, hanem az üzleti siker – az innovációs stratégiának eszerint részét képezi a technológiai és az üzleti struktúrák együttes fejlesztése, az innováció megfelelő környezetének biztosítása.

Kifizetendő-e az innováció?

Globálisan igencsak aggasztóak a gyógyszeripar motorjául szolgáló kutatás-fejlesztés elmúlt két évtizedének tendenciái. Míg húsz évvel ezelőtt évente ötven új hatóanyagot törzskönyveztek világszerte, ma alig nyolcat. És még ez is meglepő: hiszen míg 1975-ben egy új molekula kifejlesztése (mai árakon) százmillió dollárba került, most ennek költsége az egymilliárd dollárt is meghaladja. „Ennek legfőbb oka az – mondja Klebovich Imre, a Semmelweis Egyetem Gyógyszerészeti intézetének igazgatója –, hogy egyre szigorúbb és bonyolultabb előírásoknak kell megfelelniük a gyógyszercégeknek a preklinikai és klinikai kísérletek során." Folyamatosan növekszik az a beteglétszám, amelyen a kutatás klinikai szakaszában tesztelni kell a szereket, és olyan új vizsgálatok is megjelentek, amelyek tíz évvel ezelőtt még nem szerepeltek az előírt eljárások között.

A költségek emelkedésén túl megnőtt az az idő is, ami alatt egy új molekula az elméleti tervezés szakaszától a törzskönyvezésig eljut: a nyolcvanas években átlagosan 10 év kellett ehhez, ma már 12-14 évet is igénybe vesz ez a folyamat. Klebovich szerint a törzskönyvezés elhúzódása, azaz minden egyes további, kutatásra fordított hónap átlagosan egymillió dollár „veszteséggel" jár a cégek számára. Hogy a kutatási periódust lerövidítsék, a tőkeerős vállalatok újabban párhuzamosan végzik a preklinikai kutatási szakasz bizonyos vizsgálatait, amelyek hagyományosan egymásra épülnek.

Ezzel nagyobb bukási kockázatot vállalnak (hiszen ha a kutatás egy aspektusában bebizonyosodik a molekula használhatatlansága, a többi, már elvégzett kísérlet is kidobott pénz), ám ha beválik a hatóanyag, radikálisan lerövidíthetik a preklinikai kutatási periódust.

Forrás: Kollányi Zsófia – Torontáli Zoltán: Ható anyagok. *Figyelő*, 2005/22. szám – június 2. *http://www.fn.hu/hetilap/20050531/hato_anyagok/* (Letöltve: 2008. július 2.)

3.2.1. Az innováció környezete

Az innováció környezetének tárgyalását az egyes érintettek szerepének felvázolásán keresztül végezzük el.

A *fogyasztókról* már eddig is sok szó esett. Stratégiáról lévén szó: ha hosszabb távon gondolkodunk, akkor napjainknak az a fontos jelensége kerül előtérbe, hogy a vállalatok számos piacon egyre jobban törekednek arra, hogy nagyobb fogyasztóikkal tartós együttműködést alakítsanak ki, szívesen veszik az általuk megfogalmazott innovációs kezdeményezéseket is. Ugyanezen ok miatt fontos a szállítókkal való együttműködés is – hiszen az ő innovációjuk a mi inputjainkat befolyásolja. Így szoros együttműködés van a gépjárműgyártásban az összeszerelők és az alkatrészgyártók (akik például komplett fékberendezéseket szállítanak) között.

A *versenytársak* az innovációra való hajlandóság fő erősítői. A tankönyv több helyén láthattuk (utalunk például a piacra lépéssel kapcsolatos fejtegetésekre a II. fejezetben), hogy mind hosszú távon (az innovációs stratégia megválasztását illetően), mind rövidebb távon (az alkalmazott módszerekre nézve) alapvető befolyással bírnak.

Az *állam* a legliberálisabb gazdaságokban is nagy befolyást gyakorol az innovációs magatartásra. Az állami gazdaságpolitika jellege a vállalatok törekvéseit és lehetőségeit egyaránt nagymértékben befolyásolja. A legtöbb fejlett országban létezik az innovációt támogató állami politika (hiszen ez a nemzeti versenyképességet kell segítse). Ez alaptípusait tekintve két csoportba sorolható: a közvetlen támogatást nyújtó, illetve a kedvező környezetet teremtő politikát különböztethetjük meg.

Az állam szerepe azért jelentős, mert nagy összegek fölött rendelkezik, nagyobb kockázat vállalására képes, kevésbé kötik a közvetlen üzleti haszon kritériumai, és jobban figyelembe tudja venni az externáliákat, mint a magánvállalkozások. Az állam által közvetlenül támogatott innováció hordozói lehetnek akár állami, akár magánvállalatoknál finanszírozott, támogatott projektek. Az ilyen támogatások hatékonyságát segíti, hogy közvetlenül célorientáltak (erre többek között a nagyhírű japán gazdasági minisztérium, a MITI szolgál sikerpéldául); ugyanakkor számos látványos kudarc (pl. a Concorde repülőgépé) jelzi, hogy nem minden esetben célszerű a közvetlen állami támogatás. A legkevésbé talán épp a legfejlettebb ágazatokban, a legjobb cégekben eredményes – az élenjáró innovációkat nehéz mesterségesen, bürokratikus eszközökkel támogatni. A környezetteremtés – az állam indirekt innovációsegítő tevékenysége – egyrészt a piac- és infrastruktúra-teremtésben, másrészt az oktatás, a képzés és az információáramlás támogatásában jelenik meg. (Az állami szerepvállalás két alapesetéről részletesebben lásd Greskovits 1984; a jelenlegi hazai helyzetről lásd Török 2006.)

Könyvünk több helyén utaltunk már arra, hogy egyre növekszik a *vállalatok közti együttműködés* jelentősége.

Terjednek az innovációra orientált stratégiai szövetségek – a vállalatok gyakran már az első lépéstől kezdve együtt folytatják innovációs tevékenységüket. Az egyre bonyolultabbá váló gazdasági rendszerben ma már többnyire nem várhatnak az innováció előrehaladásáig, hogy teszteljék: befogadja-e a piac az új terméket (tudja-e használni a kooperációs partner az új alkatrészt). A termelés vállalatközi integrációja megköveteli az együtt gondolkodást, együtt tervezést, együtt gyártást. Érthető módon ez elsősorban a vertikális kapcsolatokban valósul meg, de találunk példát a horizontális együttműködésre is (pl. versenyző autógyárak közös alkatrészfejlesztési-gyártási projektjei).

Az innováció és a *természeti környezet* kapcsolatának leglényegesebb eleme a követelménytámasztás: a korszerű környezetfelfogás olyan elvárásokat fogalmaz meg, olyan feladatokat ad az innovációs tevékenység számára, amelyek teljesen új utakat nyitnak meg: régen beváltnak minősülő megoldások kérdőjeleződnek meg, korábban fel sem merült szempontok kapnak fokozott hangsúlyt. A természeti környezethez való felelős viszonyulás így új kihívásokat, egyre bővülő lehetőségeket és természetesen kötelezettségeket jelent az innováció számára. A *különböző* önkéntes állampolgári csoportosulások – a legutóbbi évtizedekben éppen a természeti környezet (egy másik külső érintett) védelmében – számos országban kényszerítették a vállalatokat új innovatív megoldások alkalmazására (lásd például a Greenpeace tevékenységét).

A BMW már rég nem autókat gyárt

Nem is olyan régen a BMW még arra költötte kutatás-fejlesztés (K+F) költségvetésének jelentős részét, hogy tovább tökéletesítse autóinak mechanikus berendezéseit, többek között a kardántengelyt és az alvázat. Ezek a beruházások kifizetődőek voltak, és tovább erősítették a BMW hírnevét, amely mindig is arról volt ismert, hogy kiválóan megszerkesztett, nagy teljesítményű autókat készít az igényes fogyasztóknak. A legújabb innovációk során azonban a műszaki megoldások helyett inkább a digitális fejlesztésekre helyezi a hangsúlyt. Bár a BMW sem szakadt el teljesen a gyártástól (Lipcsében tavaly bővítették az üzemet, itt készülnek a hármas limuzinok), a kutatás-fejlesztésre szánt összeg növekvő hányadát fordítják a vezetési élmény tökéletesítésére: főként a szoftvert, az elektromos szerkentyűket és a vezető számára kialakított felhasználói felületeket fejlesztik.

A BMW becslései szerint legújabb fejlesztéseinek már a 90 százaléka az elektronika és a szoftverek területén várható. Így aztán nem csoda, hogy a cég egyre inkább úgy definiálja saját magát, mint tervezési és szoftverfejlesztési kapacitásokban bővelkedő autómárkát. Burkhard Goeschel, a BMW fejlesztési igazgatója ezt így fogalmazta meg: – Végzetes hiba lenne, ha nem vennénk észre, hogy a BMW igazán ezeken a fejlesztési területeken nyújtja tudása legjavát. A piaci környezet átalakulása máris kézzelfoghatóan jelen van a BMW innovációs és működési mechanizmusában. A tervezés és gyártás azon része, amely nem kardinális a cég sikere szempontjából, szépen átvándorolt a beszállítókhoz és az üzleti partnerekhez.

Ahhoz képest, hogy a BMW csak egy közepes méretű vállalat, amely éppen csökkenteni akarja K+F kiadásait, elég jelentős erőforrások állnak a rendelkezésére. Kutatás-fejlesztési hálózatának több mint nyolcezer-ötszáz tagja van, és akkor még nem számoltuk össze a beszállítók, az egyetemek és a kutatóintézetek mérnökeit, sőt az egyre nagyobb szerephez jutó vevőit. A hálózat Kaliforniától Japánig terjed, és különböző területekre specializált K+F csapatok alkotják, amelyek a tervezés és a gyártás különböző szakaszaiban vesznek részt. Az egész hálózat működése olyan, mint egy hatalmas, virtuális futószalag, ami a technológiai információkat és a szaktudást továbbítja a munkatársak között, ezzel is növelve az innováció és a gyártás gyorsaságát.

Forrás: Tapscott, Don – Williams, Anthony D.: Wikinómia – *Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés*. Budapest, 2007, HVG Kiadó.

3.2.2. Az innovációs stratégia összetevői

Az eredményes innovációs stratégia konkrét tartalma függ a vállalatnak az újdonságokhoz való hozzáállásától, a fejlesztések irányultságától és az innováció eredményének piaci fogadtatásáról. A következőkben ezeket vesszük sorra.

a) Az innovációs folyamat típusai

Az innováció létrejöttének folyamatát illetően kétféle alaptípust szoktak megkülönböztetni. Az egyik a folyamatos, tudatosan irányított fejlesztési munka eredményeként létrejövő újdonság, amelynek megjelenésekor semmiféle meglepetés nem történik, hiszen a megvalósuló eredményért tudatosan, rendszerint hosszabb ideje dolgoznak. Ilyenkor van egy előre meghatározott célállapot, s megállapítható, mérhető, hogy azt elértük vagy nem, illetve hogy milyen mértékben sikerült megközelíteni. A másik megközelítés is kedvezőfeltételeket teremthet az új-

donságok számára, amennyiben ösztönözheti és elismerheti az újításra törekvést, de nem hoz létre tervezhető projekteket, hanem az események többé-kevésbé spontán alakulására, illetve a folyamatos, kisléptékű fejlesztésekre bízza az újdonságok születését.

Nincs egyértelmű válasz a hatékonyság kérdésére, az adott szervezet környezete és sajátosságai döntik el, melyik cég melyiket alkalmazza, s milyen hatékonysággal. Tidd és szerzőtársai (2001) a két stratégiát **racionalista** és **inkrementalista** (növekményelvű) típusnak nevezik. A racionalista stratégia alkalmazásának következő kritériumait határozzák meg:

Racionalista innovációs stratégia: célirányosan végzett tudatos fejlesztési munka, nagyobb léptékű projektekbe szervezve.

Inkrementalista innovációs stratégia: folyamatos fejlesztés kis lépéseken keresztül.

- a versenykörnyezet trendjeinek tudatos figyelése,
- felkészülés a jövőben bekövetkezhető változásokra,
- a hosszú távra szóló gondolkodás biztosítása a napi problémák ellenére,
- bármilyen nagy is a vállalat, az egyes szervezeti egységek céljait és akcióit világos és logikusan összekapcsolódó rendszerbe kell szervezni.

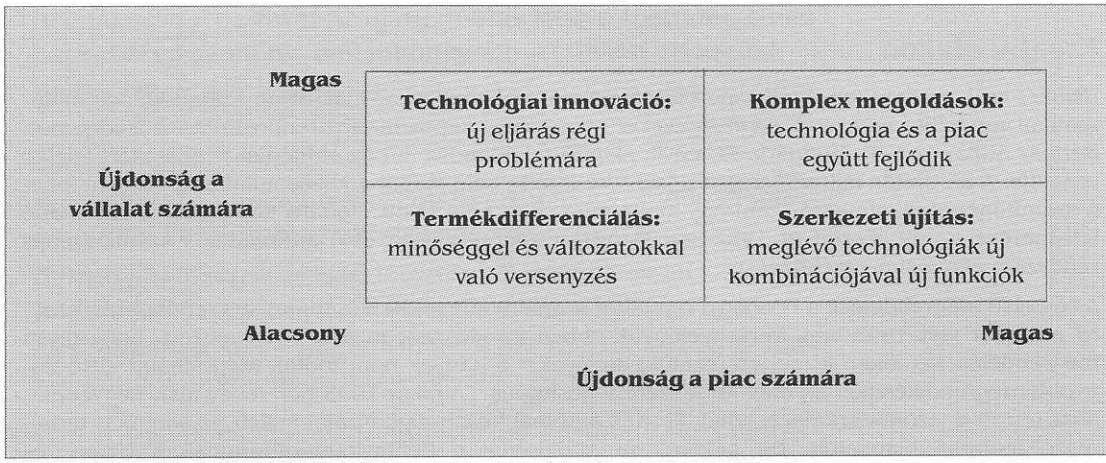
Az ily módon kialakított innovációs stratégia vonzóan célirányos. Ugyanakkor kérdéses, hogy a nagyfokú kreativitást igénylő és sok bizonytalanságot hordozó innovációs tevékenység mennyire hatékonyan végezhető ebben a keretben.

Az inkrementalista stratégia (amit nevezünk átevickélőnek, valamint „próbák és hibák" módszerének is) a következő folyamatra épül:

- tegyünk gyakori kis lépéseket, és változtassuk ezeket egy lazábban körülhatárolt cél irányában;
- mérjük meg, és értékeljük ezek hatásait;
- igazítsunk a célokon, ha szükséges, és döntsünk a következő kis lépésről.

E lépéssorozatok láthatóan eltérő logikája ellenére mindkettő esetén jelentős innovációs sikerek érhetők el. Általánosságban elmondható, hogy nagy vállalatok komplex termékeinek vagy folyamatainak megújítására inkább a racionalista, mozgékony kis vállalatok esetén pedig az inkrementalista stratégia a gyakoribb (gondoljunk az autógyártásra az egyik, vagy a szoftverfejlesztésre a másik oldalon).

Az itt adott megkülönböztetéssel kapcsolatban vissza kell térnünk a 3.1.2. pontban a radikális és differenciális innováció elválasztására, amely hasonlónak tűnhet. A lényeg: a racionalista és inkrementalista megkülönböztetés az innovációs folyamatra, a radikális és differenciális különbségtétel annak eredményére vonatkozik.



4. ÁBRA. *Innovációs stratégiai irányultságok*

b) Az innováció irányultsága

Az innovációs stratégia meghatározó tényezői között feltétlenül meg kell említenünk annak hatását, hogy a vállalat egésze, illetve fő termékei és technológiái életgörbéjüknek milyen szakaszában vannak. Ebből a szempontból kiemelendő, hogy az innovációs stratégia is portfólió jellegű, azaz eltérő életszakaszban lévő, eltérő feltételek mellett forgalmazott termékekhez, alkalmazott technológiákhoz és szervezeti megoldásokhoz más és más innovációs stratégiaelemek tartoznak.

A stratégiai összetevők meghatározásához induljunk ki az *1. ábrának* egy módosított változatából *(4. ábra),* amely a piac és a vállalat számára nyújtható újdonságot egy 2×2 mátrixban vonja össze (Tidd et al 2001, 168. o.).

A négy eset eltérő innovációs stratégiát követel.

A termékdifferenciálás és a szerkezeti újítás esetén a stratégia a fogyasztói piac szegmentálására épül, s a vállalat az egyes szegmensek speciális igényeinek kielégítése érdekében fejleszt. Itt a fogyasztói piac alapos ismerete s az egyes szegmensek eltérő szükségleteinek azonosítása a lényeg. A fogyasztói szükségletek fejlesztési igénnyé való átértelmezése a kulcskérdés: a termékdifferenciálás esetén az új termékváltozatok, a szerkezeti újítás esetén pedig új termék–fogyasztás viszony kialakítása a cél. A technológiai innováció fő célja a belső működés hatékonyabbá tétele, ez magában foglalhat szervezeti innovációt is. Végül a komplex megoldások jelentik az innovációs tevékenység csúcsát, ezek azok, amelyek képesek teljes iparágakat új pályára állítani (gondoljunk a benzinmotor feltalálására vagy a Windows megjelenésére).

Kreatív utakon

„Minket csak az érdekelt, hogy vajon létrehozható-e az emberi agynak olyan számítógépes matematikai modellje, amelynek segítségével a számítógép képes látni" – emlékszik a hőskorszakra Kertész Attila, az A. R. Hungária Rt. egyik alapító-tulajdonosa, a cég stratégiai feladatokért felelős vezetője. A háromfős fejlesztőcsapat gőzerővel vetette bele magát a közös kutatásba: miként lehet a számítógépet alkalmassá tenni egy általa még soha nem látott digitális kép tartalmának önálló felismerésére. Így készült el 1992-ben Magyarországon a világ első automatikus számítógépes rendszám-azonosító berendezése.

A cég első megrendelése a Ferihegyi repülőtér számára kifejlesztett automatikus rendszámfelismerő rendszer volt 1993-ban. Versenyelőnyük ebben az időszakban abból származott, hogy olyan megrendeléseket sikerült megszerezniük, amelyeket a nagyok nem tudtak megcsinálni. Első nagyobb megrendelésüket a Főtáv Rt. részére teljesítették. „Amikor 1995-ben fél év alatt negyedmillióra ugrott a vízórák száma, a Főtáv Rt.-nek automatikusan digitalizálni kellett az adatokat tartalmazó leolvasó blankettát. De például mi szállítottuk a Belügyminisztériumnak a vízum- és útlevélkérő lapok digitalizálására szolgáló okmányleolvasót is."

Az elmúlt 14 év az egykori egyetemistákat igazolta: az ötletből sikeres vállalkozás lett, amely jelenleg több mint 60 országban közel 1500 partner elégedettségét vívta ki. Mára az A. R. Hungária meghatározó szereplőjévé vált a képfeldolgozáson alapuló biztonság- és közlekedéstechnikai világ e speciális piaci szegmensének.

FORRÁS: Ember Zoltán: Kreatív utakon. *FigyelőNet*, 2006. május 5. *http://www.fn.hu/vallalkozas/sikervallalkozas/20060515/kreativ_utakon/* (Letöltve: 2008. július 2.)

Említettük, hogy az innovációs stratégia a vállalat egészének stratégiájából vezethető le. Talán a legfontosabb kérdés ebben a kapcsolatban az, hogy a vállalat vezető, követő vagy meghúzódó stratégiát kíván-e folytatni. Bár a megfeleltetés nem egyértelmű, elmondható, hogy amennyiben vezető pozícióban van, vagy oda akar kerülni, nagy valószínűséggel fordul a komplex innovációs feladat felé: teljesen új megoldásokat akar ajánlani a fogyasztóknak. A követő vállalatnak és a meghúzódónak is kell innoválnia, ha egyáltalán piacon akar maradni, az innovációs stratégiát konkrét adottságai függvényében kell kialakítania. Az esetek jelentős részében ez saját fejlesztés helyett külső innovációs eredmények megvásárlását és beépítését jelenti.

c) Az innováció elfogadtatása

Az *4. ábrán* szereplő innovációsstratégia-változatok közül egyedül a technológiai innováció az, amely nem érinti közvetlenül a vállalat piaci munkáját, hiszen ez a belső fejlesztésre fókuszál.

A másik három esetben az innováció- és a marketingfunkció különösen szoros együttműködésére van szükség, s az innovációs stratégiában szerepeltetni kell az innováció piaci elfogadtatására vonatkozó stratégiát is. Ez a stratégia nagyban függ az innováció tulajdonságaitól. A következőket tekinthetjük a legfőbb befolyásoló tényezőknek:

- *Relatív előny* – amivel az új megoldás jobb a többinél. Minél nagyobb ez az előny, annál könnyebb az újítást elfogadni.
- *Beilleszthetőség* – minél inkább konzisztens az innováció a meglévő értékekkel, tapasztalatokkal, más megoldásokkal, annál könnyebb elterjeszteni.
- *Bonyolultság* – minél nehezebben érthető az újdonság jellege, annál nehezebb az elterjesztés.
- *Kipróbálhatóság* – a kísérletezés lehetősége segít az elterjesztésben.
- *Megfigyelhetőség* – minél többet lehet mások tapasztalataiból tanulni, annál nagyobb eséllyel fogadják el.

Ezeket a tulajdonságokat az innovációs folyamatban befolyásolni lehet, így tudatos végiggondolásuk megalapozottabbá teheti a stratégiát.

Nem vicc – Új piac a bébiétel számára

A gyártók Japán idősödő korosztályát célozzák meg

A szomszédságában található szupermarket polcai közt sétálva Shu Hamada szeme megakad egy kupac azonnal fogyasztható ételen Japán vezető bébiételgyártójától: puhára főzött kardhal, falatnyi garnélarák-gombócok, rizses hús tofuval és tucatnyi más variáció. De a 64 éves Hamada meglepődve fedezi fel, hogy a bemutatott áruk hozzá hasonló idős emberek számára készültek – nem az unokáinak. „Ízletesnek látszik –, mondja és megvonja a vállát. – Ha puha és tápláló, akkor miért ne?"

A Q.P. és versenytársai igyekeznek megnyerni az idős lakosságot – de nagyon diszkréten. Úgy tűnik, az idősödő japánok többé semmivel sem érdekeltebbek a koruk beismerésében, mint bárki más. Ezért az időseket megcélzó bébiételgyártók csak apró utalásokat tesznek demográfiai célcsoportjukra a csomagoláson. A Wakodo Company például az időseknek szánt ételeket „Szórakoztató Ételek" néven forgalmazza, amíg a Q.P. „Étel 0–100 éves korig" címkével jelöli dobozait. „Senki sem akar vén trottyoknak szánt ételeket vásárolni", mondja Satoshi Inagaki egy, az iparágban működő kereskedelmi társaság, a Japan Babyfood Association képviseletében.

Japán bébiételgyártói hozzászoktak a dinamikus növekedéshez. Igaz, az eladások száma csaknem a duplájára emelkedett a kilencvenes években, mivel egyre több nő állt munkába, és a szülők kezdték elfogadni, hogy nem csak házi kosztot lehet adni a gyerekeknek. Manapság viszont a gyártók már megérzik a születésszám évtizede tartó csökkenésének hatását: Az 1999-es csúcsot jelentő 252 millió dollárról 2001-re 235 millió dollárra esett vissza a bébiétel-eladásból származó bevétel. Míg Japánban kevesebb csecsemő és kisgyermek van, mint valaha, akik tengeri moszat ízesítésű galuska vagy sukiyaki módra elkészített marhahús és rizskása után sírhatnának, az életciklus másik végén elhelyezkedő vásárlók tömegével lehet számolni. Már most minden ötödik japán 65 év fölötti, 2004-re minden negyedik az lesz.

Manapság az idősebb korosztálynak eladott bébiétel értéke kevesebb, mint évi 10 millió dollár. Ám az elkövetkező években ennek a számnak a dinamikus növekedésére számítanak a Babyfood Association részéről. Ennek eredményeképpen az idősek számára készülő ételek a megújulást jelenthetik egy olyan iparág számára, mely máskülönben bizonytalan jövő előtt állna.

Forrás: Chester Dawson: No kidding – a new market for baby food. *Business Week*, 2003. január 27., 31. o.

3.2.3. A sikeres innovációs stratégia

Napjaink gazdasági feltételrendszerében a tapasztalatok szerint a sikeres innovációs stratégiának a következő főbb tényezőkre kell különös figyelmet fordítani (nem fontossági sorrendben):

1. Az információs rendszer hatékonysága. Az innovációs stratégia alapvető fontosságú tényezője, hogy a piacról, a fogyasztó valódi igényeiről megbízható ismeretekkel rendelkezzünk – ez az innovációs információs rendszer egyik fő összetevője. A másik a technikai fejlődés, a tudományos eredmények, a mások által felhasznált technológia – azaz, a releváns műszaki információk köre.

2. A minőség középpontba helyezése. A technikai fejlődés mai sebessége mellett nincs elegendően jó eljárás, termék, szervezet – a folyamatosan tökéletesítő vállalat, amely a minőségfejlesztésbe valamennyi dolgozóját bevonja, korunk realitása. Rendkívül fontos ugyanakkor, hogy belássuk: az innováció célja nem egyfajta műszaki tökéletesség, hanem az üzleti siker – azaz minőség az, amit a fogyasztó annak ismer el, amiért hajlandó fizetni. Túl lehet tehát lőni a célon a minőségfejlesztésben, s ez visszaüthet.

3. Az innovációs tevékenység sebessége. Az idő ma egyike a legfőbb versenytényezőknek, s ebben a versengésben az új termék piacraviteli ideje alapvető jelentőségű. A piac igen időérzékeny lett, egy fejlesztés már a gyorsabb lebonyolítással is versenyelőnyt szerezhet. Ennek a ténynek a felismerésére épül a K+F és a vállalat egyéb funkcióinak integrálására az elmúlt néhány évben előtérbe került úgynevezett párhuzamos fejlesztés *(concurrent engineering)*, amelynek keretében a termék- és technológiafejlesztés, valamint a termék piaci bevezetése egy időben, koordináltan megy végbe.

4. Kooperáció. Utaltunk már a stratégiai szövetségek és más vállalati együttműködési keretek előtérbe kerülésére – ezek egyik leggyakoribb, ugyanakkor egyik legfejlettebb, leginkább az alapokig vezető együttműködési területe az innováció.

5. Növekvő figyelem az externáliákra. A mai fejlesztésekkel kapcsolatban természetes elvárásnak minősül, hogy a létrejövő termékek, illetve technikai megoldások támadhatatlanok legyenek a használat biztonságát illetően, ne legyenek károsak sem a testi, sem a mentális tulajdonságokra, s megfeleljenek a természeti környezet védelme által állított követelményeknek.

6. A kiszállás lehetősége. Ha egyszer belekezdtünk egy innovációs folyamatba, nagyon nehéz azt abbahagyni – mindig van érv

a folytatásra. Tudomásul kell venni, hogy nem érdemes a pénzünk után futni – az innovációra költött tegnapi pénzek önmagukban nem indokolják a holnapi ráfordításokat. Adott esetben az elsüllyedt költségeket tudomásul véve abba kell hagyni a fejlesztést. Csekély, de nem jelentéktelen vigasz lehet, hogy a kudarcból is lehet tanulni.

Nyílt innovációs stratégia

Az egykor szűk látókörűnek tűnő, fogyasztási cikkeket gyártó Procter & Gamble ma az innovációhoz való nyílt hozzáállásáról híres. A vállalat világszerte kutat olyan új termékek, vegyi anyagok és technológiák után, melyek elsajátíthatók és továbbfejleszthetők. A kutatás és fejlesztés globális kérdéssé válásával párhuzamosan számtalan vezető igyekezett átvenni a P&G külső ötletek felhasználására irányuló stratégiáját, melyet „Connect & Develop" néven emlegetnek.

A Pampers és a Crest gyártója több mint hét éve dolgozik az innováció kívülről befelé irányuló megközelítésén. Ez alatt az idő alatt átalakította a munkavállalók ösztönző rendszerét, új pozíciókat hozott létre a kreatív erőfeszítéseket támogató munkatársak számára, valamint külső tudósok és befektetők hálózatát hozta létre, mely a cég globális kutatásait támogatja. Az évekig tartó ötletvadászat eredményeként a vállalat képes feltérképezni a világ innovációs lehetőségeit. A P&G Brazíliában kutat természetes kivonatok után, melyeket testápoló termékeiben hasznosít. Ugyanígy Venezuela, olajiparának köszönhetően élen jár a felületaktív anyagokhoz kapcsolódó kutatásokban. Ezek olyan vegyi anyagok, melyek egyszerre hasznosíthatók a nyersolaj kitermelésénél és a mosószer előállításnál.

A P&G nyílt innovációs stratégiája hagyományosan a kutatás-fejlesztésre fókuszál, ám ennél sokkal szélesebb körben alkalmazható. A vállalat K+F vezetői segítenek más munkatársaknak is a Connect & Develop megközelítés elsajátítására, arra ösztönözve őket, hogy a vállalaton kívül keressenek megoldásokat a munka ötletesebbé, gyorsabbá és olcsóbbá tételére. Ezzel párhuzamosan a Connect & Develophoz hasonló programot igyekeznek megvalósítani a vállalat olyan funkcionális területein, mint a marketing, a termelés és az információs technológia.

Forrás: McGregor, Jena: P&G Asks: What's the Big Idea? *BusinessWeek*, 2007. május 4. *http://www.businessweek.com/innovate/content/may2007/id20070504_282528.htm* (Letöltve: 2008. július 2.)

A vezetők szerepét az innovációs stratégia sikerében az empirikus alapon nyugvó szakirodalom nagyon erőteljesen hangsúlyozza. Moss Kanter (1991) a sikeres innovációs tevékenység vezényléséhez szükséges vezetői tulajdonságokat az alábbiak szerint foglalja össze:

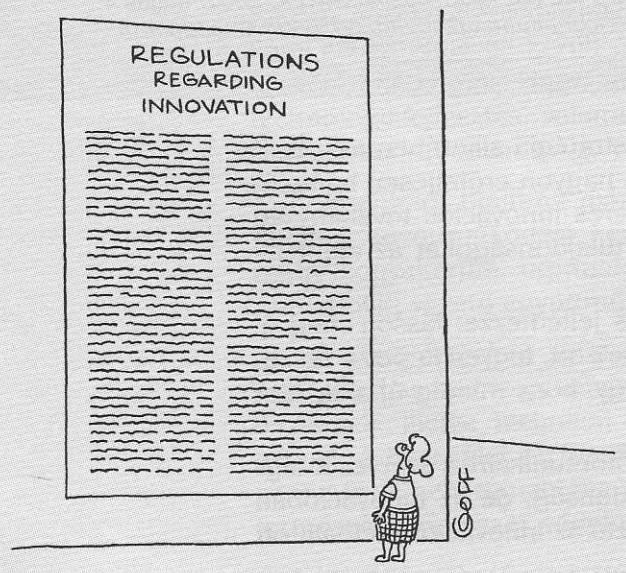
- Kaleidoszkópszerű gondolkodás jellemezze: lásson meg új és új összefüggéseket a részek között, legyen képes a részeket sokféleképpen összerakni úgy, hogy mindig új alakzatot kapjon.
- Legyen víziója, és tudjon erről kommunikálni a szervezet tagjaival. Ez alapvető vezetői tulajdonság, de az innovációban különösen fontos, hiszen itt a vízió az innovációval előállított újdonság jövőképe.

- Legyen képes koalíciókat alkotni: Mindig „kell egy csapat", s az innováció esetén, amelynek sikeréhez az újjal szembeni ellenállás leküzdése alapvető, erre igen nagy szükség van. Ez az együttműködés „politikai" vetülete.
- Csoportmunka végzése: ez az együttműködés szakmai vetülete. Az innováció (amely a piacon érvényesített újdonság esetén lehet sikeres) aligha magányos farkasok sikerterepe (ilyenek kivételként léteznek), az emberi együttműködésre nagy súly helyeződik.
- Ossza meg a sikert – ne akarjon az innováció sikeréből származó minden hírt, dicsőséget, pénzt magának megszerezni. Ez a tartós együttműködés alapja.

3.2.4. Innováció és szervezet

Az innováció és a szervezet kapcsolatának két fontos szempontja van: egyrészt az innovációval kapcsolatos tevékenységek szervezeti elhelyezkedése, másrészt pedig az innováció szervezeti elfogadtatása.

A legtöbb jelentős nagyvállalatnak van saját fejlesztési részlege – súlyos félreértés lenne azonban azt gondolni, hogy az innováció kizárólag ennek a feladata. Az innovációra való készségnek és képességnek – a felső vezetés teljes támogatásával – a szervezet egészét át kell hatnia. A legtöbb sikeres innovációt egyéb-



© 1997 Ted Goff

Innovációs szabályzat.

FORRÁS:
http://www.newslettercartoons.com

ként valamilyen formájú belső vállalkozásban valósítják meg – leggyakoribb a projektek, teamek formájában megjelenő, rugalmas szervezeti megoldások alkalmazása – de különösen a nagyobb cégeknél igen sokféle struktúrát találunk.

Az innovációval kapcsolatos fontos szervezeti tényező a szervezeti ellenállás, amely valójában teljesen természetes dolog, hiszen az emberek jelentős része fél a változástól, ragaszkodik a megszokotthoz. Az innovációval kapcsolatos szervezeti ellenállás legfőbb megjelenési formái:

- a meglévő piac misztifikálása, annak elvesztésétől való félelem;
- az innováció jelentéktelennek látása, leértékelése;
- szakmai és személyi konfliktusok a megvalósításban;
- a megszokott munkamegosztás, munkakörök, munkafolyamatok melletti kiállás, érvelés;
- az általános értelemben vett szervezeti tehetelenség.

Rendkívül fontos, hogy a vezetés belássa: a szervezeti ellenállás természetes megnyilvánulás (bizonyos határokon belül nem is káros), és alakítson ki megfelelő algoritmusokat ennek kezelésére.

3.2.5. Innováció a kifejlett és az új vállalatnál

Az innováció bármilyen típusú vállalat számára a piacon való létezés elemi feltétele. Az innováció konkrét megjelenése azonban, mint ezt O'Hare (1988) bemutatja, már nagymértékben a vállalat életkorától, előtörténetétől függ.

Az alábbiakban két példán keresztül igazoljuk azt a korábban kifejtett tézist, hogy az innovációs stratégiának eltérő tulajdonságai vannak a vállalati életciklus egyes szakaszaiban.

A **kifejlett vállalat** már létével is igazolja bizonyos mértékben életképességét, megújulási hajlamát. Ezek azonban minden adott pillanatban már a múltra vonatkoznak, s a vállalatnak a jövőben kell bizonyítania. Az innovációval tehát nem lehet megállni.

Kifejlett vállalat: saját életgörbéjének érettségi szakaszában lévő vállalat.

A kifejlett vállalatnak jól megfogalmazható innovációs előnyei vannak:

- megalapozottság: egy kifejlett vállalat számára, üzleti tevékenységének megalapozottsága és kiterjedése miatt, egy-egy innovációs projekt kevesebb terhet és kockázatot jelent;
- piacismeret;
- kapcsolatok és bizalom: alapvető, ha új termékkel akarunk megjelenni, meglétük esetén az elfogadottságot sokkal gyorsabban lehet elérni;
- tapasztalatok, amelyeket korábbi innovációs projektekből szerzett.

Ugyanakkor a kifejlett vállalatoknak az innovációs folyamat szinte minden szakaszában sajátos akadályokat is le kell küzdeniük. Ezek közül a legfontosabbak szoros összefüggésben vannak a szervezeti ellenállásról mondottakkal:

- nem ismerik fel az innováció szükségességét;
- kevés az új ötlet, minden a megszokott mederben folyik;
- hiányzik a stratégiai szemlélet, túlélemeznek, elmerülve a részletekben;
- nagyon nehéz az új ötletek elfogadtatása.

A vezetésnek kell tudatosítania a szempontokat, olyan innovációs stratégiát alakítva ki, amely tudatosan épít az erősségekre, s határozottan küzdi le az akadályokat.

Új vállalat: saját életgörbéjének kezdeti, felfutó szakaszában lévő vállalat.

Az **új vállalatoknál** az alapfeltételek eltérőek. Az igazán innovatív vállalatok alaptípusai a legtöbb ember szemében épp az új piacralépők. Ez az előítélet azonban többé-kevésbé leegyszerűsített: az új vállalkozásoknak rendkívül sok nehézséggel kell megküzdeniük, ha innovatívak akarnak lenni (ennek egyik bizonyítéka épp a csődbe jutó fiatal vállalatok nagy száma). O'Hare (1988) fő intelmei a következők:

- Meg kell tartani a stratégiai fókuszt. Az új (rendszerint kis) vállalatnak sem az erőforrásai, sem a tapasztalatai nem teszik lehetővé a többfrontos harcot – a vonzó lehetőségek miatt mégis sokan belemennek, üzleti tapasztalatok hiányában. Hiába látja a cég a különböző orientálódási lehetőségeket, ritkán képes megfelelőképpen, önuralmat is tanúsítva válogatni közöttük.
- Ellen kell állni a csábító üzleteknek. A magas egyedi határbevételt hozó, önálló kis üzleteket a cég gyakran gondolkodás nélkül elfogadja, s aztán a különálló kis üzletek olyan magas általános költségeket eredményeznek, amelyek elviszik a nagy nyereséget is.
- Meg kell tervezni a váratlan visszaeséskor követendő stratégiát, arra az esetre, ha csupán apróbb nehézségekkel kell szembenézni; de arra is, ha lényeges probléma adódna.
- Mértékletesnek kell lenni a növekedési hajlamot illetően – nem szabad sietni az innovációval. A fejezetben tárgyalt folyamatot gondosan végig kell csinálni.
- Biztosítani kell a finanszírozási forrást, amit új cégekben mindig nehezebb előteremteni.
- Végezetül: számos fiatal cég számára ajánlható, hogy a sokféle piac nyújtotta előny kihasználására minél előbb tegye tevékenységét nemzetközivé.

Az utóbbi évtizedekben egyre erőteljesebben tapasztaljuk az új belépők kihívásait a már piacon lévőkkel szemben. Ennek okai a gyors technológiai fejlődés, a szolgáltatások szerepének bővülése, s a cégalapítás dinamikájának erősödése. A verseny kényszeríti ki, hogy egyre gyakrabban találkozunk olyan innovációkkal, amelyeknek a technikai háttere hamarabb kialakul, mint a piaca. Ez a tendencia jelentősen hozzájárul a már piacon lévő vállalatok helyzetének bizonytalanabbá tételéhez, s ezzel a verseny további fokozásához (New et al 2008)

A nagy Google hadművelet

Bill Gates nem az a fajta, aki megijed a saját árnyékától. Azaz ha egy társaságra maga a Microsoft-vezér tekint úgy, mint cége riválisára – miként az a Google esetében történt –, akkor az megkapta a végső visszaigazolást, hogy felzárkózott az információtechnológiai (IT) ágazat elitmezőnyéhez.

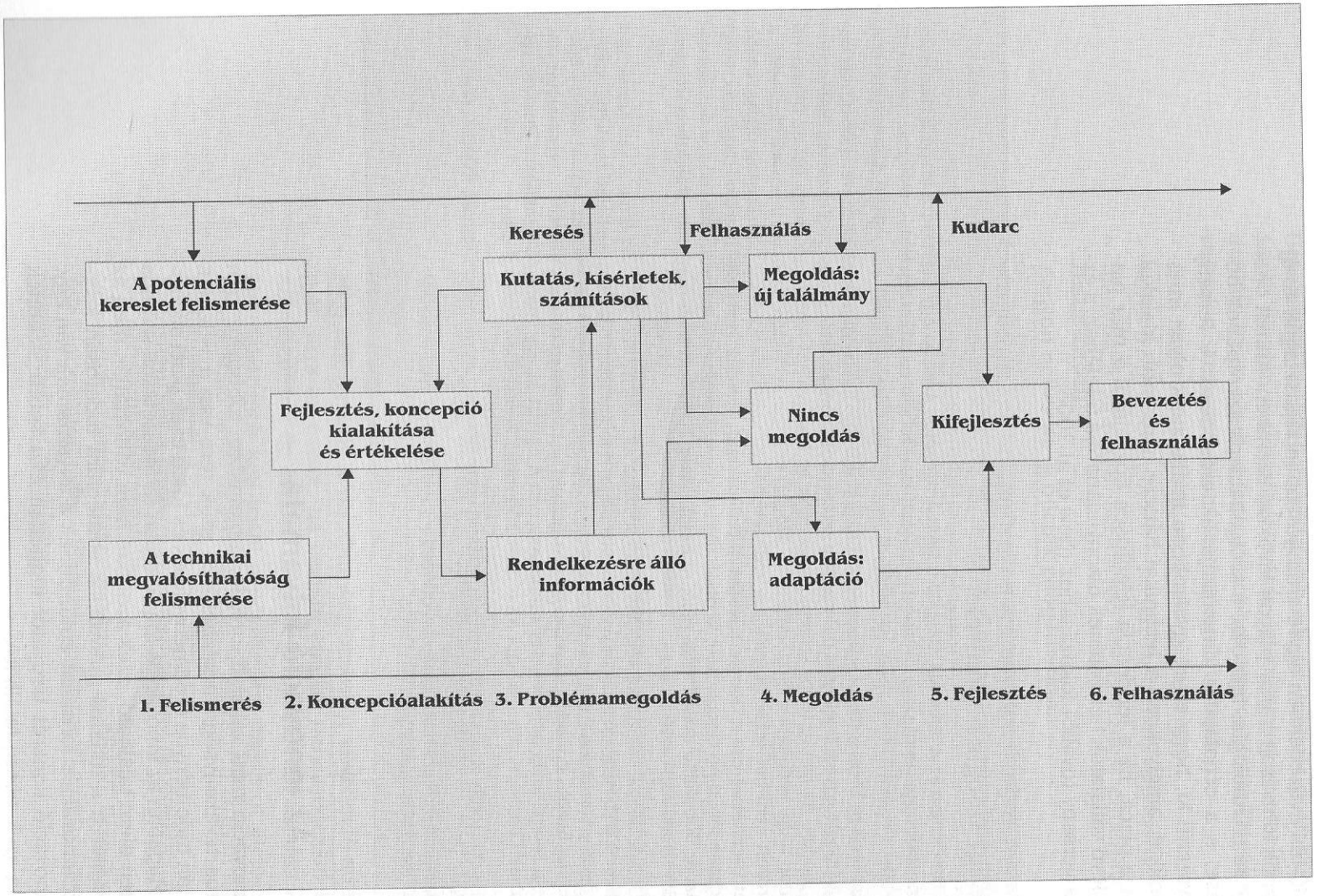
A Google-t új Microsoftként aposztrofáló hangokat Deme Csaba mindezek ellenére eltúlzottnak véli. „A Google egyedüli jelentős újítása a hirdetésekből finanszírozott szoftverfejlesztésen alapuló üzleti modell. Az iparág többi szereplője számára az bizonyulhat kihívásnak, hogy ezt az ötletet mi módon tudja beépíteni a működésébe" – szögezi le a marketingigazgató. Az innováció területén a Microsoft nem tart versenytársától: a szoftveróriásnál kutatásra fordított pénzösszeg ugyanis több mint tizenkétszerese a Google hasonló ráfordításainak. Kérdés, hogy egy merész, rugalmas, fiatal és kisebb létszámú Google nem képes-e gigászi méretű riválisánál innovatívabb módon felhasználni azt az 500 millió dollárt (104 milliárd forint), amit 2006-ban több mint 500 projektben megtestesülő kutatás-fejlesztésre szán.

„A Google sikere mögött kétségkívül innovativitása áll, amely több területet érint" – véli Komáromi Zoltán, az IDC Magyarország ügyvezető igazgatója. A legfontosabb a társaság üzleti modellje, amely az „insider", azaz több éve, esetleg évtizede az ágazatban működő cégekéhez képest valami egészen újat hozott. E modell lényege, hogy a Google az interneten nyújtott ingyenes, ugyanakkor minőségi szolgáltatás segítségével robbanásszerűen épített ki egy mára 380 milliósra duzzadt felhasználói bázist, amely ma napi több mint 250 millió keresésben testesül meg.

Forrás: Mártonffy Zsuzsa – Simon S. András: A nagy Google hadművelet. *Figyelő*, 2006/7. szám – február 16.
http://www.fn.hu/hetilap/infotech/20060214/nagy_google_hadmuvelet/
(Letöltve: 2008. július 2.)

3.3. Az innováció folyamata

Az innováció mint vállalati funkció napjainkban többnyire igen tudatos tevékenység: meglehetősen szűk tere van a véletlen, spontán tudományos eredményeknek és főleg ezek piaci sikerének. Magában az innovációs folyamatban természetesen számos véletlen elem található, ezek azonban nem változtatják meg az alapképletet: a tudatos innovációs stratégiára tudatosan szervezett innovációs folyamat épül. Ennek a folyamatnak van egy, az innováció konkrét tárgyától független elvi kerete – ennek vázlata az *5. ábrán* található.



5. ÁBRA. *Az innovációs folyamat*

FORRÁS: Marquis 1969, kissé módosítva

A dolgot persze bonyolítja, hogy egy adott vállalatnál egyszerre általában nem egy innovációs folyamat zajlik, s ezek ráadásul különböző szálakon össze is kapcsolódnak egymással – például közös szervezetben folynak, részben azonos emberek vehetnek részt a tevékenységben, és/vagy egyazon költségvetésből kell gazdálkodniuk. Ezért az itt szereplő lineáris modell jogosan bírálható, s mind az elmélet, mind a gyakorlat kifejlesztett más modelleket is, amelyek konkrétan kezelik az összekapcsolódásokat, a párhuzamosságot, illetve az integrált rendszerekben való együttműködést. Mindezek azonban a lineáris modell kiterjesztései, így alapvetésként ismerkedjünk meg ezzel részletesebben.

Az innováció itt vázolandó folyamatai lényegében lefedik azt, amit vállalati K+F (kutatás-fejlesztés) tevékenységnek szokás nevezni. A K+F a fejlesztési elképzelések megalapozását és az új termék/technológia/szervezet létrehozatalának folyamatát foglalja magában. Két érintkező, de nem azonos tevékenységű csoportot jelent: a kutatás új ismeretet hoz létre, a fejlesztés (az adott összefüggésben) az ismeretek alkalmazását jelenti. A K+F tehát az innovációs folyamat keretét jelenti.

Kutatás-fejlesztés: az innováció háttértevékenységeinek összefoglaló elnevezése: a fejlesztési ötletek szakmai megalapozásának és az új termék (technológia, szervezeti megoldás) konkrét létrehozatalának folyamata.

A folyamat azzal kezdődik, hogy kielégítetlen igényt vagy felhasználatlan technikai lehetőséget azonosítunk (egy kicsit differenciáltabb megközelítést tükröz a *2. ábra*) – az így keletkezett feszültség feloldására vannak vagy előbb-utóbb lesznek ötletek. A rendelkezésre álló információkra és keresési-kísérletezési-számítási tevékenységre támaszkodva keressük az ötletek megvalósíthatóságának módját. Lehet, hogy találkozunk adaptálható megoldással, lehet, hogy nem – ez utóbbi esetben új találmányra van szükség. A két eset bármelyikéről is legyen szó, a talált megoldást felhasználásra alkalmassá kell tenni, majd be kell vezetni, s ezután kerülhet sor a folyamatos használatra. Ha nincs megoldás (a régi nem adaptálható; új találmányra nem kerül sor, esetleg többszöri visszacsatolás, próbálkozás után sem), akkor az innováció kudarcot vallott. Mint ahogy kudarcot vall akkor is, ha megengedhetetlenül túllépi a költségvetést – az ábra kizárólag a műszaki folyamatokat elemzi, de nyilvánvaló, hogy az innováció pénzbe kerül, s a költésnek korlátja van.

Az előzőekben vázolt folyamat általánosítható az innováció mindhárom formájára, a termék, a technológia és a szervezet innovációjára is. Az azonos alapelvek mögött azonban számos igen fontos különbség található – most ezekkel fogunk foglalkozni.

A K+F nyomon követése

Miközben az ügyfelekkel való mindennemű kapcsolatot nagyítón keresztül figyel, mér, és dokumentál az eredményességére valamit is adó cég, addig a belső, rendszerint több üzleti folyamaton átívelő – és súlyos milliókat felemésztő – tevékenységeket sok helyen rezignáltan csak „fekete lyukként" aposztrofálja a vezetőség. Nem kérdés ma már, hogy mennyivel nő a bevétel, ha változatlan ár mellett egy centivel megkurtítják a csokiszeletet, és azt is könnyedén vágja az értékesítési kontroller, hogy várhatóan hány kiló kávéval fogy majd több, ha azt import kínai bögrével együtt kínálják. Alighanem elpirul azonban, ha nekiszegezik a kérdést: mennyibe kerülne mondjuk egy forradalmian új fogyasztó joghurt bevezetése a kutatási fázistól a piacra kerülésig?

Első körben a vállalati stratégiához illeszkedő K+F stratégiát, a kutatási projektek közötti prioritást kell felállítani. Gyakori hiba, hogy az erőforrások több tucat terület között forgácsolódnak szét, holott sokkal hatékonyabb volna néhány kulcsterületre koncentrálni. Van továbbá néhány probléma, amellyel iparágtól független szembesülnek a cégek. A projektek kiválasztása során például egy pénzügyi tanácsadónak éppúgy fejtörést okoz az értékelési szempontok kidolgozása, mint egy gyógyszerkutatást végző társaságnak. Ha megvannak a kiemelt projektek, akkor az ezekhez kapcsolódó költségkeretet kell meghatározni, majd a siker kritériumait, az eredmények mérhetőségét garantálni mutatószámok, összehasonlító elemzések segítségével. Hiszen nem mindegy, hogy legfontosabb célként azt tűzi-e ki egy vállalat, hogy újításával elsőként jelenjen meg a piacon, vagy inkább fontolva halad, de kifogástalan minőségű termékkel rukkol majd elő.

Nagyjából ezt a metódust követte a Béres Zrt. menedzsmentje is, amikor 2004-ben a korábbi éveket meghaladó, az árbevétel 6 százalékát kitevő K+F keret tudatos elköltéséről döntött. Közel egy évig eltartott, amíg a korábbi fejlesztésekhez kapcsolódó adatokat visszamenőleg összegyűjtötték, rendszerezték. „Ezt követően a teljesítménymutatók kialakítása következett. Ehhez iparági példákra lett volna szükségünk, ám beleütköztünk abba, hogy a terület stratégiai fontosságából adódóan nagyon kevés a hozzáférhető esettanulmány" – idézi vissza a kezdeteket Poroszlai Csaba gazdasági igazgató. Az akadályt végül a Budapesti Corvinus Egyetem segítségével küzdötték le: diákok közreműködésével az internetről jutottak hozzá néhány használható és magyarított elemzéshez. Ezek ismeretében körvonalazódott a pár kulcstermékre koncentráló K+F stratégia. Az azóta futó projektek folyamatos idő- és költségelemzései pedig már egy kialakított rendszer szerint történnek.

Összehasonlítási alapul immár rendelkezésre állnak a historikus adatok, így a tervek és a tények számottevő eltérésekor ezek, illetve piackutatási információk alapján tudnak dönteni a projektek folytatásáról vagy felfüggesztéséről.

FORRÁS: Kovács Ágnes Lilla: Kutakodók. *Figyelő*, 2007/1. szám – január 4. *http://www.fn.hu/hetilap/20061229/kutakodok/* (Letöltve: 2008. július 2.)

3.3.1. A szervezeti innováció

A szervezeti innováció kiindulópontja is az, hogy hatékonyságbeli eltérés alakul ki az alkalmazott szervezeti megoldás és a szervezeti jellemzők között. Változásra van szükség: megbomlott az az összhang, amely a kontingenciaelméleti modellben a környezet-stratégia-magatartás elemek harmóniáját biztosítaná a szervezetben. A helyzet és a teendők logikai sémáját a *6. ábra* mutatja (lásd 271. oldal; idézi Dobák 2006). A szervezetfejlesztés, a szervezeti változtatások témakörével az idézett forrás részletesen foglalkozik.

Azt feltétlenül szükséges megemlítenünk, hogy az üzleti élet számos területén történtek az utóbbi évtizedekben olyan változások, amelyek a szervezet innovációját megkövetelték. Ezek közé tartozik például a III.6. fejezetben bemutatandó, a termelést és logisztikát egyaránt érintő JIT („éppen időben") rendszere, az egész vállalatot átfogó TQM (teljes minőség menedzsment), a kontrollingfunkció vagy az elektronikus pénz megjelenése, illetve a stratégiai szövetségek alakulása. Élénk és kölcsönös kapcsolat található tehát a vállalati tevékenység funkcionális és szervezeti szemléletű innovációja között.

Integrált borászat

Két gigantikus, három méter széles, szögletes tölcsér mellett sorakoznak konténereikkel a helyi szőlőtermelők. Autójukkal beállnak a Tokaj Kereskedőház Zrt. tolcsvai üzeménél kígyózó sorba, odahajtanak a jobb vagy a bal oldali „garathoz", kivárják, míg az annak alján lévő lapátok beforgatják az előző termelő szőlőjét, megmondják a nevüket, és a kezelő intésére bedöntik a konténerenként 20-40 mázsányi, az úttól kissé megviselt szőlőt a garatba. 1915 kilogramm – jelenik meg automatikusan a „borítmány" súlya egy kis táblán. Ekkor az érintőképernyős kezelőfelülethez lép egy technikus, és kiválasztja, hogy a szárától gyorsan megcsupaszított szőlő a kilenc kád melyikébe kerüljön. Azt is be tudja állítani, milyen sebességgel préseljék a bogyókat: a sárgamuskotályhoz hasonló illatosabb fajtákra jobban kell vigyázni, a legtöbb aszú alapanyagát adó furmint strapabíróbb.

Eközben a termelő neve alapján a számítógépes vállalatirányítási rendszer (ERP) kikeresi az adatbázisban tárolt szerződést, s az üvegbódéban ellenőrzik, hogy a termelő a megállapodott mennyiséget szállította-e le. Ha igen, akkor adatai máris mehetnek – persze ugyancsak elektronikusan – a könyvelési osztályra, s kifizetik a pénzét. A gazdának csak egyszer kell bediktálnia az adatait, utána már elég a nevét mondania, a cég minden munkatársa így is látja azokat az adatokat, amelyekre a munkájához szüksége van (mást viszont, a különböző hozzáférések miatt, nem).

Ehhez képest az már csak bónusz, hogy innentől kezdve szinte emberi kéz érintése nélkül lesz a szőlőből bor: csak azt kell – számítógépek közreműködésével – meghatározni, melyik présben és milyen üzemmódban nyomják szét a bogyókat, s utána melyik tartályban, milyen hőmérsékleten erjesszék. Emberközelbe csak akkor kerül a cefre, amikor a segédanyagokat keverik hozzá, s a mintákat veszik le a tartályokról. A szinte teljes automatizálást hozó termelésirányítási rendszer telepítése előtt több tucat emberre volt szükség, ma hárman-négyen felügyelik a borrá érés folyamatát.

Forrás: Dóra Melinda Tünde: ERP-k a gyakorlatban – A számok nyelvén. *HVG*, 2007/42. szám – október 17., *http://hvg.hu/hvgfriss/2007.42/200742HVGFriss137.aspx* (Letöltve: 2008. július 2.)

Egyetlen olyan szervezeti innovációt emelünk ki (mivel könyvünk több helyén is visszatér), amely az utóbbi évtizedben a fejlett világ nagy részén végigsöpört, s jelentős befolyása van a funkcionális tevékenységek megvalósítására is. Ez az innováció az üzleti folyamatok újraszervezése (**Business Process Reengineering**, BPR), amelyet a Hammer–Champy (1993) könyvéből ismert meg a világ. A könyv, illetve a benne foglalt felfogás gyors sikere annak köszönhető, hogy azokra a szervezeti jelenségekre támaszkodott, amelyeket a kilencvenes évek elején minden komolyabb vállalat megtapasztalt, s arra az alapelvre

Az üzleti folyamatok újraszervezése (BPR): az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.

épült, melyet a valamennyire is vállalkozó szellemű döntéshozó szívesen végiggondol: csináljanak valami egészen mást, mint eddig. A szerzők által adott hivatalos „definíció" szerint az újraszervezés az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság (Hammer–Champy 1996, 42. o.).

Az újraszervezés konkrét gyakorlata a vállalati működés elemekre bontását, a tevékenységek racionalitásának elemzését és az elemek új módon való összerakását jelenti.

Helyi információ – országos szervezés

A nyolc megyei napilapot forgalmazó Axel Springer Magyarország néhány új megoldással nagymértékben megnövelte e lapok súlyát az olvasóközönség körében. Az ügyvezető a következőkben látja a siker titkát:

Magyarországon az országos és regionális napilapok terjesztése annak idején egységes rendszeren keresztül történt. Ennek gyakran az volt a következménye, hogy ha az országos napilapok vidékre szállítása késett, akkor ezzel egy időben a megyei napilapok is késve érkeztek az olvasókhoz.

Ezért döntöttünk a saját terjesztési hálózat kiépítése mellett. Eredmény: a megyei napilapok legkésőbb reggel 6-kor megérkeznek az olvasókhoz, és ezzel megteremtették elsőbbségüket az országos terjesztésű napilapokkal szemben.

A lapok előállítása régen úgy folyt, hogy minden egyes megyei napilapot saját nyomdájában nyomták. Ez azt jelentette, hogy a megyei lapnyomdák éjszakánként mindössze két-három órát működtek, nem voltak kellőképpen kihasználva, működésük gazdaságtalan volt. Ezért határoztunk úgy, hogy úgynevezett nyomdai centrumokat hozunk létre, ahol modern, a kor követelményeinek megfelelő nyomdagépeken gyorsan és biztonságosan állítjuk elő lapjainkat. Ezáltal a megyei lapok gyorsabban készülnek el, színesebbekké tehetők, és a nyomdai centrumok működése is hatékony. A lapok minősége sokat javult, viszont a lapelőállítás költsége csökkent, és a megyei lapoknak sikerült az országos terjesztésű napilapokkal szemben versenyelőnyüket megőrizni.

Létrehoztuk az úgynevezett központi oldalakat a megyei napilapjaink számára. Számos olyan téma van, mint például a sport, a TV-műsor, a rendőrségi hírek, számos belpolitikai esemény, amelyek a fővároshoz kötődnek. Régen az volt a szokás, hogy az ilyen neves fővárosi eseményre minden megyei laptól érkezett tudósító, akik tudósításaikat csak a saját lapjuk számára készítették.

Például egy Vasas–FTC-meccsről akár tíz-tizenöt megyei tudósító is készített a helyszínen riportot. Úgy gondoltuk, hogy az is elegendő, ha központilag egy tudósító tudósít és szolgáltat információkat ezekről a fővárosi eseményekről. Ezzel időt, pénzt, energiát takarítunk meg, javul a hatékonyság, és mindenki más arra a munkára tudja koncentrálni erejét, amihez a legjobban ért.

FORRÁS: Interjú Bayer Józseffel, az Axel Springer Magyarország Kft. ügyvezető igazgatójával, 2003. augusztus

3.3.2. A technológiai innováció

A technológia kifejezést itt most általánosan úgy értelmezzük, mint azon eljárások rendszerét, amelyek során a fogyasztói igények kielégítésére alkalmas termék/szolgáltatás jön létre.

A technológiai innováció a technológiai stratégia talaján jön létre. A technológiai stratégiának a következő főbb lényeges elemeit fogalmazza meg Maidique és Patch (1978):

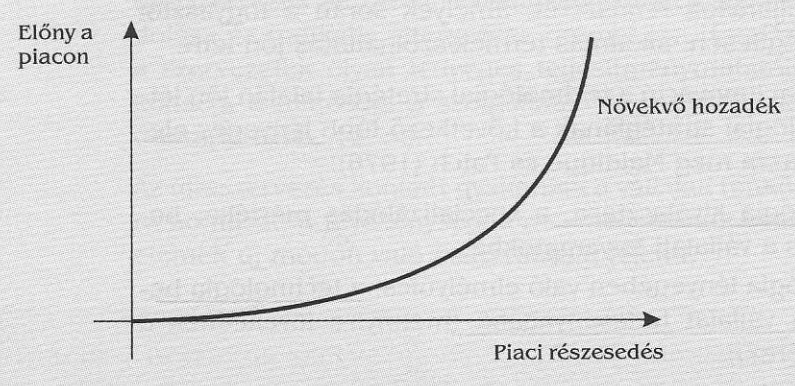
- a technológia kiválasztása, a specializálódás mértéke, beágyazódás a vállalati folyamatokba;
- a technológia lényegében való elmélyülés, a technológia beépülése a vállalat tudásanyagába (mennyire törekednek a fejlesztésére?);
- a technológia forrásai (honnan szerezzük be?);
- idő-ütemezés (próbáljunk vezetők lenni, illetve milyen késést engedjünk meg magunknak a követésben?);
- K+F befektetés nagysága;
- K+F szervezet és politikája.

Két fontos megjegyzés kívánkozik ide. Az egyik, hogy a technológiai innováció, abban az értelemben, ahogy itt mi használjuk, nemcsak a termelőberendezésekre, hanem a termék előállításának teljes folyamatára vonatkozhat. A másik pedig, hogy a technológiai fejlesztések gyakran meglehetősen tőkeigényesek, komolyabb eszközfejlesztést e téren csakis a felső vezetés döntése alapján lehet megvalósítani.

Növekvő hozadék

A neve: *növekvő hozadék*, s ez napjaink egyik legvitatottabb és legfontosabb közgazdasági gondolata. A világ egyetlen közgazdász hallgatója sem kerülheti el azt, hogy vizsgázzon a csökkenő hozadék törvényéből. Úgy tűnik azonban, hogy a valóságban sokszor éppen az ellenkezője történik annak, aminek a csökkenő hozadék törvény értelmében történnie kellene. Előfordul, hogy minden eredmény a piac egyetlen szereplője felé áramlik a többi szereplő kárára, sokszor még akkor is, ha az adott vállalat terméke nem is a legjobb a piacon. Hogy lehet az, hogy írógépeinken és billentyűzeteinken a meglehetősen furcsa QWERT-konfigurációt használjuk? Miért éppen a VHS-rendszer vált standarddá a videokazetta-piacon, amikor a Betamax jobb technológiát ajánlott? Néha minél többet termelsz és értékesítesz, annál könnyebb lesz a dolgod. Minél többen használják a termékedet, annál nagyobb előnyre teszel szert. Ez a növekvő hozadék lényege, s ez tette naggyá a Microsoftot is. A számítógépes szoftveriparban ugyanis a felhasználók számának növelése a siker kulcsa. A hatalmas felhasználói tábornak köszönheti a Microsoft, hogy minden csatát megnyer, még akkor is, ha termékei nem feltétlenül a legjobbak. A szoftveriparban jellemző magas kutatás-fejlesztési költségek is a növekvő hozadék irányába hatnak. A Microsoft több száz millió dollárt költött a Windows 95 kifejlesztésére, de egy újabb másolat elkészítése szinte semmibe sem kerül. Minél több másolat kerül a polcokra, annál többen veszik meg, mert minél több ember használ Windows 95-öt, annál több szoftvert fejlesztenek ki rá. S minél több szoftver áll rendelkezésre, annál többen veszik a Windows 95-öt. Itt az „ördögi kör" bezárul.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a csökkenő hozadék törvénye érvényét vesztette. A két jelenség egymás mellett él, kiegészíti egymást. A növekvő hozadék gondolata arra jó, hogy megérthessük a Microsoft, az Intel és a Mercks titkát.



FORRÁS: Aley, James: The Theory that Made Microsoft. *Fortune*, 1996. április 29., 23–24. o.

Mint említettük, a technológia szorosan kapcsolódik a termékhez, így a kétféle innováció igen gyakran összefonódik.

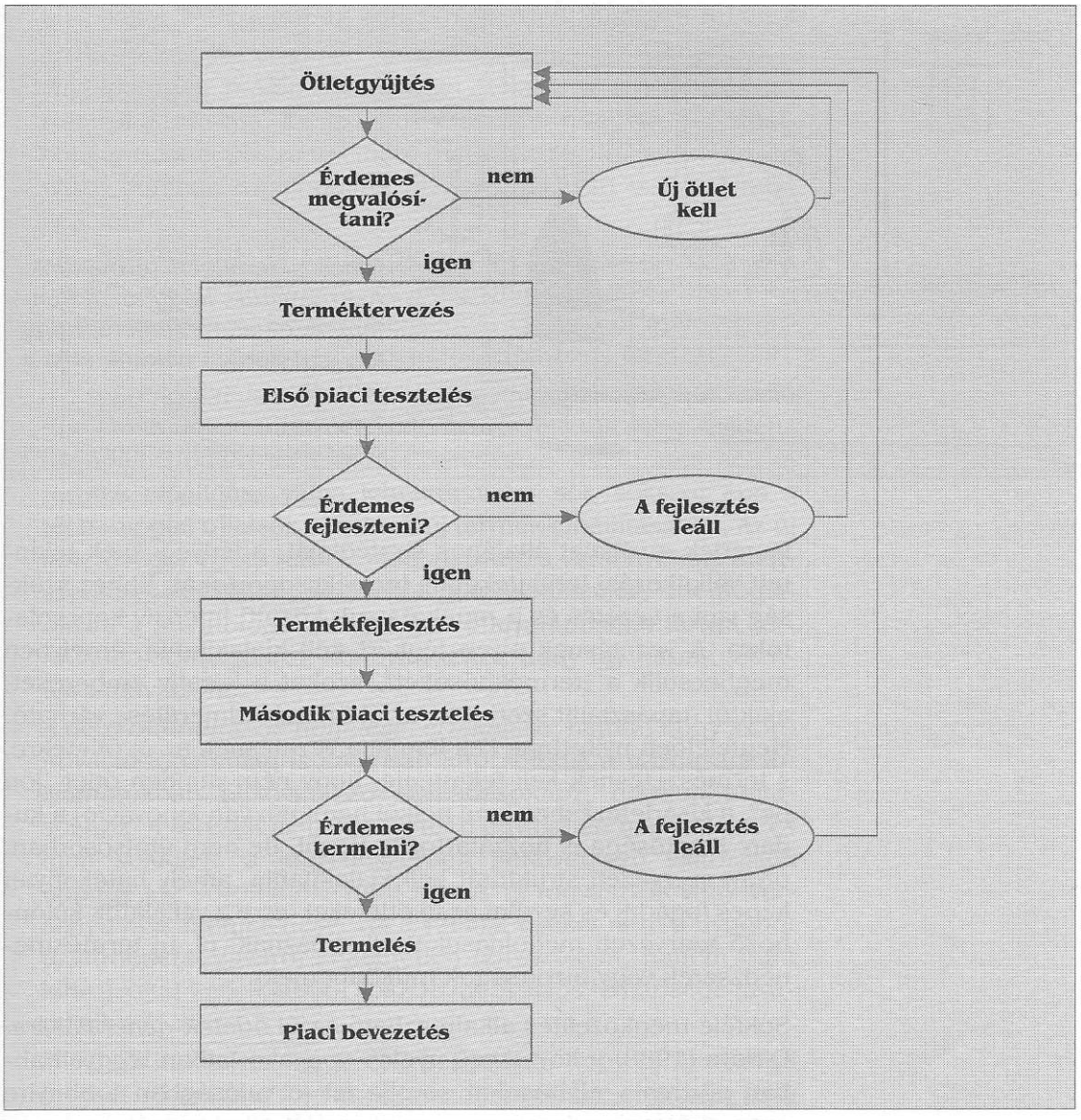
3.3.3. A termékinnováció

A termékinnováció folyamatának logikáját egy olyan modellen keresztül mutatjuk be, amely feltételezi e folyamat lényegében determinisztikus jellegét – azt, hogy egy megtervezett és szervezetileg stabil körülmények között végrehajtott folyamatról van szó. Már láttuk, hogy az üzleti élet valóságához képest ez egy leegyszerűsített modell, ezzel együtt alkalmas a folyamatok logikájának bemutatására. Ez a folyamat a *6. ábrán* található, amelynek logikája jól láthatóan megfelel az innovációs folyamathoz adott általános ábránknak.

A folyamat részletes tanulmányozásának az ad értelmet, hogy szervezett rendben modellszerűen összefoglalja az innováció (és az azt megvalósító K+F) gondolatmenetét, s ez segíti a valóság ennél általában lényegesen rendezetlenebb folyamatainak megértését is.

Ötletgyűjtés

Az új ötletek képezik az innováció alapját. A vállalatvezetésnek tehát olyan feltételeket kell teremtenie, amelyek között az új ötletek megfelelő módon, időben felszínre kerülnek. Ehhez a vezetésnek két feladatot kell végrehajtania:



6. ábra. *A termékinnováció folyamata*
Forrás: Hoványi 1988, némiképp módosítva

- olyan általános *vállalati környezetet, kultúrát kell teremtenie,* amely kedvez az új ötletek felmerülésének és felszínre kerülésének;
- konkrét, *célirányos* tevékenységekkel segítenie is kell az *ötletgenerálás* folyamatát.

Az *innovációs ötletek felmerüléséhez kedvező környezetteremtés* alapfeltétele, hogy a munkavállalók megfelelő szinten



Nincs semmilyen termékünk. Azt reméltük, hogy az új honlapunk olyan megnyerő, hogy Ön egyszerűen nekünk adja a pénzét.

FORRÁS: http://www.newslettercartoons.com

ismerjék a vállalat általános stratégiáját, a lényegesnek tekintett vállalkozási területeket és termékcsoportokat. Ehhez szükség van a vezetés és a munkatársak közötti intenzív kapcsolatokra. A vezetésnek olyan légkört kell kialakítania, amelyben megbecsülik a „termékhősöket", azokat a kreatív embereket, akiktől (tapasztalat szerint is) az új ötletek felmerülése várható. Megfelelően nyitottnak kell lennie a vezetésnek az új ötletekre, s természetesnek kell tekintenie, hogy nem minden ötlet „jön be", a kísérletezéshez (ami nélkül nemigen van innováció) a kudarc lehetősége is hozzátartozik. Végül, de nem utolsósorban, olyan szervezeti struktúrát kell kialakítania, amely hatékonyan képes fogadni és kezelni az új ötleteket (erre a vállalatok különböző szervezeti megoldásokat alkalmaznak: pl. új termékmenedzserek vagy bizottságok működhetnek).

Sokféle megközelítés alkalmazható az *új ötletek generálására*. O'Hare (1988) a következő nyolc – a gyakorlatban leggyakrabban sikeres – eljárásokat sorolja fel (a valóságban többnyire ezen eljárások valamilyen kombinációját alkalmazzák):

- *Makrotrendek elemzése*. Demográfiai trendek, politikai, gazdaságpolitikai változások, a technológia fejlődési irányai tartoznak ide. Ezek az elemzések segíthetnek látókörünk szélesítésében, valamint az arról alkotott vélemények módosulásában, hogy mi illik bele az általunk követni kívánt üzleti filozófiába, mi válik lehetővé, stb.
- *Ötletek átvitele egyik piacról a másikra*. Gyakran jól hasznosítható innováció, vigyázni kell azonban arra, hogy ellenőrizzük: az egyik piacon sikerrel kielégített fogyasztói igény létezik-e egyáltalán a másik piacon, s ha igen, vajon tényleg úgy

kívánják-e kielégíteni az adott fogyasztók, ahogy a mintául szolgáló vevők.

- *Más iparágak analógiája.* Az ötlet átvitele az egyik üzleti területről a másikra. Ez az innovációs ötlet megjelenhet előállítási módban, piacra vitelben, marketingtechnikában stb. Az előző pontban megfogalmazott intelmeket itt is figyelembe kell venni.
- *Váratlan sikerek és kudarcok elemzése.* A váratlan esetek nem ok nélkül történnek, sőt joggal feltételezhető, hogy mögöttük még nem ismert jelenségek, fogyasztói igények húzódnak meg – ezek pedig az innováció biztos forrásai.
- *A technológiai korlátok elemzése, tágítása.* Az innováció magjának ugyan a termék újdonságát jelöltük meg, evidens azonban, hogy a technológia fejlesztése nélkül igen sok új termék előállítása válna lehetetlenné – sőt, sokszor épp a technológiai újítások vezetnek új termék előállításához. Az új lehetőségek gyors felismerése alapvető a versenyelőny megszerzésében. Bátran kell tehát „kívánságlistákat" megfogalmazni a technológusok számára a kívánatosnak tartott terméktulajdonságokról, könnyen lehet, hogy így jutunk jelentős innovációhoz.
- *A diszkontinuitások figyelése, értékelése.* Láttuk, hogy az innováció fogalmilag is szorosan kapcsolódik a gazdasági folyamatokban bekövetkező szakadásokhoz, diszkontinuitásokhoz. A törések az üzleti életben egyáltalán nem ritkák, és igen sokfélék: a jogrendszerben bekövetkező változások éppúgy ide sorolhatók, mint fontos új fogyasztók vagy versenytársak megjelenése. Ha a vállalat ezeket nem a nyugodt üzletmenetet zavaró, kellemetlen tényezőként, hanem mint kihívásokat kezeli, abból sokféle innovációs lehetősége származik.
- Mivel az innováció maga épp azt jelenti, hogy új minőségű értéket adunk át a fogyasztónak, az értéklánc elemzése arra adhat választ: milyen tevékenysége szempontjából, hogyan és miért fogja a fogyasztó értékelni az általunk innovációnak vélt lehetőséget – vagy fordítva, megvizsgálhatjuk, hogy az értéklánc mely elemeiben lenne szüksége a fogyasztónak erre az új minőségre (mi képvisel számára értéket: a költségcsökkenés?; a megbízhatóság?; a minőség?; vagy a pótlólagos szolgáltatások?).
- *Külső kapcsolatok.* Az ötletgenerálás lehetőségeihez tartozik, hogy a vállalat tartson kapcsolatot a külvilág innovációt segítő intézményeivel: vezetői, munkatársai legyenek tagjai különböző szakmai és tudományos szervezeteknek, építsen ki a vállalat rendszeres és tartós kapcsolatot a megfelelő

egyetemekkel, kutatóintézetekkel, támogasson az érdeklődési köréhez közel álló alapkutatásokat. E külső kapcsolatok megteremtését, fenntartását, hasznosítását nagymértékben elősegíti, ha a vállalatnak magának megfelelő erőkből álló kutatási-fejlesztési részlege van.

Tudományos újdonságok

Hőenergiacella

Az úgynevezett hőenergiacellát az Ecowatts cég tudósai fejlesztették ki a nyugat-sussexi Lancing ipartelepén lévő laboratóriumukban. Bár a készítők sem képesek pontosan elmagyarázni, miként is működik készülékük, az biztos, hogy a 30×5 centiméteres cső az energiamegmaradás törvényének ellentmondva jóval több hőenergiát bocsát ki az indokoltnál. A kutatók azt gyanítják, hogy találmányuk a víz hidrogénatomjai között szubatomi szinten létező, eddig feltáratlan energiaforrásból merít.

Biztosan csak annyit tudni, hogy az energiacella reakcióját elektromos árammal indítják be, víz, hamuzsír (kálium-karbonát) és egy titkos, króm alapú folyékony katalizátor elegyén. Ezt a reakciót vízzel körbevett közegben létrehozva, ideális fűtőrendszer hozható létre, amely nemcsak kisebb fűtésszámlákat, hanem jóval kevesebb, a légtérbe engedett szennyező gázt is eredményez.

Az Ecowatts független szakértőket kért fel a találmány bevizsgálására, többek között Jim Lyonst is, a yorki egyetem munkatársát. Lyons szerint a technológia 150-200 százalékkal több energiát bocsát ki annál, mint amennyit belefektettek, ugyanakkor azok a fizikai és kémiai reakciók, amik a hőenergiacellában végbemennek, sokban eltérnek attól, mint amit eddig láthattak.

FORRÁS: Bari Máriusz: Hamuzsír és króm – Ellentmond a természeti törvényeknek az új fűtőrendszer. *Hvg.hu*, 2007. szeptember 19., *http://hvg.hu/Tudomany/20070918_hoenergiacella_futorendszer_ecowatts.aspx*, (Letöltve: 2008. július 2.)

Beszélő papír

A Közép-svédországi Egyetem kutatói vezetőképes, nyomásérzékelő tintával és nyomtatással előállított hangszórókat alkalmaztak a beszélő papírhoz. A fejlesztők úgy vélik, hogy a technológia ideális lehet reklámanyagok készítéséhez, s a jövőben akár csomagolóanyagokhoz is használhatják majd. A bemutatódarabon üdülési célpontokat reklámoznak.

A papírra nyomtatott, vezetőképes tinta nyomás hatására információt közöl az anyagba beültetett mikroszámítógéppel, amely az előre felvett hanganyagot tartalmazza. A hangot a szintén nyomtatással előállított, több rétegnyi tintából képzett membránnal működő hangszórók adják ki. A sérülékeny részt erős kartonlapokkal és még egy papírréteggel védik. A kezdeti változatok még igen drágák lesznek, a kutatók azonban arra törekednek, hogy gazdaságosabb anyagok felhasználásával a jövőben olcsóbb legyen a reklámtáblák előállítása és cseréje.

A távlati tervek szerint tovább zsugorítanák a beszélő papírokat. „A következőkben termékek csomagolásánál szeretnénk kipróbálni a beszélő papírt – magyarázza Mikael Gullikkson, a fejlesztőcsapat vezetője. – Így például egy doboz cigarettán írott figyelmeztetés helyett akár hallható módon is lehetne figyelmeztetni a dohányosokat az egészségi kockázatokra. Emellett persze még számos egyéb felhasználási lehetőség is elképzelhető."

FORRÁS: BBC: A szó elszáll – Beszélő papírt fejlesztettek ki. *Hvg.hu*, 2007. június 07., *http://hvg.hu/Tudomany/20070606_beszelo_papir.aspx*, (Letöltve: 2008. július 2.)

Emlékező szemüveg

A szemüveg nemcsak rögzíti a tárgyakat, hanem ezeket felismeri, és nevet is ad nekik. A tárgyakból (és egyúttal a rögzített felvételekből) egy adatbázist épít fel, amelyben kulcsszavakkal lehet keresni. A Cyber Gogglesban elhelyezett kamera a felhasználó hátára kötött számítógépre küldi a rögzített videoanyagot. Ezt a gép egy ultragyors képfelismerő szoftverrel végigelemzi, a tárgyaknak nevet ad, majd elraktározza azokat. Így később, amikor a felhasználó beüt egy kulcsszót, az annak megfelelő tárgyak az odavágó videorészletben megjelennek a jobb lencse melletti LCD-képernyőn.

Mindezt a tokiói egyetemen demonstrálta Harada professzor hatvan, a mindennapi életből kiragadott tárggyal. Utólag elmondta, hogy természetesen nemcsak feledékenység ellen jó a találmány, hiszen a szemüveghez kötött képfelismerő és -feldolgozó technológia videoanyagok szűrésénél is vizsgálatánál is igen jó lehet, valamint az emberként viselkedő robotok fejlesztése során is hasznát vehetik ennek a megoldásnak.

Forrás: Hvg.hu: Cyber goggles – Bemutatták Japánban az emlékező szemüveget. *Hvg.hu*, 2008. március 4., *http://hvg.hu/Tudomany/20080304_cyber_goggles_emlekezo_szemuveg.aspx* (Letöltve: 2008. július 2.)

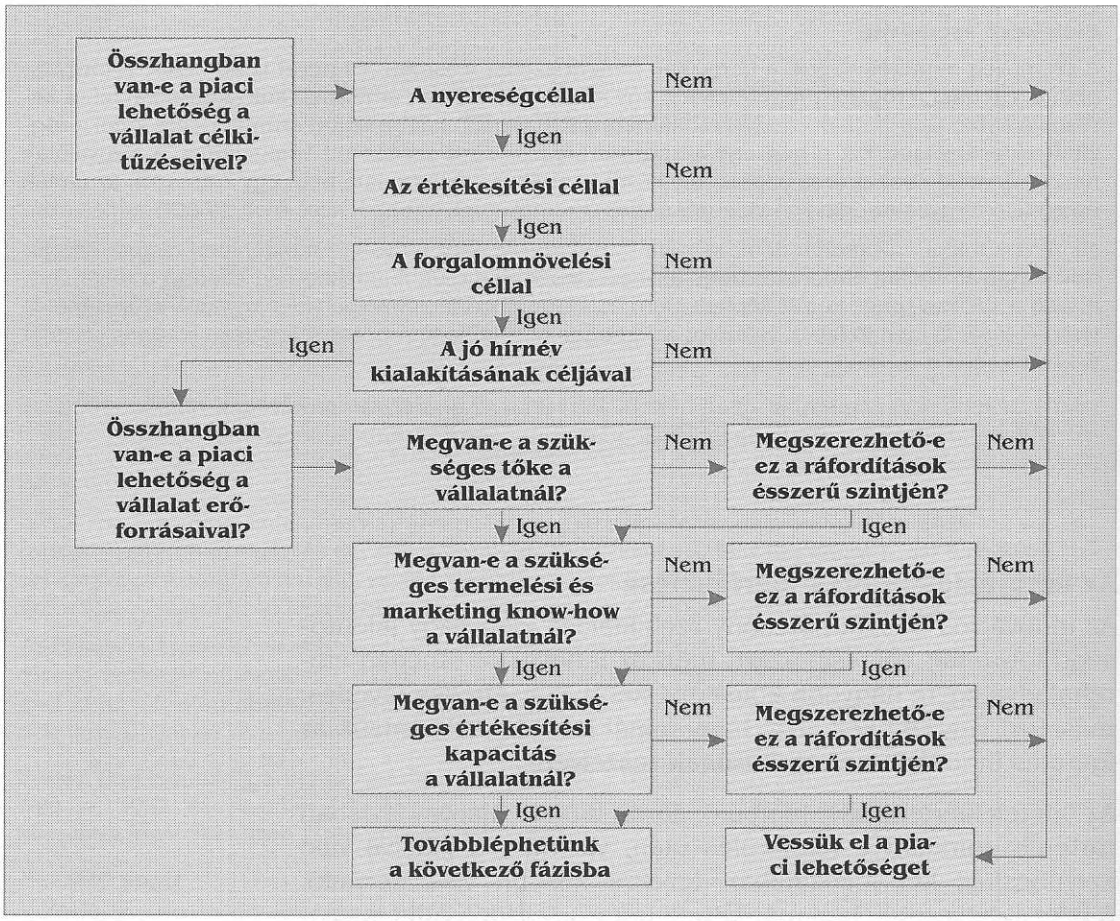
Az innovációs ötletek kiértékelése

Az innovációs ötletek hatékony szelektálása igen nagy jelentőségű folyamat: egyrészt azért, mert az innovációs láncban előrehaladva egyre nagyobb költségbe kerül az esetleges tévedés; másrészt vigyázni kell arra, hogy minél inkább csökkentsük az ígéretes innovációk elutasításának veszélyét.

Az ötletek kiértékelése, mint a *6. ábrán* látható, három fázisban történik: mindjárt a felmerülés után, valamint a piaccal való szembesítés két fokozatában (ezekre később visszatérünk). A fejezet bevezetőjében már láttuk, hogy az eredeti ötlet is végső soron a piacról származik („kielégítetlen igény definiálása"), ezért elmondható, hogy lényegében azonos logika alapján végezhető el a szelektálás mindhárom esetben. Az értékelés főbb tényezőit a *7. ábra* foglalja össze.

Az ábra jól tükrözi a stratégiai szemléletet: a vállalat célkitűzéseivel és erőforrásaival veti össze a kínálkozó piaci lehetőségeket. (Ugyanakkor tükrözi az innovátorok visszatérő panaszának megalapozottságát: rengeteg igen mellett egyetlen nem is elegendő az újítás elvetéséhez.)

A vállalatnak nyilvánvalóan minél pontosabban meg kell fogalmaznia, hogy milyen esetben tekinti sikeresnek az innovációt: azaz kritériumokat kell adnia a szelekcióhoz. Kedvező eset, ha ezek a kritériumok számszerűsíthetők (piaci részesedés, nyereségráták, költségek, növekedési ütemek stb. segítségével); de nem szabad elfeledkeznünk a nem számszerűsíthető, esetenként viszont igen fontos egyéb tényezőkről sem (a vállalat hírneve, technológiai vezető pozíciója stb.).



7. ÁBRA. *Az egyes piaci lehetőségek értékelése a vállalat célkitűzéseinek és erőforrásainak szempontjából*
FORRÁS: Kotler 1991

Szépek és okosak

Van már Önnek sötétben világító bankkártyája? Esetleg átlátszó? E kérdéseket manapság még nem a magyar, hanem tengerentúli, illetve brit bankok teszik fel ügyfeleiknek, s ha nem járnak sikerrel, még mindig megpróbálkozhatnak karkötő vagy mondjuk cica formájú lapocskákkal. A világ legfejlettebb kártyapiacain ugyanis úgy fest, a kártyák tudásával már nem lehet piacot szerezni. Hajdú Gyula, a MasterCard kiemelt ügyfélkapcsolati igazgatója úgy fogalmaz: Amerikában és Nagy-Britanniában már olyan nehéz a sok mellé egy újabb kártyát belevarázsolni az ügyfelek pénztárcájába, hogy a legkülönfélébb innovációkkal kell előrukkolniuk a bankoknak.

Noha a magyar piac kártyapenetrációja még jócskán elmarad nemcsak a tengerentúli, de a nyugat-európai szinttől is, innovációs készségben nálunk sincs hiány. Itt még bőven van hely kártyának a tárcákban, a verseny azon folyik, hogy ki varázsolja bele hamarabb az első vagy a második, esetleg a harmadik plasztiklapot. Ahány bank, annyi irány.

A K&H Bank úgy döntött, hogy érzelmi húrokat penget. „Ha meglátom a bankszámlakivonatomat, ritkán tódulnak fel bennem érzelmek. Ha viszont előveszem a bankkártyámat, s azon négy hóna-

pos kisfiam tappancsa villan elő, határozottan jobb kedvem lesz" – mond példát Orosz András ügyvezető igazgató arra, miért látnak fantáziát rövidesen startoló új termékükben. Ez egy olyan bankkártya lesz, amelyre az ügyfél bármelyik kedves fotóját felteheti. A K&H anyabankja, a KBC már nyáron előrukkolt egy hasonló megoldással. Az interneten keresztül elkészíthető, elsősorban a fiatalabb generációk körében népszerű plasztikból a június végi indulás óta már 100 ezer darabot bocsátottak ki. Hogy a magyarországi bevezetés pontosan mekkora fejlesztést igényel, arról a bank nem hoz nyilvánosságra adatot, de – mint Orosz András fogalmaz –, „a jelentős technikai beruházás mögött részben a KBC áll".

Forrás: Gilyén Ágnes: Szépek és okosak. *Figyelő*, 2006/45. szám – november 9. *http://www.fn.hu/ hetilap/20061107/szepek_okosak/* (Letöltve: 2008. július 2.)

A termék tervezése

Itt különösen fontos hangsúlyozni azt a könyv egészén áthúzódó koncepciót, hogy termék alatt értünk átfogóan minden olyan vállalati outputot, amely a fogyasztó igényének kielégítésére szolgál – ez lehet valamilyen gyártmány vagy szolgáltatás, vagy akár eszmei érték is.

A termék megtervezéséhez pontosan meg kell határoznunk:

- Mi az az új minőség, amit a fogyasztónak nyújtunk?
- Kinek szánjuk?
- Hogyan valósítjuk meg?

Ezen ismeretek birtokában adhatjuk át az ötletet a tervezőnek, aki azt természetesen maga is formálja, gazdagítja, és végül előáll az innovációs elképzelés megvalósításának technikai részleteit is tartalmazó javaslatával, melyben leírja a termék valamennyi fontos paraméterét, tulajdonságát, használati módját.

Az első piaci tesztelés

Első piaci tesztelés: annak módszeres kiértékelése a termék tényleges létrehozását megelőzően, kísérleti körülmények között, hogy létezik-e megfelelően intenzív piaci igény az innováció fogadására.

Ebben a fázisban találkozik először a termék a fogyasztóval, ha csak képletesen is. A tesztelés lehet kérdőíves felmérés (nagytömegű fogyasztásra szánt fogyasztási cikk esetén) vagy interjú, szóbeli vagy képi bemutató megfelelően választott, a megcélzott fogyasztói csoportot jól reprezentáló fogyasztói körben. Kotler (1989) szerint a következő kérdésekre kell választ kapnunk az innovációs folyamat e szakaszában:

- Világosak és hihetők-e a terméknek a vállalat által vélt előnyei?
- Jelent-e a termék megoldást a fogyasztó valamilyen problémájára, illetve kielégíti-e eddig beteljesületlen igényét?
- Ismer-e olyan más termékeket, amelyek ezt az igényt kielégítik?
- Elfogadható-e a tervezett ár a fogyasztó számára a terméknek tulajdonított érték alapján?

- Megvásárolná-e a megkérdezett fogyasztó a terméket?
- Kik, milyen gyakran és milyen minőségben használnák a terméket?

Az előzőhöz hasonló kérdések alapján a marketingszakember választ tud adni arra a kérdésre: létezik-e megfelelően intenzív piaci igény a kifejlesztendő termékre. Megfogalmazhatók (és a szelektivitással kapcsolatban említett követelményekkel elemezhetők) a célpiac szerkezetével és viselkedésével, a termék tervezett illeszkedésével, a kívánatos értékesítési szinttel, a piaci részesedéssel és a nyereséggel kapcsolatos megállapítások, s ezek alapján vizsgálható a fejlesztés gazdaságossága.

Termékfejlesztés

Ebben a szakaszban kapják kézbe a terméket azok a technológusok, akik a gyártmányt ténylegesen előállítják, illetve a szolgáltatáshoz szükséges tevékenységeket megtervezik. A gyártmányról prototípus készül, amelyet sokféle fizikai tesztnek vethetnek alá, akár a fogyasztók egy körének bevonásával is. A termék hatásait illetően kísérleteket végezhetnek (pl. gyógyszerkísérletek előbb állatokon, majd embereken), a fogyasztó kipróbálhatja a terméket a gyártó telephelyén vagy otthon. Ezek a termékfejlesztés belső folyamataként mennek végbe, de természetesen azt is jelzik, hogy a fejlesztést nem izoláltan, hanem a fogyasztóval minél szorosabb kapcsolatban célszerű végrehajtani.

A második piaci tesztelés

Második piaci tesztelés: a ténylegesen létező termék tényleges piaci feltételek melletti fogadtatásának tesztelése.

Erre akkor kerülhet sor, amikor a vállalat vezetése a terméket már minden szempontból alkalmasnak tartja a piacon való megjelenésre. A **második piaci tesztelésnek** valósághű környezetben, megfelelőképpen kiválasztott és motivált fogyasztói körben kell végbemennie. Ezt korlátozhatja egyrészt a rendelkezésre álló idő (hiszen a bevezetés időzítése az innováció sikerének kulcskérdése), másrészt a tesztelés költséges volta. Egyesek kétségbe vonják, mennyire szerezhetők releváns információk nem valódi körülmények között. Az ellentétes nézetek ellenére a második piaci tesztelésre rendszerint sor kerül, a fogyasztási cikkek és a termelési eszközök esetén általában eltérő módszerekkel.

Fogyasztási cikkek esetén a vállalat megvizsgálja, hányan hajlandók kipróbálni, mennyire fogadják el a fogyasztók a terméket, s milyen sűrűséggel vásárolják (vásárolják újra, cserélik ki). E kérdésekre olyan módszerekkel keresik a választ, amelyek egyúttal a hatékony piaci bevezetés (pl. a reklámozás) lehető-

ségeire is rávilágítanak. Nem elhanyagolható a piaci tesztelés hatása abból a szempontból sem, hogy felhívhatja a figyelmet a termék olyan tulajdonságaira, amelyek mindeddig rejtve maradhattak, de célszerű őket egy áttervezés során figyelembe venni.

A termelőeszközök piaci tesztelése rendszerint más megközelítést igényel (bár bizonyos tömegcikkek esetén alkalmazhatók a fogyasztási cikkeknél leírt módszerek is). A leggyakoribb a prototípus alkalmazására épülő termékfelhasználási teszt, amikor egyes potenciális vevők vállalkoznak a termék kipróbálására; de fontos szerepet töltenek be a bemutatótermek, s hasznos a vásárokon való megjelenés is.

Termelés

Ez a lépés már igazán élesben megy, a terméket üzemi feltételek között, az előre kiszámított (természetesen a piaci viszonyoktól függő) mennyiségben és sorozatokban elkezdik gyártani. Ez a szakasz is összefüggésben van az innovációs folyamattal:

- gondolni kell arra, hogy a termék kísérleti és üzemi feltételek közötti előállítása mind a termelési folyamat, mind az előkészítés (pl. anyagbeszerzés) feladatainak szempontjából alapvetően eltérhet egymástól;
- figyelembe kell venni, hogy az új termék előállításakor még hiányzik a gyártási rutin, tehát elképzelhető, hogy a tervezett gyártási hatékonyságot csak viszonylag hosszabb idő elteltével tudja elérni a vállalat.

Piaci bevezetés

Ahogy a kísérleti gyártás nem azonos a termeléssel, úgy a piaci tesztelés eredményei alapján sem lehetünk biztosak a bevezetés sikerességében. A piaci bevezetést gondos tervezésnek kell megelőznie, s igen tudatosan kell a marketingmix egyes elemeit felhasználni az értékesítés támogatására. Kotler (1989) szerint a bevezetésnek négy alapkérdése van:

- mikor? (időzítés);
- hol? (területi stratégia);
- kinek? (a célpiac potenciális fogyasztói);
- hogyan? (a bevezetés piaci stratégiája).

Kotler (1989) részletesen tárgyalja, hogy a fogyasztói elfogadás folyamata a cég innovációs folyamatának végére, illetve az utánra esik. Ha tartós versenyelőnyt akar a vállalat elérni, akkor nemcsak a termékét kell elfogadtatnia, hanem a fogyasztó lojalitását is el kell nyernie, s erre a különböző fogyasztói rétegek meglehetősen eltérő hajlandóságot mutatnak. Az innovációnak

tehát utóélete is van, amely lényegében ismét a marketing birodalmában zajlik (annak a feladata meggyőzni a fogyasztót, hogy igényét az adott termékkel tudja legjobban kielégíteni) egészen addig, amíg a cég újabb innovációja folytán saját maga ki nem váltja régi termékét.

3.4. Új trendek az innováció menedzsmentjében

Az alábbiakban néhány olyan fejleményt ismertetünk, amelyek tartósnak és lényeginek tűnnek az innováció menedzsmentjének fejlődésében. Ezek a trendek az üzleti gyakorlatban jelentek meg, terjedésük gyors, és nagy befolyásuk van a folyamatok alakulására. Az üzleti tudományokba való beillesztésük, hatásaik elemzése napjaink folyamatai közé tartozik.

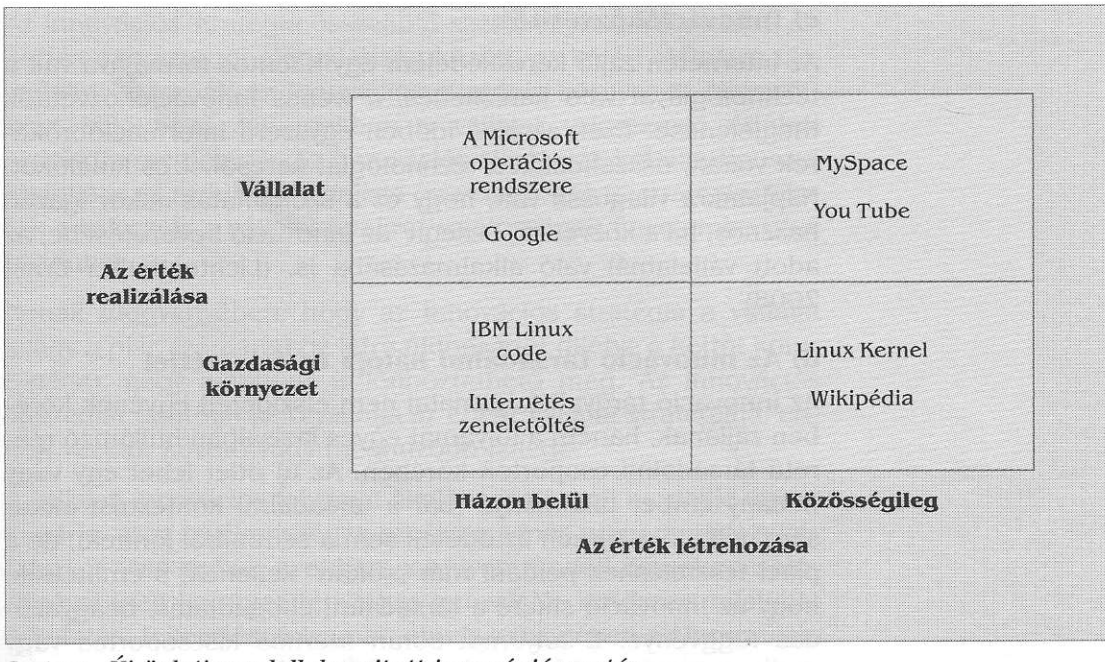
a) Fogyasztó irányú proaktivitás

A marketinggel foglalkozó fejezetben kiemeltük, hogy a fogyasztói érték létrehozása nem egyedül a vállalat feladata, sőt végső soron az érték a fogyasztónál realizálódik, amennyiben a vállalat által ajánlott megoldást fel tudja használni igényének kielégítésére.

Logikus ezzel összefüggésben, hogy az innováció folyamatába, az új megoldás kialakításába is bevonjuk a fogyasztót (Jimenez–Jimenez 2008). Ez a gondolat természetes, önmagában nem új – annak mértéke azonban, hogy ez mennyire történik meg, mindenképpen figyelemreméltóan növekszik. Ennek lehetőségei, feltételei természetesen igen eltérőek az innováció jellegének függvényében (radikális vagy differenciális típusú, racionalista vagy inkrementalista folyamatban jön létre, nyitott vagy zárt az innováció) – az azonban világos, hogy a fogyasztó bevonása egyre intenzívebb. Eltérő lehet a fogyasztó viszonyulása is a „bevonáshoz", attól függően, hogy a piacra szánt új megoldás milyen igényének kielégítésére szolgál. Különösen nehéz a fogyasztó bevonása a radikális innováció előkészítésébe: a fogyasztónak meg kell értenie, hogy mi az innováció lényege, s le kell küzdenie az újtól való tartózkodását is (Heiskanen et al 2007, Sandberg 2007).

b) Nyitott innováció

A hagyományos innovációs stratégia lényegéhez tartozik a létrehozott újdonság védelme, annak biztosítására, hogy az újdonságból származó előnyök (nyereség, értéknövekedés) az azt létrehozó, illetve alkalmazó vállalat érdekeit szolgálja. Több



8. ÁBRA. *Új üzleti modellek nyitott innováció esetén*

területen tapasztaljuk napjainkban ennek az üzleti modellnek a meghaladását. A legjobb példákat az informatikai ipar szolgáltatja, de más területeken (talán meglepő, de még a gyógyszergyártásban is) hasonló jelenségek tapasztalhatók.

Nyitott innováció: Valamely közösség kollektív tudását felhasználva létrehozott szabadon hozzáférhető újdonság.

A nyitott *(open)* innováció lényege az, hogy a különböző közösségek kollektív tudását felhasználva olyan újdonságot hoznak létre, amely aztán szabadon elérhető bárki számára. Elsőként alighanem mindenkinek Linux jut eszébe, de (eltérő konkrét modellekkel) más példák is nyilvánvalóak – gondoljunk például a You Tube-ra, s más internetes fejleményekre. Ez a trend a tudás növekvő hozadékának többé-kevésbé tudatos alkalmazására épül – arra, hogy (a hagyományos gazdasági javak csökkenő hozadékával szemben) a tudás növekedésével egyre nagyobb eredményeket lehet elérni.

A nyitott innováció megjelenése új üzleti modellek alkalmazását igényli. A *8. ábrán* jól ismert példákon keresztül feltűnnek ezek alapjai – annak függvényében, hogy az érték létrehozása, illetve az eredmény realizálása adott céghez köthető-e, vagy közösségi jellegű.

A jelenség elemzése, a rá épülő üzleti modellek értékelése napjainkban folyik – az bizonyosnak látszik, hogy a „nyitott innováció" terjedésével hosszú távon számolni kell. (Chesborough–Appleyard 2007)

c) Innovációközvetítők

Az interneten zajló kereskedelem egyik fontos formájává vált a technológiával való kereskedés, a webes innovációközvetítők megjelenése. Ezek az első időben egyszerű információbrókerek voltak, összehozták a technológiát keresőket és kínálókat. Napjainkra világossá vált, hogy ez a szolgáltatás akkor igazán hasznos, ha a közvetítő „besegít" az innováció bevezetésébe, az adott vállalatnál való alkalmazásába is. (Lichtenthalter–Ernst 2008)

d) Az innováció társadalmi hálója és érintettjei

Az innováció tárgyalt folyamatai nem elszigetelt egyének körében zajlanak, hanem a folyamat egyes fázisaiban hullámzó méretű társadalmi csoportok körében. Az új ötlet lehet egy vagy néhány ember találmánya (bár a társadalmi kontextust akkor sem nélkülözi, hiszen az ötletek sem a semmiből jönnek), de a piaci teszteléshez például már „sokan" kellenek, s említettük, hogy az innováció sikere a társadalmi elfogadtatás, beágyazódás függvénye. E folyamat során számos kiscsoportos vagy akár egyéni döntés is születik. Az innovációs folyamatnak ez a sajátossága felhívja a figyelmet az innováció „társadalmi hálójának" fontosságára – belátható, hogy a folyamatok tudatos elhelyezése ebben a hálóban jelentős sikerfeltétel (Taatila et al 2006). A gondolatmenet valóságba való ültetéséhez hozzásegíthet az érintettelmélet alkalmazása magára az innovációra (annak folyamatára és eredményére) nézve (Vos–Achterkamp 2006): nyilvánvalóan eltérő például az innovációs folyamat egyes fázisaiban az innováció kezdeményezőjének, a döntéshozónak, a megvalósítást végzőknek, vagy a (várható) ügyfeleknek, fogyasztóknak az érdekeltsége, befolyása, általános szerepe.

Összefoglalás

Az innováció funkciója az egyre bővülő fogyasztói igények kielégítésére alkalmas megoldások létrehozása, kikényszerítője a vállalatok közötti verseny. Fő tulajdonságai a fogyasztóorientáltság, az újdonság és a bizonytalanság. Az innováció megjelenhet új termékben vagy szolgáltatásban (új megoldásban), új technológiában és új szervezeti formában, jelenthet újdonságot a vállalat vagy a piac (fogyasztó), vagy mindkettő számára. Az innováció jellege lehet radikális, azaz gyökeresen új megoldást hozó vagy differenciális, amennyiben az új megoldás a réginek csak egy javított változata.

Az innovációs stratégia összekötő szerepet játszik a vállalati siker és a fogyasztói elégedettség között, ez külön aláhúzza társadalmi szerepét. Az innovációs stratégia környezeti tényezőiként különböző szerepekben a vállalat valamennyi érintett csoportja megjelenik. Az innovációs stratégiák két alaptípusa a racionális és az inkrementalista (növekményelvű) stratégia, köztük a választás a vállalat konkrét sajátosságait figyelembe véve történhet.

Annak függvényében, hogy az innovációs stratégia a vállalat avagy a piac számára hoz létre újdonságot (illetve a kettőt kombinálja), négy alaptípus különböztethető meg. Az innovációs stratégiát döntően befolyásolja az egész vállalat stratégiája, ennek vezető, követő vagy meghúzódó jellege.

A vállalati innovációs folyamat általánosan kezelt modellje ugyan lineáris, azaz tevékenységek szoros egymás utáni rendjét feltételezi, a valóságban azonban sok ilyen modell összekapcsolódásával igen komplex tényleges innovációs rendszert találunk. A kutatási-fejlesztési folyamat, amely lényegében az innovációs folyamat kerete, a tudás bővítésére irányuló kutatás és az alkalmazásra irányuló fejlesztés egymásra épüléséből áll. E folyamat logikája alapján jól követhetők a szervezeti, technológiai és termékinnovációs folyamatok – ezt a termékinnováció példáján keresztül mutattuk be.

Az innovációs folyamatok napjainkban gyors fejlődési tendenciát mutatnak. A fogyasztó irányú proaktivitás, a nyitott (mindenki számára elérhető) innováció térhódítása, az internetes innovációközvetítők megjelenése és az innováció társadalmi beépítésének fontossága szerepelt az általunk kiemelt trendek között.

Fogalmak

látens igény
radikális innováció
differenciális innováció
újdonságérték
piacvezérelt innováció
technológiavezérelt innováció
racionalista stratégia
inkrementalista stratégia
kifejlett vállalat
új vállalat
kutatás-fejlesztés
az üzleti folyamatok újraszervezése (BPR)
első piaci tesztelés
második piaci tesztelés
nyitott innováció

Kérdések

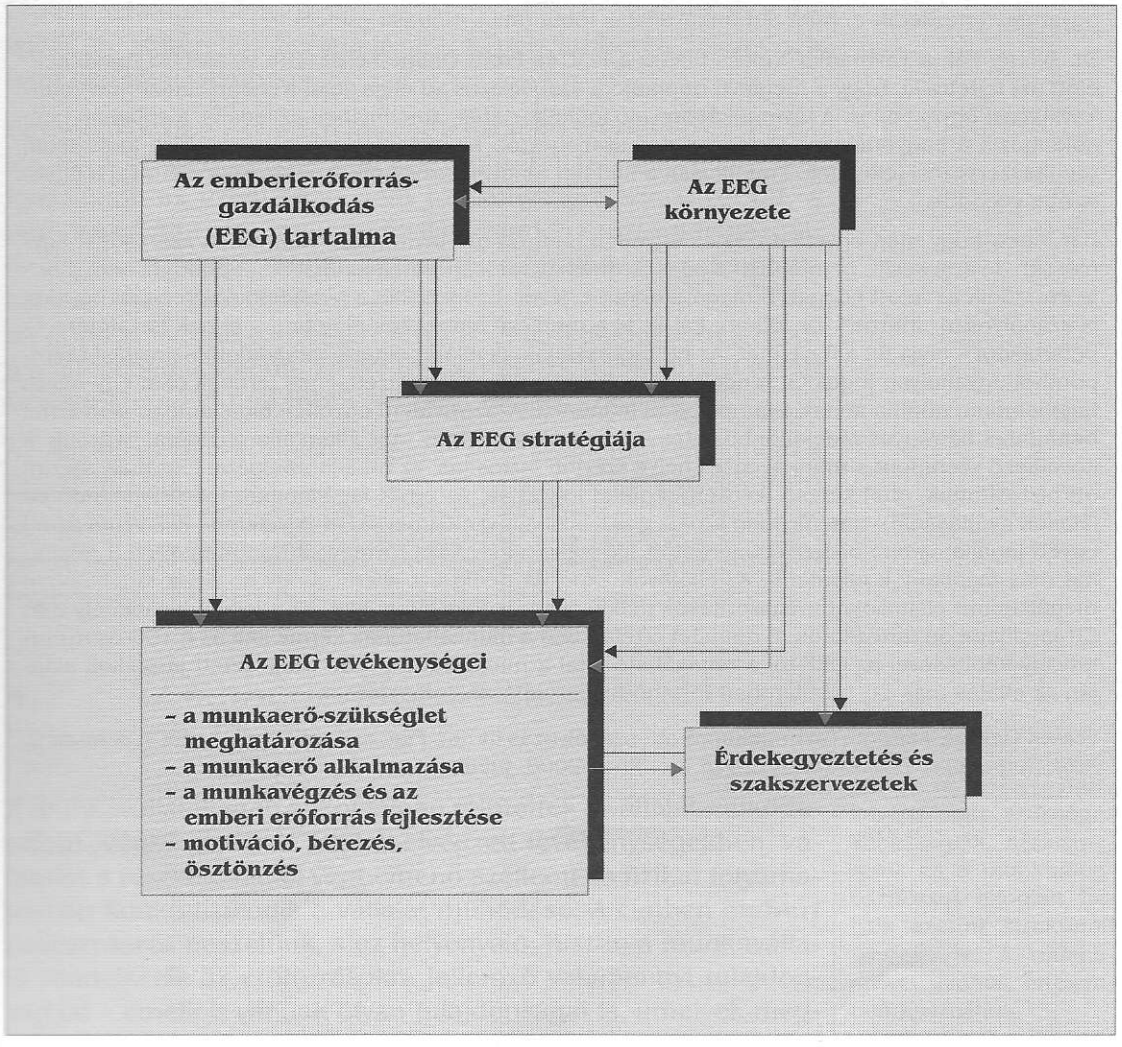
1. Hogyan jelenhet meg a fogyasztó számára az „új, magasabb érték" termékfejlesztéssel, technológiafejlesztéssel és szervezetfejlesztéssel megvalósított innováció esetén?
2. Mi a lényegi eltérés a radikális és differenciális innováció között?
3. Miért kell kielégítetlen fogyasztói igényt definiálni technológiai indíttatású innováció esetén?
4. Mi a külső piaci érintettek (fogyasztók, szállítók, versenytársak, stratégiai partnerek) szerepe az innovációban?
5. Milyen szervezeti eszközei vannak a vezetésnek az innovációs ötletek felmerülésének segítésére?
6. Milyen szempontjai lehetnek az innovációs ötletek kiértékelésének?
7. Minek alapján döntene az első piaci tesztelés módszeréről?
8. Az innováció szempontjából milyen lényeges különbségeket találhatunk egy termék kísérleti előállítása és piacra való termelése között?
9. Milyen szerepe lehet a marketingmix egyes elemeinek egy új termék piacra vitelében?
10. Milyen tényezők határozzák meg, hogy a vállalat vezető, követő vagy meghúzódó típusba sorolható innovációs stratégiát folytasson?
11. Milyen megnyilvánulásai lehetnek az innovációval szembeni szervezeti ellenállásnak?
12. Mi a lényege a fogyasztó bevonásának az innovációs folyamatba?
13. Miért terjed a nyitott innováció?

Feladatok

1. Mondjon példákat a termékfejlesztéssel, technológiafejlesztéssel és szervezetfejlesztéssel megvalósított innovációra!
2. Rendelje hozzá az innovációs lánc egyes elemeit a termékfejlesztési folyamat lépéseihez!
3. Keressen a szakirodalomban egy innovációleírást, és próbálja nyomon követni az innovációs folyamat szakaszait!
4. Mondjon példákat az innovációt segítő környezet megteremtésére alkalmas eszközökre!
5. Ismertessen gyakorlati példákat az innovációt segítő tevékenységek megvalósulására!
6. Nézzen utána, hogy milyen intézmények, szervezetek léteznek ma Magyarországon a vállalati innováció támogatására!

7. Keressen gyakorlati példákat vertikális és horizontális innovációs együttműködésre!
8. Soroljon fel néhány jellemző okot, ami miatt egy fejlesztési folyamatot félbe kell szakítani!
9. Mondjon példákat arra, hogyan lehet (a tesztelésen kívül) a fejlesztési folyamat során a fogyasztóval kapcsolatot tartani véleményének figyelembevételének céljából!
10. Soroljon fel példákat arra, amikor egy vállalat saját termékét szorítja ki a piacról!
11. Tárjon fel néhány olyan esetet, amikor a környezetvédelmi akciók vezettek valamilyen innováció bevezetéséhez!
12. Keressen gyakorlati példákat a kifejlett és az új vállalatok innovációs tevékenységére! Mutasson rá az azonosságokra és különbségekre!
13. Fogalmazza meg a fogyasztónak az innovációs folyamatba való bevonásának elvi alapjait!
14. Keressen példákat nyitott innovációra!

4. Az emberi erőforrás menedzsmentje



(Táv)munkaerő ott, szabályozás itt (is)

A távmunkaerő-piac – ha van egyáltalán ilyen –, amennyiben van jelentősége a magyar munkanyelvnek, jelentékenyen bővült az EU-s Romániával.

A modern idők modern munkahelye az otthonunk – akkor mindenképpen, ha alkalmaz bennünket egy cég azzal, hogy a lakásunkon lévő informatika és a világháló segítségével lássuk el azt a feladatot, amelyet a klasszikus felállás szerint a cégnél ejtettünk volna meg. Anno hívták ezt „bedolgozásnak", manapság, kivált, ha tényleges szellemi munkáról van szó, távmunka nevet kapott az informatikai keresztségben. Azzal, hogy január 1-jén Románia is tagja lett az Európai Uniónak, a magyar munkanyelvet használó szellemi „bedolgozókat", az otthonról távmunkásokat vélhetően már az sem érdekli különösebben, hogy van-e vagy sem országhatár a megbízó és a megbízott között. Teljes természetességgel dolgoztathat magyarországi kollégákat egy erdélyi vállalat, de a szlovákiai is távmunkásra tehet szert például Arad környékén az otthon ülő munkavállalók alkalmazásával. A felek megállapodása egyszerűen piaci kérdés, pro és kontra azt vizsgálják, az „itteni" jövedelmek hogyan fedezik az „ottani" rezsiket és, jobb megélhetést biztosítanak-e? De elég-e ennyi? Vajon az új, mondhatni határtalan lehetőségekkel a foglalkoztatási szabályozás mit kezd, ugyanúgy intézkedik-e, mint a munkavállalás többi uniós előírása esetében?

Dr. Bihary Pál, a Távmunka Tanács titkára a Piac és Profit Online kérdéseire válaszolva mindenekelőtt azt fejtette ki, hogy a meglévő munkajogi szabályozás ad eligazítást a „nemzetközi" (táv)munkavállalási ügyekben is. A távmunkában való foglalkoztatás, amennyiben az legális, alapjaiban nem különbözik a hagyományos foglalkoztatás szabályaitól. Az eltérések inkább technikai, logisztikai, munkaszervezési jellegűek. Praktikusan a külföldi magyarországi alkalmazásának előírásai a figyelembe veendők.

Bár lehet, hogy még egyetlen cég és egyetlen határon túli távmunkás sem kötött szerződést egymással, de ami késik, nem múlik. S ha a távmunkás valóságosan alkalmazott – mondjuk nem a bt.-je szerződik az adott céggel, ő maga meg a bt.-jével –, akkor illik a társadalombiztosítási ügyeket is szabályosan „intézni". Dr. Bihary Pál itt is a meglévő klasszikus előírásra – annak tartalmára és betartására – hívja fel a figyelmet. Az EU tagországainak állampolgárai társadalombiztosítási szempontból ugyanolyan jogokkal rendelkeznek és ugyanolyan kötelezettségek terhelik őket egy másik tagállamban, mintha annak állampolgárai lennének. Azaz röviden: egyetlen tagállamban sem érhet bennünket hátrányos megkülönböztetés azon az alapon, hogy más állam állampolgárai vagyunk. A következő szempont a munkavégzés helye szerinti biztosítás: az EU állampolgárai főszabály szerint ott biztosítottak, ahol kereső tevékenységüket folytatják. Az egyik tagállamban megállapítandó ellátások nyújtásánál – amennyiben szükséges – biztosítási előzményként figyelembe kell venni az EU egyéb tagállamaiban biztosításban töltött időszakokat is. Azaz röviden: itthon megszerzett jogainkat más tagállamok elismerik. Az ellátások exportja pedig azt jelenti, hogy az egyik tagállamban megállapított ellátásokat megszorítások nélkül akkor is folyósítani kell, ha a jogosult valamely más EU-tagállamban tartózkodik. E rendelet értelmében a munkáltatónak kérnie kell az E 106-os nyomtatvány kitöltésével az OEP-től a munkáltató által a munkavállaló után megfizetett járulékok alapján az ellátás más EU-tagállamban történő felhasználásának igazolását.

FORRÁS: Gergely László: (Táv)munkaerő ott, szabályozás itt (is). *Piac és Profit Online*, 2007. február 9. *http://www.piac-profit.hu/?r=13016* (Letöltve: 2008. július 2.)

Bevezetés

A legutóbbi két-három évtized talán legtöbbet hangoztatott üzleti fejleménye az emberi tényező jelentőségének növekedése – az erre vonatkozó retorika aztán néhány éve a tudás alapú gazdaság és társadalom eljövetelének hangoztatásával egészült ki. Indokolt ugyan, hogy gyanakvóak legyünk az üzleti életben időről időre felröppenő újabb és újabb jelszavakkal, csodafegyverekkel kapcsolatban, azt azonban még e gyanakvás közepette is el kell ismerni, hogy az „emberi tényezővel" kapcsolatos megállapítások valóban a valóságban gyökereznek. Az ember s a birtokában lévő tudás tényleg egyre nagyobb szerepet kap az üzleti életben, s ennek megvannak a következményei az emberierőforrás-menedzsment terén is. A társadalom és az egyén érdeke találkozni látszik abban, hogy minél felkészültebb s további új ismeretek befogadására képes emberek jelenjenek meg az üzleti világban.

Ugyanakkor ez a csaknem idilli kép azonnal szertefoszlik, ha kilépünk a fejlett országok s ott is a többségi társadalom köréből. Igaz, hogy az üzleti világ nem jótékonyságra szerveződött, s nem lehet rajta számonkérni a világ minden igazságtalanságát, de aligha tévedünk, amikor azt prognosztizáljuk, hogy fenntartható, hosszú távú fejlődést az biztosít az emberiség számára, ha gondoskodunk az emberi tényező felértékelődésének megjelenítésében a fejlődő, illetve lemaradó országokban s a fejlett országokban élő hátrányos helyzetű milliók számára is.

Az egyes vállalatok belső emberierőforrás-menedzsmentjének (gyakran fogjuk használni a fejezetben ennek EEM rövidítését) természetesen a fentieknél szűkebb gondolkodási és cselekvési térben kell és lehet megvalósulnia, de azért jó, ha szem előtt tartják az általánosabb összefüggéseket is.

4.1. Az emberierőforrás-gazdálkodás tartalma

A munkavállalók igen sokoldalúan érintettek a vállalat működésében. Végső soron az általuk elvégzett tevékenységekben, valamint a részvételükkel végbemenő szellemi és fizikai folyamatokban konkretizálódik a vállalat működése. A címben **emberi erőforrásról** beszélünk, s ez helyénvaló, hiszen a munkavállaló rendelkezik az erőforrásokra jellemző valamennyi tulajdonsággal – emellett vannak olyan tulajdonságai is, amelyek meg-

Emberi erőforrás: a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége. A munkaerővel azonos értelemben használjuk.

különböztetik minden más erőforrástól. Ezek közül a legfontosabb az önálló, szabad akarat, amellyel cselekvéseit s ezáltal teljesítményét szabályozni képes.

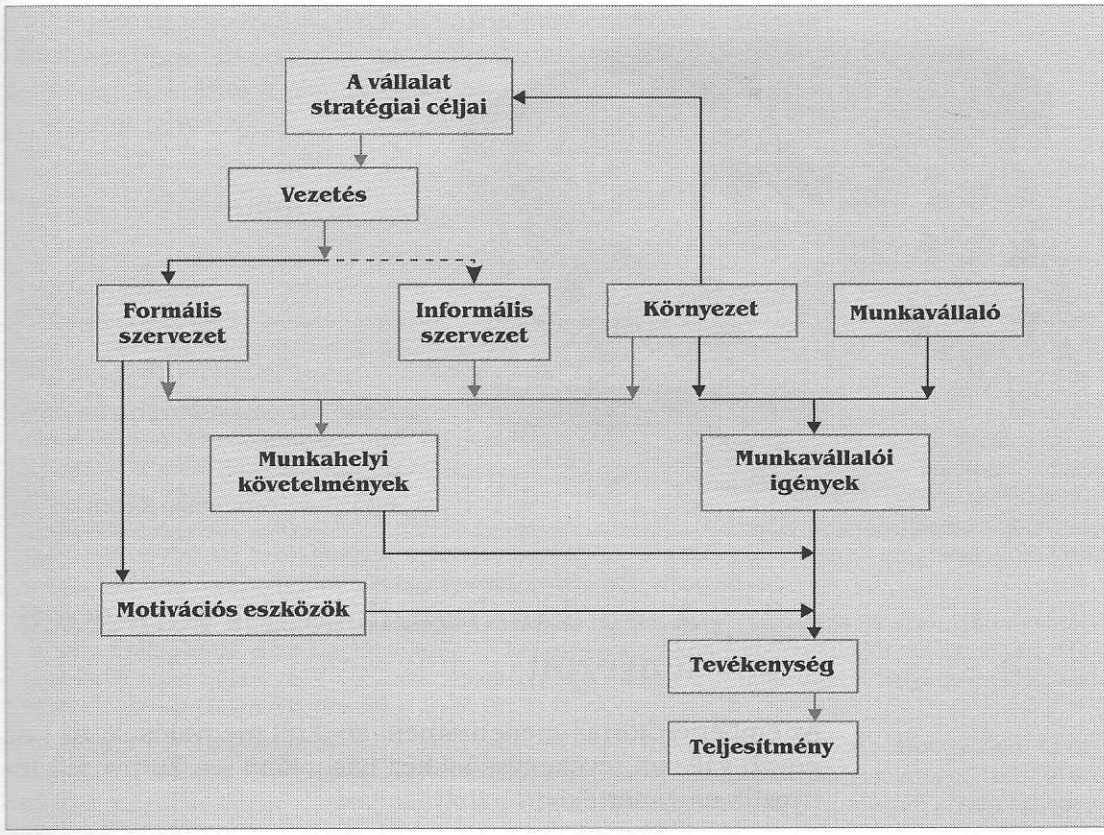
A munkavállaló rendszerint saját jószántából csatlakozik a vállalathoz, de nem altruista indíttatással. Tevékenységéért ellentételezést, a szó tág értelmében vett fizetséget kíván. Itt piaci jellegű összefüggések érvényesülnek: a munkavállaló kínálata saját munkavégző képessége (illetve annak egy része), amellyel szemben a vállalat a munkavégzés lehetőségét, a munkaposztot s az ezzel együttjáró fizetséget kínálja. Amennyiben a szereplők elvárásai találkoznak, a munkavállaló teljesítményéért a vállalat kompenzációt nyújt: bért, prémiumot, nem anyagi juttatásokat. Miközben tehát a munkavállaló teljesítményével hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez, ezen belül a nyereséges működéshez, egyúttal költséget is jelent a vállalat számára, amelynek leszorítása a vállalat (illetve más érintettek: a tulajdonosok, menedzserek vagy a fogyasztók) érdeke is.

Ez a kettősség az emberi erőforrás (munkaerő) legfőbb tulajdonsága, ez teszi a vele való gazdálkodást különösen bonyolulttá. A munkaerő a vállalatba való belépéssel saját szükségleteit kívánja kielégíteni, szükségleteiből származtatott céljait akarja elérni. A vezetés feladata, hogy olyan működési feltételeket teremtsen, amelyek között a munkavállalók céljának megvalósítása a vállalat küldetésének megvalósulását segíti elő – hiszen a vállalat számára a küldetés jelenti itt a kiindulópontot, olyan szándékokkal és tudással rendelkező munkavállalókat keres, akik küldetésének teljesülését segítik elő.

A fentiek alapján az emberierőforrás-menedzsment (EEM) feladata a munkaerővel való stratégiai gazdálkodás, vagyis a munkahelyi követelmények meghatározása és a munkavállalók igényeivel való összehangolása a vállalat küldetésével, értékeivel és stratégiájával folyamatos összhangban. Az EEM belső logikáját *az 1. ábrán* követhetjük nyomon.

A munkaerő-gazdálkodás (emberierőforrás-menedzsment) funkcióit Walton–Lawrence (1985) alapján, azt kiegészítve öt fő tevékenység köré csoportosíthatjuk:

- *az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás általános teendői:* a vállalat munkaerő-szükségletének és munkaerő-keresletének meghatározása, a lehetséges fedezeti források feltárása és a szükséglettel való összehangolása, a szükséges munkaerő megszerzése, szelekciója, munkába állítása, fejlesztése és megőrzése;



1. ÁBRA. *Az emberierőforrás-gazdálkodás tartalma*

- **a motivációs és ösztönzési rendszer,** ezen belül a **bér- és jövedelemgazdálkodás** kialakítása: ez utóbbin a dolgozókkal szembeni teljesítményelvárások megfogalmazását és a teljesítmények díjazását értjük;
- *a munka megszervezése:* a vállalati szervezet és folyamatok olyan kialakítása, ami biztosítja a munkavállalók hatékony és humánus feltételek közötti foglalkoztatását;
- a belső érintettek képzésének, továbbképzésének irányítása és szervezése, a formális oktatás és az általános önfejlesztés (könyvtár, művelődés, tartalmas szórakozás stb.) lehetőségeinek kihasználásával;
- a **munkakapcsolatok** kezelése: a munkáltatók és az érdekképviseletek (pl. szakszervezetek, üzemi tanácsok) közötti tárgyalások megszervezése és lebonyolítása, a belső munkaerőpiacok kialakítása, működtetése, a dolgozók vállalati döntésekbe való bevonási módjainak kimunkálása és a szociális kérdések kezelése.

Motivációs és ösztönzési rendszer: a munkavállalók teljesítményének fokozására szolgáló pénzbeni és nem pénzbeni juttatások rendszere.

Bér- és jövedelemgazdálkodás: a vállalatvezetésnek a munkavállalók pénzbeni juttatásaival kapcsolatos tevékenysége.

Munkakapcsolatok: a vállalati működés belső érintettjei között a munkavégzéssel, annak körülményeivel és díjazásával összefüggésben létrejövő kapcsolatok.



Halló, itt emberierőforrás-menedzsment...

FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

4.2. A munkaerő-gazdálkodás környezeti tényezői

Az emberierőforrás-menedzsment konkrét megvalósulását – az egyéb vállalati tevékenységekhez hasonlóan – a környezeti tényezők nagymértékben befolyásolják.

4.2.1. A főbb környezeti tényezők

Valamennyi vállalati tevékenység közül az EEM az, amely – érthető okokból – leginkább függ az egy adott országra, régióra jellemző társadalmi, kulturális, politikai tényezőktől. Ezek tárgyalása messzire vezetne fő témánktól, így csak megjegyezzük, hogy ezek a tényezők rövid távon (pl. a politikai tényezők) és hosszú távon (pl. a kultúra, a hagyományok) egyaránt meghatározó jelentőségűek az emberierőforrás-menedzsment feladatait és lehetőségeit illetően is. A társadalom szociológiai szerkezete, a jövedelemeloszlás, az iskolázottság általános helyzete, a szakképzési struktúra, a foglalkozási és területi mobilitás természetesen igen nagy mértékben hat a munkaerő-gazdálkodásra. Külön ki kell emelni a család szerepét és jelentőségét.

A gazdasági környezet tényezői közül az általános gazdasági feltételek egy adott vállalat munkaerő-gazdálkodására főleg áttételes hatással vannak. A gazdaságban szokásos, normaként működő termelékenységi viszonyok, a gazdaság egészének növekvő vagy stagnáló volta, a piaci verseny feltételrendszere és

működése általában a foglalkoztatáson keresztül hat a vállalati munkaerő-gazdálkodásra – az pedig ismert, hogy a foglalkoztatottság alakulása a piacgazdaságok működésének egyik legfontosabb tényezője.

A munkaerő mobilizálása kulcskérdés

Az IBM Magyarország és a GKI eNET közzétette reprezentatív felmérését a magyar munkaerő mobilitásáról és külföldre irányuló migrációjáról. A kutatási eredmények megvitatására szervezett konferencián megjelent szakértők megállapították, hogy szükség van a magyar munkavállalók attitűdjének megváltoztatására, s a magyar munkaerő sokkal rugalmasabbá tételére, ha az ország meg akarja őrizni versenyképességét.

A kutatás megállapította: Magyarországon a munkavállalóknak csupán 26 százalék lenne hajlandó belföldön más településre költözni, hogy másik munkahelyet vagy munkát találjon. A válaszadók legnagyobb része a lakóhelyéhez való érzelmi kötődéssel magyarázza az alacsony költözési hajlandóságot, külföldi munkára 20 százalékuk vállalkozna, de közülük 40 százalék egyáltalán nem beszél idegen nyelvet. A munkaerő rugalmatlansága nehézségeket okoz a nemzetgazdaságban, hiszen állások tízezrei betöltetlenek, holott a megfelelően szakképzett emberek megtalálhatók, csak éppen lakóhelyüket nem kívánják egy új állás érdekében elhagyni.

A rugalmatlanság nem csupán földrajzilag nyilvánul meg. A megkérdezettek 84 százaléka nem járna sem tanfolyamra, sem iskolába, hogy új képzettségével könnyebben találjon állást. Olyan településre is akad példa, ahol a munkanélküliség 100 százalékos, miközben a helyi termelővállalat külföldieket kénytelen alkalmazni.

Az atipikus foglalkoztatási formák közül a távmunka sem terjedt még el itthon számottevően. Az ötven főnél több alkalmazottal működő vállalatok 7 százaléka ad lehetőséget távmunkára, máshol általában a cég profilja nem teszi lehetővé a távolból való munkavégzést. Az állandó alkalmazásban állóknak mindössze 2 százaléka élhet ezzel a lehetőséggel.

FORRÁS: Maholnap tanult kínaikkal versenyzünk. (Részlet a cikkből.) *hvg.hu*, 2007. március 19. *http://hvg.hu/gazdasag/20070319_munkaero_mobilitas.aspx#www* (Letöltve: 2008. április 6.)

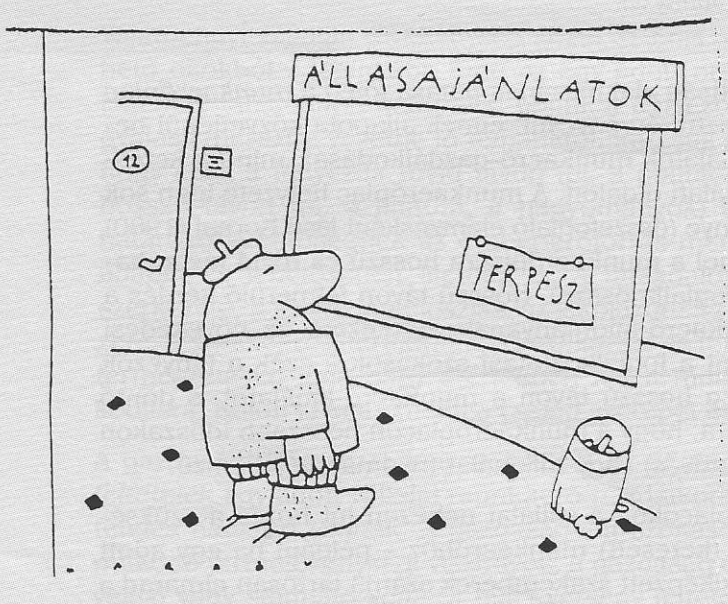
A foglalkoztatottság alakulásának hatása főleg a *munkaerőpiac* helyzetén keresztül érvényesül, ennek állapota közvetlenül befolyásolja a vállalatok munkaerő-gazdálkodását, mind a keresleti, mind a kínálati oldalon. A munkaerőpiac helyzete igen sok tényező függvénye (összefoglaló elemzésként lásd Kornai (1980) fejtegetését, ahol a munkaerőpiacra hosszú és rövid távon ható tényezőket foglalja össze). Hosszú távon felmerülő kérdés a gazdaság munkaerő-állományának szerkezete és növekedési üteme, valamint a foglalkoztatási szokások – ezek a tényezők határozzák meg hosszú távon a munkaerő-kínálatot, s döntő hatásuk van arra, hogy a munkaerőpiacon hosszabb időszakon át túlkereslet (szívás) vagy túlkínálat (nyomás) a jellemző.

A túlkeresleti piacokon a vállalat nehezen jut hozzá a szükségesnek tartott (keresett) munkaerőhöz – például ha egy adott szakmában a kiképzett szakemberek száma tartósan elmarad a kívánatostól. Ilyenkor a vállalatnak komoly versennyel kell

szembenéznie a munkaerő vonzásában, s magasabb béreket, jobb munkafeltételeket kell ajánlania a versenytársaknál, képzési programokat kell indítania – azaz, erőfeszítéseket kell tennie a munkaerő biztosítása érdekében.

Ez a helyzet gyakorta előfordul (például gyorsan fejlődő ágazatoknál), összességében azonban elmondható, hogy a piacgazdaságok hosszú távú „normál állapota" a munkaerőpiacon is a túlkínálat – azaz, a gazdaságban (sokszor jelentős mennyiségű) munkaerőtöbblet van, ami a munkanélküliség különböző formáiban ölt testet. A két, egymás mellett élő alapforma a strukturális munkanélküliség (ennek lényege, hogy a munkaerő keresleti, például képzettség szerinti struktúrája nem egyezik meg a kínálati szerkezettel) és a súrlódásos munkanélküliség (amely azért lép fel, mert a szabad munkaerő foglalkoztatásához a keresletnek és a kínálatnak meg kell találnia egymást (még ha szerkezetileg meg is felelnek egymásnak – s ez időt vesz igénybe). A munkanélküliség mindkét formájának kezelésében kulcsszerepe van az államnak: a strukturális munkanélküliség kezelésében a szociálpolitikának és az oktatáspolitikának, míg a súrlódásos munkanélküliséget illetően a bürokráciának, a jogi, intézményi feltételeknek.

A munkaerőpiac keresleti-kínálati viszonyait hosszú távra szólóan befolyásolják a demográfiai trendek: a népesség öregedése, a születési arányszámok csökkenése viszonylag jól előre jelezhető folyamatokat indít el.



Forrás: *Hócipő*, XV/4., 2003. február 19. 14. o.

A munkaerőpiac mindenkori állapotát a hosszú távú hatások mellett a konjunktúraciklusok határozzák meg. A fellendülés időszakában a foglalkoztatottság nő – ilyenkor harc folyik a magas teljesítményre képes munkaerőért, de a túlkereslet az alacsonyabban teljesítők egy részét is felszívja. A recesszió időszakában fordított folyamatok mennek végbe. A gazdasági ciklusokból adódó munkaerőpiaci ingadozások kezelése, a vállalat javára fordítása (illetve a vállalati veszteségek csökkentése) az emberierőforrás-menedzsment fontos feladata.

A *jogi szabályozás* természetesen országonként eltérő módon, de mindenütt fontos szerepet játszik a munkaerő-gazdálkodás befolyásolásában. A fejlett országok nagy részében a kormányzat a munkaadók és a munkavállalók tevékenységét egyaránt szabályozza. Kiemelten érdemes megemlíteni a munkához való jog különböző megfogalmazásait, az emberek közti egyenlő foglalkoztatási esélyek előírását, a bérezésre, a munkavégzés biztonságos feltételeire, a nyugdíjazásra vagy az érdekellentétek kezelésére vonatkozó jogszabályokat.

A *szakszervezetek* s más érdekképviseleti szervek (például az üzemi tanácsok, felügyelőbizottságok) szerepe országonként (ezen belül területenként vagy iparáganként is) eltérő. A szakszervezetek maguk is különböznek egymástól, ez pl. „harciasságuk" vagy „engedékenységük" mértékében jelenik meg. Rendszerint részt vállalnak (vagy legalábbis igyekeznek részt venni) a munkaerő-gazdálkodási tevékenység valamennyi folyamatában, de nagy súlyt helyeznek általában a foglalkoztatásra, a bérek és fizetések, a munkafeltételek, valamint az elbocsátás ügyére.

Kiemeljük, hogy a kormányzat és a szakszervezetek tevékenysége lényegében versenykorlátozó (vagy legalábbis versenyszabályozó) hatással van a munkaerőpiacra, s főként arra irányul, hogy a nem kimondottan gazdasági természetű, de az adott ország társadalmi feltételrendszerében befolyásoló erővel rendelkező szereplők (pl. a különböző nyomásgyakorló, érdekérvényesítő csoportok) véleménye szerint érvényesítendő szempontok jelenjenek meg a munkaerő-gazdálkodásban.

A vállalat földrajzi helyzetének befolyása az EEM-re jelentősen megváltozott az elmúlt egy-két évtizedben. A munkaerőpiacok határai több értelemben is tágabbak lettek, igen nagy mértékben megnőtt az országok közötti munkaerő-vándorlás jelentősége. Hazánk számára fontos változás, hogy az Európai Unióba való belépésünk következtében az eredetileg nagyon is nemzeti keretek közé zárt munkaerőpiac kontinentálissá bővült. Sokan mennek külföldre dolgozni, s hozzánk is tömege-

sen érkeznek külföldi munkavállalók – egyesek tartósan ki is települnek, mások (a határok menti övezetekben) akár naponta járnak át a másik országba. A másik alapvető fejlemény az információs technológia fejlődésének következménye: egyre több a „virtuális" munkahely, amikor egy adott vállalat alkalmazottjait sokszor esetleg sok ezer kilométer választja el egymástól, s a kommunikáció teljes egészében elektronikus csatornákon folyik.

4.2.2. Az emberi erőforrás felértékelődése, differenciálódása

Az üzleti életben tapasztalható trendek hátterében egyértelműen jelen van az emberi erőforrás felértékelődése a vállalat teljes tevékenységi struktúráján belül. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk azokat a tényezőket, amelyek miatt az ember szerepe egyre jobban előtérbe került.

1. Megváltoztak a követelmények az ember vállalati szerepével kapcsolatban. Mint azt a III.5. fejezetben részletesen kifejtjük, *a tudás (s vele az őt hordozó ember) vált a legfontosabb erőforrássá,* így alapvetően megnövekedett az üzleti folyamatokban a tudás szerepe. Megnövekedett továbbá az ember relatív jelentősége az anyagi erőforrásokhoz képest azért is, mivel ma egy ember összehasonlíthatatlanul nagyobb eszközértéket – gépet, anyagot – képes kezelni, mint korábban. A minőség szerepének fokozódása az emberi munka minőségével kapcsolatos igényeket emelte meg: alig van helye a hibának.

A Pannon új munkamódszert vezet be

Természetközeliség, emberközpontúság és a legmodernebb technika alkalmazása. Ezek jellemzik a Pannon új, saját beruházásban épülő székházát, ahol hazánkban először új munkamódszert vezet be a mobil- és internetszolgáltató. A székház a törökbálinti Égett-völgy nyolc hektáros területén várhatóan a jövő év végéig épül fel, az építkezés idén májusban kezdődik.

A Pannon székháza az innováció és új munkafilozófia jegyében épül. Az épület nyitott, tágas belső tereinek kialakítása biztosítja a gazdaságos, gyors és hatékony információáramlást, teret ad a kreatív gondolkodásnak, elősegíti az egymás közti kommunikációt. Az épületben nem lesznek önálló, zárt irodák, hanem átlagosan negyvenfős munkaegységeket alakítanak ki, amelyeken belül a munkatársak változtathatják a helyüket. A nyitott terek és a Pannon által kínált mobiltechnológia lehetővé teszi, hogy a dolgozók hatékony és demokratikus munkakörnyezetben dolgozzanak. Mindezeken túl az új munkamódszer meghatározó eleme az otthoni munkavégzés lehetősége, melynek alapja az a filozófia, hogy a munkatársak teljesítményét nem az irodában eltöltött idő, hanem a határidőre és minőségben elvégzett munka határozza meg. E gondolkodásmód segíti a magánélet és a munkahely harmóniájának megteremtését, és lehetőséget teremt az épületen belüli munkaállomások gazdaságosabb kihasználására is.

Az új munkamódszert a Pannon anyavállalata, a norvég Telenor öt éve hatékonyan alkalmazza, a fornebui központ több nemzetközi elismerés, köztük a legrangosabb Prix d' Excellence építészeti díj tulajdonosa.

A társadalmi felelősségvállalásra nagy gondot fordító Pannon a környezet védelmére is odafigyel. A nyolchektáros területnek mindössze a 7,55 százalékát építi be a megengedett 30 százalék helyett, az előírt 40 százalékon felül pedig a völgy 69 százalékát hagyja meg zöldterületnek. Az építkezés során felhasznált anyagok és technológiák, a külső időjárási és belső használati tényezőket figyelembe vevő intelligens vezérléshez kapcsolódnak majd, mely révén energiát lehet megspórolni. Az új épületben a napi munka során felhasznált papír mennyiségét még tovább csökkenti a Pannon, az ehhez szükséges technológiai megoldások tervezése, fejlesztése már most folyamatban van.

Forrás: *http://www.piac-profit.hu* (Letöltve: 2008. július 22.)

2. *Megváltoztak az emberek elvárásai a munkahellyel kapcsolatban.* Ennek társadalmi és technikai okai egyaránt vannak. A társadalmi okok között az életszínvonal növekedéséből következő igényességnövekedést emeljük ki: az emberek munkahelyválasztási kritériumai a munkafeltételekkel, munkahelyi infrastruktúrával kapcsolatban ma sokkal szelektívebbek, mint korábban. A társadalmi viszonyok, a munkahelyválasztás szabadságának megnövekedése (amit a növekvő területi mobilitás és szakmai konvertálhatóság erősít) lehetővé teszi az emberek számára, hogy érvényesíthessék is ezeket a kritériumokat. Az emberek a maslow-i szükséglethierarchia magasabb szintjein lévő igényeik közül a korábbinál többet akarnak a munkahelyen keresztül kielégíteni. A technikai fejlődés pedig lehetővé teszi, hogy ezek az elvárások a vállalat számára is ésszerű ráfordítások mellett teljesíthetők legyenek.

3. A fenti tényezők együttes hatására lényegesen *összetettebbé vált az emberierőforrás-menedzsmentje*, s ezt a környezet (például a többi funkcionális menedzser) is elismeri. Az új irányítási követelményeknek való megfelelést az EEM számára elősegíti, hogy a legutóbbi néhány évtizedben a társadalomtudományok fejlődésének segítségével lényegesen többet tudunk az emberről és a szervezetekről, mint korábban.

Kettészakadt a mezőny?

Bár a hr-esek nagyon szeretnék, de csak kevés cégnél lépett be hazánkban az emberierőforrás-gazdálkodás a XXI. századba.

Még mindig nem mondhatjuk, hogy Magyarországon stratégiai szerepkört tölt be a vállalatoknál a hr-menedzsment. A hr-dolgozók 60 százaléka az adminisztrációval bíbelődik, pedig a bérrel, tb-vel kapcsolatos és munkaügyi feladatokat más módon is megoldhatnák: szoftverekkel, kiszervezéssel vagy belső szolgáltató központ felállításával. Az élenjáró nyugat-európai és egyesült államokbeli cégek hr-szervezeteinél ez már többé-kevésbé végbement, a hr-esek mindinkább a stratégiának, a képzési programoknak és a magasabb hozzáadott értékű tevékenységnek szentelik idejüket.

Melyek lesznek a XXI. század hr-trendjei?

A nyugat-európai hr-vezetőket az alábbi kérdéskörök foglalkoztatják:
Munka és magánélet egyensúlya
Diverzitás a munkahelyen
Esélyegyenlőség
Rugalmas munkavégzés
Élethosszig tartó tanulás
Karriermenedzsment
A hr-tevékenységek mérése, értékelése

„Az elmúlt években a hazai vállalatok elkezdtek foglalkozni a karrierek tervezésével és a hr kontrollinggal" – tapasztalta a Humán Tükör-felmérések kapcsán Bokor Attila, a Budapesti Corvinus Egyetem docense, aki 2003 óta végzi ezeket a felméréseket. E két terület a nyugat-európai hr-szakmát is erősen foglalkoztatja, de nálunk sokszor még a kulturális eltérések is nehezítik a fejlődést. Karrier alatt a munkavállalók nagy része még mindig a „több pénz, előléptetés, jobb kocsi" sémát látja maga előtt – derül ki többek között a Bokor Attila és csapata által végzett, 51 vállalat gyakorlatát elemző Karriermenedzsment kutatásból.

A hr tevékenységének, hatékonyságának méréséhez pedig jobban tudatosodnia kellene, hogy a humánerőforrás-menedzsmentnek feladata hozzájárulni az üzleti célokhoz. A Legjobb Munkahely-felmérésben megkérdezett felső vezetőknek csak 14 százaléka gondolta úgy, hogy a személyzeti programok hatékonysága, megtérülése kimutatható konkrét mérőszámokkal.

FORRÁS: Mártonffy Zsuzsa: Kettészakadt a mezőny? (Részlet a cikkből.) *FigyelőNet*, 2007/23. – június 8. *http://www.fn.hu/trend/20070608/ketteszakadt_mezony/* (Letöltve: 2008. július 22.)

4. A *fejlettebb országok törvényhozása* intézkedések hosszú sorozatát hozta az utóbbi évtizedekben egyrészt az emberi munkavégzés feltételeinek, a munkavégző ember egészségének, személyiségének védelmében (a biztonsági előírásoktól a megkülönböztetések megtiltásáig), másrészt az alkalmazási feltételekkel kapcsolatban (képzettségi előírásoktól kezdve az elbocsátottak jogvédelméig). Az államnak ez a magatartása feltétlenül javította a munkavállalók helyzetét.

Az emberi erőforrás általános felértékelődésével párhuzamosan, részben annak következményeként végbemegy egy másik folyamat is, egyfajta differenciálódás. Ez a differenciálódás a korábbinál lényegesen bonyolultabbá teszi az emberierőforrás-menedzsmentjét, s tovább növeli ennek jelentőségét. A differenciálódásnak két fontos tényezőjét emeljük ki – mindkettő a legátfogóbb üzleti tendenciák következményének tekinthető.

Az egyik tendencia a munkavállalók tömegének kettéválása. Egyik oldalon ott áll a vállalat szempontjából nehezen, vagy nem nélkülözhető, létszámban szűk, de ismereteinek speciális és/vagy elmélyült volta miatt kiemelt munkavállalói kör, amelynek megtartása a vállalat kiemelt érdeke. (A jelenség nem új, Galbraith (1970) évtizedekkel ezelőtt felhívta rá a figyelmet, de a tudás jelentőségének növekedésével igen nagy mértékben megnőtt a szerepe.) Ennek a munkavállalói körnek mind a

munkafeltételeket illetően, mind a bérezésben, mind pedig a fejlődési lehetőségek biztosításában kiemelt súlyt adnak a komoly vállalatok. A másik oldalon ott találjuk azt a széles munkavállalói réteget, amely az informatikai forradalom és az automatizáció, valamint a szervezetek működésének megnövekedett szabályozottsága következtében könnyen elsajátítható feladatokat végez, ezáltal (még viszonylag magas fokú képzettség esetén is) könnyen helyettesíthető.

Az említett két réteg természetesen nagyon eltérő módszereket, megközelítést igényel, az e fejezetben leírt munkaerő-gazdálkodási feladatok más és más módon konkretizálódnak a két esetben. Fontos megjegyezni, hogy noha egy adott vállalat adott esetében a kétféle munkavállaló többnyire jól megkülönböztethető, az egyes személyek nincsenek végletesen beskatulyázva egyik vagy másik szerepkörbe, helyzetük akár az adott vállalathoz való viszony, akár a képzettség növelésével változtatható.

Világkarrier

Érdemes-e magyar menedzsernek nemzetközi vállalatnál állást vállalni?

• **5 érv mellette**

1. Magyarországon alig van európai mércével is nagy cég, ezért itthon egy idő után nincs hová továbblépni.
2. Izgalmas feladatok, új kihívások, értékes tapasztalatok.
3. Olyan mélyen lehet megismerni más országokat, kultúrákat, amire másképp nem lenne mód.
4. Jelentősen emelkedik a jövedelem, és a cég fedezi a kintlakás költségeit is.
5. A gyerekeknek egyedülálló lehetőség tapasztalatok szerzésére, nyelvtanulásra.

• **5 érv ellene**

1. Ha a vezető haza akarna térni, nem biztos, hogy talál a tapasztalatának megfelelő pozíciót.
2. Regionális, illetve globális feladatkör esetén rengeteget kell utazni, és napi 24 órán át készenlétben kell állni.
3. Nem minden gyereknek tesz jót, ha kiszakítják a környezetéből.
4. A házastárs csak nagy szerencsével kaphat kint állást.
5. Ha valaki még egyedülálló, ilyen életforma mellett nehéz stabil új kapcsolatot kialakítani.

Forrás: Vrannai Katalin: Világkarrier. *FigyelőNet*, 2007/6. – február 8. *http://www.fn.hu/hetilap/20070206/vilagkarrier/* (Letöltve: 2008. július 22.)

A munkavállalói réteg differenciálódását előidéző másik fontos tendencia a globalizációval, a megnövekedett migrációval kapcsolatos. Ennek fontos következménye, hogy a kevésbé fejlett országokból jövő, mind a bérek, mind a munkafeltételek szempontjából lényegesen alacsonyabb igényű munkaerő rontja a helyi munkavállalók lehetőségeit. Ez a jelenség főként az előző

bekezdésben említett második munkavállalói csoportban, a jól helyettesíthető munkaerő esetén vált jellemzővé, s igen bonyolult, e könyv keretei között nem tárgyalható társadalmi folyamatokhoz vezetett. Mi itt csak annyit jegyzünk meg, hogy az így előállt helyzet a vállalati munkaerő-gazdálkodásban is erősen érezteti hatását: új gazdálkodási lehetőségeket teremt, hiszen mérlegelhető olcsóbb munkaerő-foglalkoztatása. Ez a tendencia ugyanakkor bonyolítja a vállalat életét az eltérő nyelvi, kulturális, szakképzettségi hátterű munkavállalók együttes alkalmazásával.

A fentiekben vázolt tényezők alaposan megváltoztatták a munkaerő vállalati szerepét, az emberierőforrás-menedzsment szerkezetét. A legfontosabb változások az alábbiakban foglalhatók össze:

a) A munkaerővel való gazdálkodás puszta technikai tevékenységből stratégiai funkcióvá vált. Ahogy az emberi erőforrás jelentősége megnőtt a vállalat egésze sikerének szempontjából, úgy változott kezelésének, menedzselésének elvi kerete és gyakorlata is. Korábban leggyakrabban a szakterületi vezetők által meghatározott munkaerőigény kielégítése, illetve a munkavállalókkal kapcsolatos adminisztratív feladatok elvégzésére korlátozódott az emberierőforrás-menedzsment szerepe. Mára e kiszolgáló funkció (amellett, hogy önmagában ez is magasabb szintre került) fontosságban háttérbe szorult a hosszú távú, stratégiai vállalati sikerhez szükséges tudástőke és az ezt hordozó munkavállalók iránti kereslet meghatározása és kielégítése mögött.

Mikor stratégiai a hr, és mikor nem?

Stratégiai szerepet tölt be a vállalatnál az emberierőforrás-gazdálkodás, ha...

- a hr-vezető közvetlen felettese a vezérigazgató
- a hr „beszéli az üzlet nyelvét", átlátja a cég folyamatait
- a hr-es részt vesz a stratégiai döntésekben
- azon túl, hogy profin ellátja az alapszolgáltatásokat, olyan hr-rendszereket működtet, amelyek versenyelőnyt hoznak a cégnek.

Nem stratégiai a hr, ha...

- a hr-es utólag értesül a humán jellegű problémákról, amelyeket meg kell oldania
- a hr-menedzser nincs a felső vezetői körben, például a gazdasági igazgató alá tartozik
- a hr-es nem látja át az üzleti folyamatokat, csak kiszolgálja az üzleti területeket
- a hr öncélúan működteti eszközeit, de azokat nem kapcsolja össze az üzleti célokkal.

FORRÁS: Mártonffy Zsuzsa: Kettészakadt a mezőny? (Részlet a cikkből.) *FigyelőNet*, 2007/23. – június 8. *http://www.fn.hu/trend/20070608/ketteszakadt_mezony/* (Letöltve: 2008. július 22.)

b) Az emberek igénylik azt, hogy a munkavégzés során, mind annak megtervezésében, mind pedig a végrehajtásban a korábbinál lényegesen nagyobb önállóságot kapjanak. A nemzetközileg elterjedt „empowerment" kifejezés azt a folyamatot írja le, amelyben a munkavállalók ezen önállósági igénye teljesül: a korábbinál lényegesen szélesebb körű „felhatalmazást", döntési, folyamatmeghatározási jogosítványokat és lehetőségeket kapnak a munkájukkal kapcsolatosan. Ezt a folyamatot az információs technológia fejlődése nagymértékben elősegítette. A szélesebb körű felhatalmazás fontos szervezeti következményekhez vezetett: a szervezetekből sok helyütt kiiktatódtak bizonyos vezetői szintek, a szervezetek laposabbak és karcsúbbak lettek.

c) Az információs technológia és a vezetési-irányítási elvek fejlődése egyszerre vezetett oda, hogy egyre gyakoribb a csoportos munkavégzés: a hagyományos szervezeti struktúrák mellett rugalmas, gyakran időleges, ismét gyakran többfunkciós munkacsoportok jönnek létre. Ezeknek a munkacsoportoknak az összeállítása, irányítása, sajátos ösztönzési rendszere komplex EEM-feladat.

d) A tárgyalt tényezők hatására igen nagy mértékben megnőtt a képzési, továbbképzési igény. A minőség előtérbe kerülése megnövelte a szakértelem jelentőségét, az üzleti követelmények és a technológia gyors fejlődése pedig a magasabb fokú képzettség és az átképzések jelentőségét. Általánosan elfogadottá vált az élethosszig való tanulás koncepciója, amelynek jegyében egyrészt akár többszöri pályamódosításra is rákészülhet valaki, másrészt módja van a mindenkori legújabb ismereteket a saját tudásanyagába beépíteni.

4.3. Az emberierőforrás-gazdálkodás stratégiája

Az emberierőforrás-gazdálkodásnak a fentiek szerint vannak olyan sajátosságai, amelyek a vállalati stratégia kiemelkedően fontos tényezőjévé teszik. Ezek közül a következőket emeljük ki:

- A stratégia emberi cselekedetek sorozatán keresztül alakul ki és valósul (vagy hiúsul) meg, e cselekedetek célirányos volta, megfelelő koordináltsága nélkül bizonyos a kudarc.
- Az emberi erőforrás azon tulajdonsága, hogy teljesítményét önmaga képes szabályozni, a munkaerő-gazdálkodást kiemeli a többi vállalati tevékenységi terület közül a stratégia

megvalósítására való ráhatás lehetősége szempontjából. Az emberek megfelelő motivációjának kialakítása a stratégiaalkotás és -megvalósítás fontos része.

- A stratégia által meghatározott küldetés döntően befolyásolja a vállalatnál folyó tevékenységek jellegét: a különböző profilú vállalatok munkaerőigénye, illetve az emberek által elvégzendő feladatok rendkívül eltérőek.
- A stratégia szoros kölcsönhatásban van a **szervezeti struktúrával**, ezáltal meghatározza az emberek közötti tevékenység- és információcsere szerkezetét, a formális és jórészt az informális kapcsolatokat. E kapcsolatrendszer kiemelkedően fontos tényezője a vállalat vezetési rendszere, amely összekapcsolja az érintettek két csoportját: a menedzsereket és a munkavállalókat.
- Végül a stratégia megvalósításának közege az a **szervezeti kultúra**, amelynek hordozói a vállalatnál dolgozó emberek. Ez a szervezeti kultúra hat az egyén magatartására, az emberek közötti kapcsolatokra és a szervezeti megoldásokra.

Szervezeti struktúra: egy adott szervezet elemeinek belső elrendezése; főbb dimenziói a szervezeten belüli munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordináció és konfiguráció (szervezeti felépítés).

Szervezeti kultúra: az egyes szervezetek alapfilozófiájának, közösen elfogadott értékrendjének, szellemének, hagyományainak, szokásainak tartósan érvényesülő rendszere.

Mint minden funkcionális tevékenységcsoportnál, úgy az emberierőforrás-menedzsmentre vonatkozólag is igaz, hogy stratégiája, alapvető működési elvei a vállalat küldetéséből, illetve stratégiájából vezethetők le. Ahhoz, hogy ezt a levezetést elvégezzük, az EEM-stratégia kulcskérdéseinek helyes megfogalmazásából kell kiindulnunk. Az erőforrás alapú vállalatelméletre támaszkodva, s felhasználva a Bakacsi et al (2000) által feltett kérdéseket, a következőkben fogalmazhatjuk meg az EEM fő stratégiai kérdéseit:

1. Hogyan biztosítsuk a vállalat stratégiai céljaihoz illeszkedő emberi erőforrást mennyiségileg és minőségileg egyaránt?

   E kérdésre a vállalati kereslet meghatározásán, a kínálat megismerésén és értékelésén, a belső és külső források *(make or buy?)* szerepének tisztázásán keresztül adhatunk választ.

2. Hogyan gondoskodjunk arról, hogy a rendelkezésre álló emberi erőforrást a leghatékonyabban vonjuk be az értékteremtésbe?

   E stratégiai alkérdéshez tartozik az emberi erőforrás által képviselt tudás menedzselése (felhasználása, fejlesztése) a személyek közti interakciók szervezése, a szervezeti formák meghatározása, a teljesítmény mérése a kettős értékteremtés logikája szerint.

3. Miként érjük el azt, hogy a munkavállalók, mint a vállalati működés érintettjei, minél többet adjanak át tudásukból, kompetenciájukból az értékteremtés folyamatában, s emellett érintettként elégedettek legyenek azzal, ahogyan a vállalat értékeli (kompenzálja) erőfeszítéseiket.

Az EEM stratégiai kérdéseire csakis a vállalat átfogó stratégiájának ismeretében adható megfelelő válasz, hiszen a vállalati stratégia fókuszainak kiválasztása lényeges befolyással van az EEM-tevékenységekkel kapcsolatos elvárásokra. E kérdéssel részletesen foglalkozik a stratégiai EEM-irodalom (Bakacsi et al 2000, Bokor et al 2007, Jackson et al 2003) – itt mintegy illusztrációképpen felidézzük Bolwijn és Kumpe (1996) gondolatmenetét, akik rámutatnak, hogy az alapvetően különböző vállalati stratégiákból mennyire eltérő alapelvek következnek az EEM-stratégiára nézve is. A költséghatékonyságot, a minőséget, a rugalmasságot, illetve az innovativitást fókuszba állító vállalati stratégiákból különböző elvárások származtathatók le a munkavállalókkal kapcsolatos elvárásokra éppúgy, mint az alkalmazott szervezeti megoldásokra. Ennek illusztrálására szolgál az alábbi, Bolwijn és Kumpe gondolatmenetéből összesűrített egyszerűsített, de a lényeget jól kifejező táblázat:

1. TÁBLÁZAT. *Stratégiafókuszok és kiemelt EEM-jellemzők*

Kiemelt EEM-jellemző	Stratégia fókusz			
	Költségcsökkentés	Minőség	Rugalmasság	Innovativitás
Fő személyes követelmény	Precizitás	Fogyasztóorientáltság	Alkalmazkodás	Kreativitás
A szervezeti irányítás kulcseleme	Szabályzatok, előírások	Ösztönzés, meggyőzés	Gyors kommunikáció	Változásmenedzsment

FORRÁS: Bolwijn–Kumpe 1996

Tekintsük át ezek után, hogyan kombinálódnak az emberierőforrás-menedzsment folyamatában a felvázolt stratégiai kérdések, tevékenységek.

Az emberierőforrás-szükséglet és a szükségletkielégítés teendői a stratégia–tervezés–végrehajtás folyamatok általános logikáját követik, és a következő lépésekben hajthatók végre:

- a vállalati stratégia és az ebből következő általános célok lebontása a különböző szervezeti egységekre;
- azon ismeretek, képességek, illetve szakértelem (a tudásbázis) meghatározása, amelyekre a szervezetnek a feladatok végrehajtásához szüksége van;

- a meglévő munkaerő-állomány figyelembevétele után fennmaradó nettó **munkaerő-szükséglet**, illetve **munkaerő-kereslet** meghatározása;
- az előre jelzett emberi erőforrás-szükséglet kielégítését szolgáló konkrét teendők meghatározása.

Munkaerő-szükséglet: a vállalatnál adott időszakban elvégzendő feladatok ellátásához a vállalatvezetés megítélése szerint szükséges munkaerő létszáma, a munkakörök szerint strukturálva.

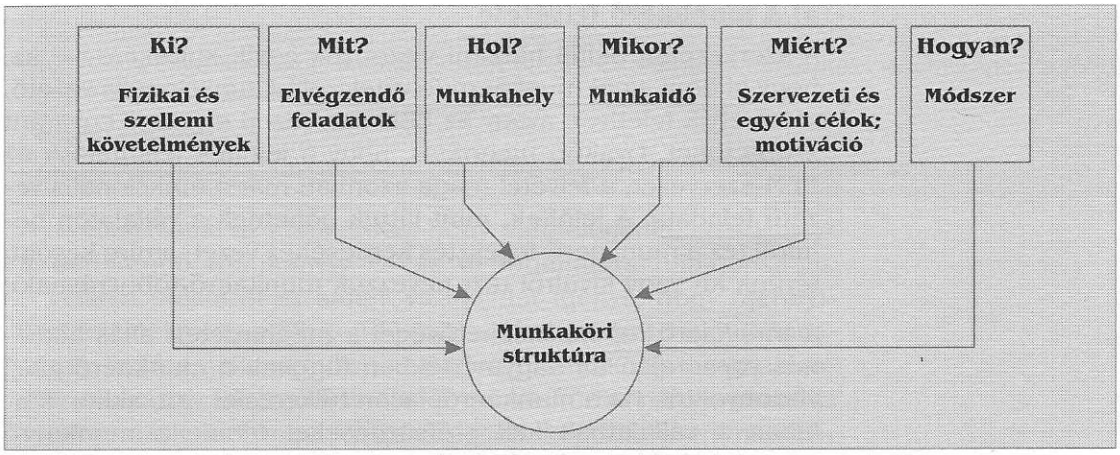
Munkaerő-kereslet: a munkaerő-szükségletnek a külső munkaerőpiacon megjelenő része.

Bakacsi és szerzőtársai (2000) arra a stratégiai választásra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalat elsősorban belső fejlesztés útján, avagy a külső munkaerőpiacról kívánja a szükségletkielégítést végrehajtani. Nyilvánvaló, hogy a két forma keverten jelenik meg a vállalatoknál, de a hangsúly elhelyezése fontos „filozófiai", illetve stratégiai kérdés. Az első esetben az EEM tevékenységének súlypontja a belső mobilitás megteremtése, amelyhez igen jól menedzselt karriertervezési, tovább-, illetve átképzési rendszer, valamint a vállalati kultúrának a belső átrendeződést elősegítő alakítása tartozik. A külső munkaerőpiacra támaszkodás esetén nagyobb a hangsúly a piacismereten, a toborzáson, a külső szemlélettel bejövő alkalmazottak beillesztésén.

Az emberi erőforrás tervezésének fontos tényezője, hogy szoros kapcsolatban kell állnia a **szervezetfejlesztéssel**. Az elvégzendő feladatokon túl nyilvánvalóan az is befolyásolja a szükséges munkaerőt – mennyiségi és strukturális szempontból egyaránt –, hogy az elvben létező különböző szervezeti megoldások közül melyiket választja a vállalat. (Más összetételű lesz például a logisztikai munkatársak szakmastruktúrája attól függően, hogy decentralizált vagy centralizált a belső anyagellátási rendszer. Ha minden egység maga szerez be, s gazdálkodik, akkor általában több alacsonyabb képzettségű munkatárs kell az egyes szervezeti egységeknél, és csak néhány magas felkészültségű elemző a központban – ellenkező esetben a központnak lesz egy jelentős létszámú és magas szakképzettségű beszerzői gárdája, s nincs vagy alig van szükség helyi beszerzőkre.)

Szervezetfejlesztés: a szervezeti struktúra – stratégiai követelményeknek megfelelő – alakításának folyamata.

Az emberierőforrás-szükséglet kielégítése nem csupán az EEM funkcionális részlegének feladata. Ezt a tevékenységet a vállalat minden vezetőjének fontosnak kell tartania, hiszen rajtuk múlik, hogy valós információk álljanak rendelkezésre a munkaerő-szükséglet nagyságáról és szerkezetéről. A tervezésben (és az EEM egyéb folyamataiban is) gyakori a konfliktus lehetősége az EEM-szervezet és az egyéb funkcionális területek között, mivel igen eltérőek lehetnek a döntési szempontjaik. Ez az egyik ok, amiért a felsővezetésnek az EEM folyamataiban igen fontos szerep jut.



2. ábra. *A munkakör meghatározása*
Forrás: Byars–Rue 1984, 27. o.

Ahhoz, hogy a vállalat dönteni tudjon munkaerő-szükségletéről, kiindulópontként definiálnia kell azokat a **munkaköröket,** amelyek a vállalat küldetéséből származtatott feladatok megoldásához szükségesek. A munkakörök meghatározására és elemzésére napjainkra kifinomult, sokoldalú (pszichológiai, szervezeti, műszaki stb.) eszköztár alakult ki. A munkakörök meghatározásánál az elvégzendő feladatokból kell kiindulni, a megválaszolandó kérdéseket a *2. ábra* foglalja össze.

Munkakör: a vállalati munkafeladatok egy személyre lebontott része, amely meghatározható ismeretek és képességek alkalmazását igényli.

Ha a vállalat küldetéséből levezethető munkaköröket és az ezek összekapcsolódását kifejező szervezeti struktúrát összevetjük a vállalati stratégiából levezethető feladatokkal, akkor jutunk el a vállalat munkaerő-szükségletének meghatározásához.

(Egy szerszámgépipari vállalatnak a küldetéséből következik például, hogy esztergályos munkakörök vannak a vállalatnál; a szervezeti struktúrába elhelyezve látható, hogy az esztergályosok melyik üzemegységben, milyen konkrét feladattípusokat végeznek el – a tartós célokból vezethető le, hogy ez létszámban kifejezve mit jelent, tehát hány esztergályost kell alkalmazni.)

4.4.2. A munkaerő alkalmazása: felvétel és elbocsátás

A munkaerő-szükséglet meghatározása után logikusan következő kérdés: kikkel töltsék be az egyes munkaköröket? Kit vegyenek fel, és kit irányítsanak át az egyes munkakörökbe? Kinek a tevékenységére nem tart igényt a továbbiakban a vállalat? Ezek a kérdések az emberierőforrás-gazdálkodás személyi inputjához és outputjához, a felvételhez és az elbocsátáshoz vezetnek.

a) A munkaerő felvétele

A szervezeten belüli hatalmi viszonyok egyik kulcskérdése az, hogy ki dönt az új munkaerő felvételéről? A funkcionális vezető, valamelyik felettese avagy az EEM szervezeti egysége egyaránt szóba jöhet. Gyakori megoldás, hogy a jelöltek felkutatása az EEM-szervezet, a felvétel maga azonban már a funkcionális vezető feladata. A jelöltek, mint láttuk, jöhetnek a vállalaton belülről (ez a munkaerő-fejlesztés kérdéséhez vezet, amire később térünk ki) vagy kívülről (ezt nevezzük munkaerő-toborzásnak).

A *munkaerő-toborzás* lehetőségei a meghirdetett állás általános vonzerején túl nagymértékben függnek a munkaerő-piaci viszonyoktól. Ha a munkaerőpiacon túlkereslet van, akkor általában a vállalatnak kell erőfeszítéseket tennie a munkaerő megszerzéséért, míg túlkínálat esetén számíthat arra, hogy a munkaerő fogja a céget keresni, közvetlenül vagy például munkaközvetítő irodán keresztül.

A *kiválasztás* igen sokféle módon történhet, az alkalmazott eljárást – a munkakör jelentőségétől kezdve a munkaerő-piaci helyzeten át a kiválasztást végző vezető személyes attitűdjéig – számos tényező befolyásolja. Kézikönyvek sora létezik a kiválasztási folyamatban alkalmazható eljárásokról: személyes elbeszélgetések, különböző tesztek, felmérések, referenciaszerzési alternatívák sokasága áll a döntéshozó rendelkezésére.

A szomszéd széke

A GE a vezetői utánpótlás jelentős részét rotációs programokon keresztül biztosítja. Ezek nagyobb része pályakezdőket céloz meg. Azok a vezetők, akik részt vettek efféle programokon, hatalmas előnnyel indulnak, hiszen alaposan megismerik a különböző területek működését és vezetőit, valamint a cég felső vezetését.

Csoma Csenge rögtön az egyetem után került be a GE Hungary Zrt. technológiai vezetőket képző rotációs programjába, majd menedzseri feladatot kapott. „Tavaly Ázsiában azokkal az amerikai és kínai kollegákkal dolgoztam együtt, akiket korábban a GE technológiai rotációs programján ismertem meg. Harley-Davidson lámpa fejlesztésében vettünk részt, s egy New York-i tréningen is voltunk" – említi. Szerinte a rotációs program legnagyobb előnye, hogy rövid idő alatt széles körű technológiai és üzleti ismeretekre, továbbá kapcsolati tőkére lehet szert tenni.

A programokon keresztül, amelyek általában több évig tartanak, a vállalat és a munkavállaló kölcsönösen befektet egymás megismerésébe, és ezáltal elkötelezetté válik.

A módszer hasznos lehet a dolgozók motiválásában, különböző területekről verbuvált munkacsoportok tagjainak képzésében.

Fontos tehát, hogy a cégek hr vezetői pontosan megtervezzék a rotációt. Ha a cél világos, akkor megtervezhető, hogy miből álljon, és mennyi ideig tartson a program. A Procter & Gamble a karriertervezés részeként bizonyos területeken kötelezően előírja a rotációt. „A támogató funkciók, és ezen belül is elsősorban a hr esetében elengedhetetlen az előrelépéshez, hogy a vezető pozíciót betöltő személy jobban megismerje a cég belső működését, illetve a támogatandó terület munkáját- állítja Dobi Kitti, a Procter & Gamble Magyarország emberi erőforrás menedzsere. A cég az ideiglenes munkakörváltást kifejezetten a vezetőképzés részeként kezeli, és ezért 2-6 éves tapasztalathoz köti.

A munkatárs ideiglenesen oldalirányú mozgást végez a szervezeten belül másik, sőt akár kifejezetten erre a célra kialakított munkakörbe. A program során több elmozdulás is lehetséges, a főcél pedig a karrierfejlesztés.

FORRÁS: Szörényi Ágnes: A szomszéd széke. *FigyelőNet*, 2007/11. – március 14. *http://www.fn.hu/hetilap/20070310/szomszed_szeke/* (Letöltve: 2008. június 28.)

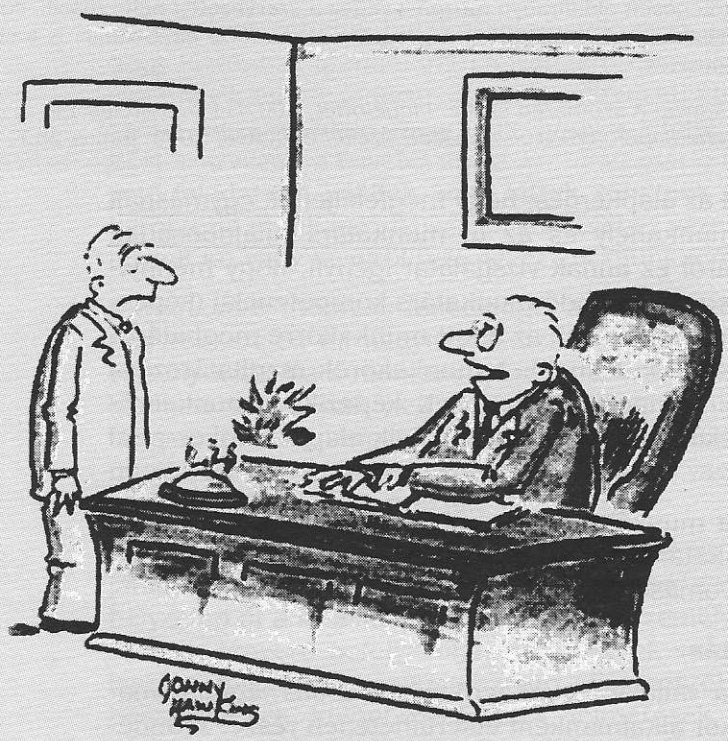
A kiválasztásnál az alapkérdés, hogy megfeleljenek egymásnak a betöltendő munkahely és az új munkatárs tulajdonságai. A vállalat oldaláról ez annak vizsgálatát igényli, hogy mennyiben felelnek meg a felveendő munkatárs kompetenciái (képességei, tudása, jellemvonásai) az adott munkakörre meghatározott elvárásoknak (modellnek). A munkakörök meghatározása mellett ezek a kompetenciamodellek képezik a munkaerőszükséglet hatékony kielégítésének másik alapját (Bokor et al 2007).

Kritikus lépés a munkába állítás, az új munkába lépő megismertetése munkatársaival és munkafeltételeivel; az első információk és benyomások jelentősége meghatározó lehet.

b) Az elbocsátás

Az elbocsátás a vállalati munkaerő-gazdálkodás legfájdalmasabb, ugyanakkor alkalmanként elkerülhetetlen része. Szándéka szerint lehet ideiglenes és végleges. Ideiglenes, ha a vállalat úgy ítéli meg, hogy később szüksége lehet elbocsátott dolgozóira (ez az elbocsátási típus szorosan kapcsolódik a gazdasági ciklusokhoz). Végleges akkor, ha az adott munkavállalót a későbbiekben nem kívánja a vállalat foglalkoztatni. Ez utóbbinak a vállalati munkaerő-szükséglet csökkenésén kívül lehet természetesen a munkavállaló magatartásában keresendő oka is, például fegyelmezetlenség, lustaság, konfliktus. Természetes oka a munkaerőtől való megválásnak a nyugdíjazás. Az egyes vállalatok emberierőforrás-gazdálkodását jelentős mértékben minősíti, hogy rendelkeznek-e a leépítésekre vonatkozólag valamilyen stratégiával. A világos foglalkoztatási kritériumok, egyértelmű fegyelmi szabályzat, humánus nyugdíjazási eljárások tehetik a dolgozók számára elviselhetőbbé a mindenképpen stresszel, szervezeti zavarokkal járó elbocsátásokat.

Napjaink kiéleződött versenyfeltételei között gyakoriak a tisztán gazdasági megfontolásokból végzett leépítések, akár költségmegtakarítás, akár a szervezet egyszerűsítése, akár a termelési-szolgáltatási tevékenység határozottabb fókuszálása céljából. A gyakorlat azt mutatja, hogy a leépítés önmagában ritkán vezet tartós versenyelőnyhöz, tehát csak nagyon körültekintően s más ésszerűsítési eljárásokkal kombinálva szabad alkalmazni. Az elbocsátás kritikus eleme a megfelelő kommunikáció,



„Általában nem keverem össze az üzleti ügyeket az élvezetekkel, de Ön most ki van rúgva."

FORRÁS: *cartoons_HBR.doc*

ami segít az ott maradó alkalmazottak munkamoráljának fenntartásában s az átalakított folyamatok hatékonyságának növelésében. Fontos tapasztalat, hogy a leépítést lehetőleg egyetlen nagyobb hullámban, s nem szakaszolva célszerű végrehajtani.

4.4.3. A munkavégzés és az emberi erőforrás fejlesztése

Ebben a fejezetben a már munkába állt munkatárs tevékenységével, vállalati pályájának irányításával, ismereteinek bővítésével foglalkozunk.

***a)* A munkaszervezés**

A munkaerő-szükséglet megállapításával foglalkozó fejezetben láttuk a munkakör, a szervezet és az elvégzendő feladatok kapcsolatát. A munkavállalónak pontosan tudnia kell, hogy milyen feladatot kell elvégeznie, és kikkel, hogyan kell együttműköd-

nie ennek során; továbbá, hogy az egész tevékenység milyen konkrét körülmények között, milyen környezetben zajlik. Ez a problémakör a munkaszervezés területe, ennek részleteivel nem foglalkozunk. Három stratégiai kérdésről azonban Bakacsi és szerzőtársai (2000) munkája alapján megemlékezünk.

- Az emberierőforrás-rendszer működését, az egyéneknek a szervezetbe való beillesztését illetően lényeges különbség, hogy a rendszer alapkövei a munkakörök vagy az egyének legyenek-e. Az első esetben az illeszkedés a kulcsszó, s átláthatóbb, olcsóbb, de lassabban alakítható rendszert kapunk, míg a másikban az egyénben feltételezett potenciálra építünk, s rugalmasabb, innovatívabb, de kevésbé stabil, kockázatosabb szervezetépítésre van lehetőségünk.
- Stratégiai kérdés, hogy az egyéneket vagy azok csoportjait helyezzük-e az emberierőforrás-menedzsment fókuszába. Ez a kérdés mind a felvételt, mind a munkaszervezés módját, mind a teljesítményértékelést és az erre építő javadalmazást befolyásolja.
- Hasonlóképpen nagy hatású az a választás is, hogy az emberierőforrás-menedzsment rendszerének kialakításakor, működtetésekor és értékelésekor az egyénben rejlő potenciált (ami az erőforrás alapú üzletpolitikához közelálló felfogás), avagy a tényleges, mérhető teljesítményt vesszük-e alapul. Az első megközelítés erőteljesebb fejlesztésorientáltságot, míg a második a teljesítménymotivációt helyezi előtérbe. A kétféle kiindulópontból eltérő szervezeti tulajdonságokhoz, kultúrához, működési módhoz juthatunk el.

A munkaszervezéssel kapcsolatos hatékonysági követelmények és a munkavállalók megnövekedett elvárásai egyaránt hozzájárultak ahhoz, hogy a hagyományos, stabil szervezeti megoldások (kötött, állandó idejű munkavégzés pontosan meghatározott helyen és feladatokkal, hosszú távra szólóan) helyett a vállalatok lényegesen változatosabb, rugalmasabb rendszereket alakítsanak ki. Ezeknek a munkaköröknek a gazdagítására, a munkafeltételek javítására irányuló elveknek és módszereknek a legfőbb csoportjait az alábbiak jelentik:

- a munkarend megváltoztatása, rugalmasabbá tétele, a távmunka, illetve az otthoni munkavégzés lehetőségeinek megteremtése (pl. informatikai rendszerekkel);
- a munkarotáció, ami lehetővé teszi, hogy a dolgozók szakismereteik határain belül akár egy nap folyamán is más-más feladatokat lássanak el;

- munkafeladat-szélesítés (ekkor a munkás több, egymáshoz kapcsolódó, rokon – jórészt azonos jellegű – tevékenységet végez);
- munkakör-szélesítés: ekkor a dolgozó nemcsak jellegükben azonos feladatokat, hanem egymástól eltérőket is ellát (pl. a végzett munka minőségi ellenőrzése, gépek beállítása);
- egyre népszerűbb napjainkban a nem teljes foglalkoztatásban való munkavégzés. Ennek számos formája létezik, a részidőben való foglalkoztatástól a szabadúszók alkalmazásán át az alvállalkozásba adásig;

Távmunkaházat adtak át Örkényben

A 200 négyzetméteres távmunkaházban négy teremben 22 számítógépes munkahelyet alakítottak ki az ide távmunkát telepítő cégeknek.

A létesítmény teljes infrastruktúrát, szakképzett munkaerőt kínál. A programhoz Örkény város 20 millió forint értékű ingatlannal, több millió forintos saját erővel járult hozzá, a felújításhoz, a berendezéshez az Európai Uniótól 32 millió forintos, a magyar kormánytól 8,5 millió forintos támogatást nyertek el.

A program részeként százan szerezték meg a számítógépkezelői szakképesítést, nyolcvanan közülük a konkrét távmunkafeladatokra felkészítő tanfolyamon vesznek részt. Valamennyien nem kapnak majd munkát a távmunkaházban, de könnyebben vállalhatnak otthoni távmunkát, illetve más távmunka-lehetőséget. Jelenleg főként adatrögzítést, adatfeldolgozást, telefonos ügyfélszolgálatot, telefonos értékesítést, adatfelvételt, rendszerfelügyeletet helyeznek ki a cégek távmunkába.

Szakmai tanulmányok szerint egyes munkafolyamatok távmunkába szervezésével – az alacsonyabb bér- és ingatlanköltségek révén – jelentős költségcsökkenés érhető el. A bérköltségek 30 százalékkal, az ingatlanköltségek mintegy 50 százalékkal alacsonyabbak vidéken, mint egy nagyvárosban.

FORRÁS: Távmunkaházat adtak át Örkényben. *hvg.hu*, 2007. október 25. *http://hvg.hu/karrier/20071025_tavmunka_orkeny.aspx* (Letöltve: 2008. április 6.)

- a tapasztalatok szerint a csoportos munkavégzés mind a belső, mind a külső motivációs tényezőket erősíti: az emberek nagyobb késztetést éreznek maguktól is, s a társak nyomása a jobb teljesítményre is sarkall. Emellett nagyobb rugalmasságot tesz lehetővé a munka megszervezésében és megosztásában, különösen, ha a csoportban többféle képzettségű ember van.

b) Karriertervezés és (tovább)képzés

A munkavállalók hozzáállását nagyban javítja, ha világos perspektívát látnak maguk előtt a vállalatnál való előrehaladás lehetőségeit illetően. Kevés ember kívánja aktív éveit egyazon munkakörben eltölteni. Az, hogy megmarad a vállalatunknál és kedvvel végzi a munkáját, annál valószínűbb, minél több lehetőséget kap az önfejlesztésre és az előrelépésre. Ugyanakkor a

munkavállalók fejlesztése és a karrierlehetőségek biztosítása a vállalat számára is előnyös, hiszen nagyobb teljesítményre ösztönöz.

Ezért az emberi erőforrással való gazdálkodásnak integráns része a **karriertervezés** (pályatervezés) és a munkavállalók ismereteinek fejlesztése (képzés, átképzés). A karriertervezésnek két dimenziója van:

Karriertervezés: a vállalat munkavállalóinak jövendő tevékenységére, beosztására, képzésére vonatkozó tervezés.

- az egyes munkakörökben meg kell tervezni a munkakör betöltésének belső utánpótlási lehetőségét, és ezt folyamatosan „naprakészen" kell tartani;
- meg kell tervezni az egyes munkavállalók karrierpályáját: egyéniségük, tulajdonságaik, képességeik, képzettségük, ambíciójuk ismeretében előrelépési útvonalat (vagy még inkább útvonalakat) kell meghatározni számukra, lehetőleg velük egyetértésben.

A szakképzetlenek nem kellenek a piacnak

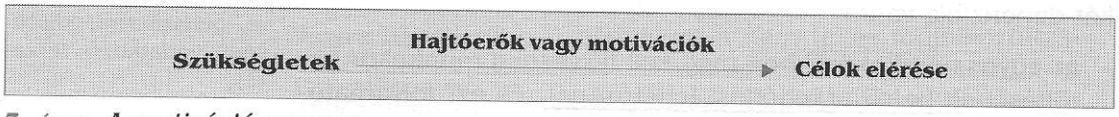
Székely Judit, a Szociális és Munkaügyi Minisztérium szakállamtitkára ismét felhívta a figyelmet, hogy a piacon csak a szakképzett munkaerőnek vannak jó esélyei. A 90-es évek elején a gazdaság strukturális átalakítása miatt igen sok embert kivontak a munkaerőpiacról, akiknek a munkára fogható részét most valahogyan vissza kellene oda vezetni. Külföldről egyelőre és elsősorban szakképzetlen emberek érkezésére számíthatnánk, márpedig a saját szakképzetlenjeinkkel sem tudunk mit kezdeni, hiszen a piac nem tart igényt rájuk. A képzés rossz struktúrája miatt az évi 2-3 ezer pedagógus, kommunikátor stb. nem friss diplomás szakember lesz, hanem friss álláskereső. De az alsó szinteken is gond van, mert igen nagy a 8 általánost be nem fejezők aránya, akikből nem lehet szakképzett ember. Márpedig – hangsúlyozta még egyszer az államtitkár – a piac nem kér a szakképzetlenekből. Magyarországon különösen nem, ahol a szakképzetlenek foglalkoztatási aránya 26-27 százalék, szemben az EU 50 százalékot megközelítő átlagával.

Forrás: Maholnap tanult kínaiakkal versenyzünk. *hvg.hu*, 2007. március 20. *http://hvg.hu/gazdasag/20070319_munkaero_mobilitas/page3.aspx* (Letöltve: 2008. április 6.)

A karrier menedzselésének szerves része az oktatás és a képzés. Ma, amikor egyrészt egy adott munkakörhöz tartozó ismeretek is gyorsan fejlődnek, másrészt a gyorsan változó üzleti környezet munkakör-módosítások és -váltások sorozatát teszi szükségessé, lehetetlen a vállalaton belül hatékonynak, illetve a munkaerőpiacon sikeresnek lenni anélkül, hogy valaki rendszeres képzésben, továbbképzésben venne részt. A vállalatok is felismerik, hogy többnyire előnyös számukra a megújult tudású régi dolgozó. Az emberierőforrás-menedzsment fontos stratégiai kérdése, hogy mely oktatási, képzési feladatokat milyen formában (saját tanfolyam, beiskolázás, kihelyezett képzés stb.) oldjanak meg.

4.4.4. Motiváció, bérezés, ösztönzés

Az emberi cselekvések általános motivációját több tudományterület vizsgálja. Az eltérések mellett abban többé-kevésbé egyetértenek a különböző szempontú kutatások, hogy az alapmodell az 3. *ábrán* látható módon írható le.



3. ÁBRA. *A motiváció szerepe*

a) A motiváció

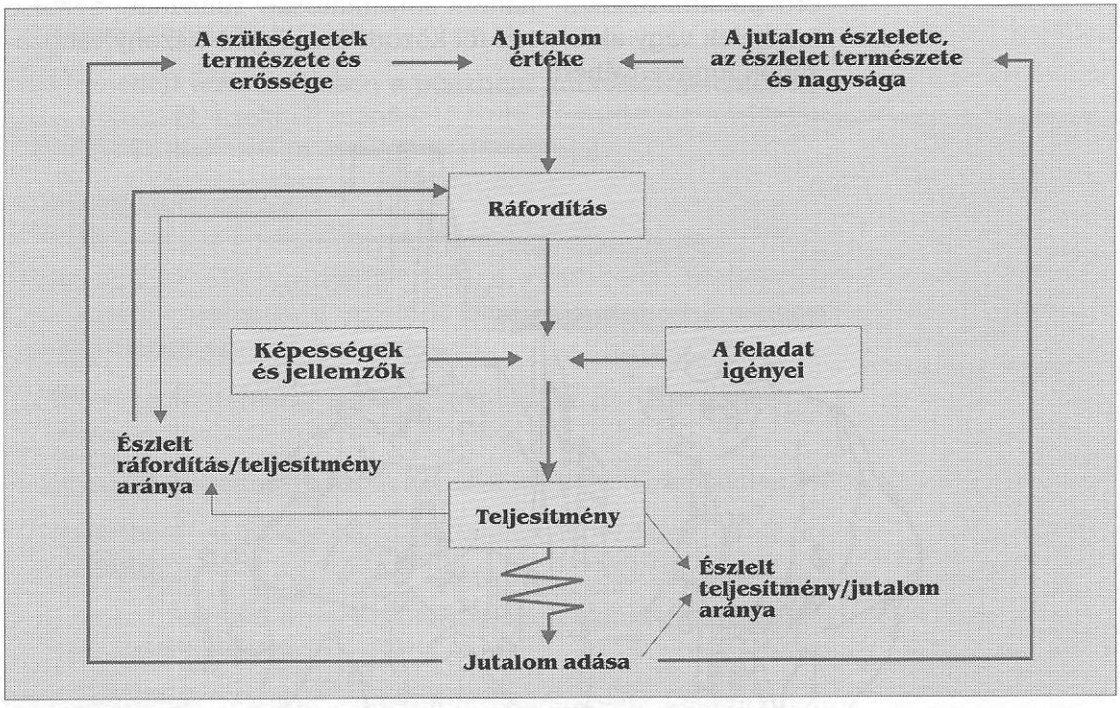
Motiváció: az emberi szükséglet kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni.

A **motiváció** a szükséglet kielégítésére irányuló ösztönzés, amelynek hatására az ember a cél érdekében kifejtett tevékenységbe hajlandó kezdeni. A motiváció erőssége döntően attól a „jutalomtól" függ, amit a cél elérésével az egyén megkaphat. Mivel a motiváció személyfüggő (a különböző emberek eltérően érzékelik és értékelik saját szükségleteiket, eltérőek a céljaik), a jutalmazásnak, a munkáért adott ellenszolgáltatásoknak gazdag rendszerével érhet el a motivációban jó eredményt a vállalat. Ennek megfelelően a munkavállalók motiválása igen összetett feladat, amelynek néhány főbb tényezőjére az alábbiakban utalunk.

- A motivációra vonatkozó vizsgálatok szerint a munkavállaló számára a belső motivációs tényezők a nagyobb hatásúak, stabilabbak (pl. önmagával és a munkájával való elégedettség, a teljesítmény érzete stb.); miközben a vállalat főként külső motivációs eszközökkel (bér, béren kívüli juttatások, előléptetés, kitüntetés stb.) élhet. Nem elhanyagolható természetesen az a hatás, amelyet a vezetés a megfelelően kommunikált teljesítményértékeléssel el tud érni.
- A munkavállaló nem a tényleges ráfordítását veti össze a tényleges teljesítménnyel és egy objektíven értékelhető jutalommal, hanem mindezeket szubjektíven fogja fel, s így is értékeli.
- Nem egyértelmű a jutalom teljesítményserkentő hatása sem. Empirikusan alátámasztott tény, hogy bizonyos esetekben a jutalommal való elégedettség nemhogy növeli, hanem kimondottan csökkenti a munkateljesítményt.
- Eltérő motivációs eszközök alkalmazhatók, illetve az egyes eszközök eltérő hatásokkal járnak a munkavállalók különböző csoportjaiban. Kézenfekvő például, hogy a különböző mun-

kavállalók a szükséglethierarchia eltérő fokozatain állnak, s így eltérően értékelik ugyanazt a pénzjutalmat.

A motivációs folyamat főbb összefüggéseit a *4. ábra* foglalja össze.

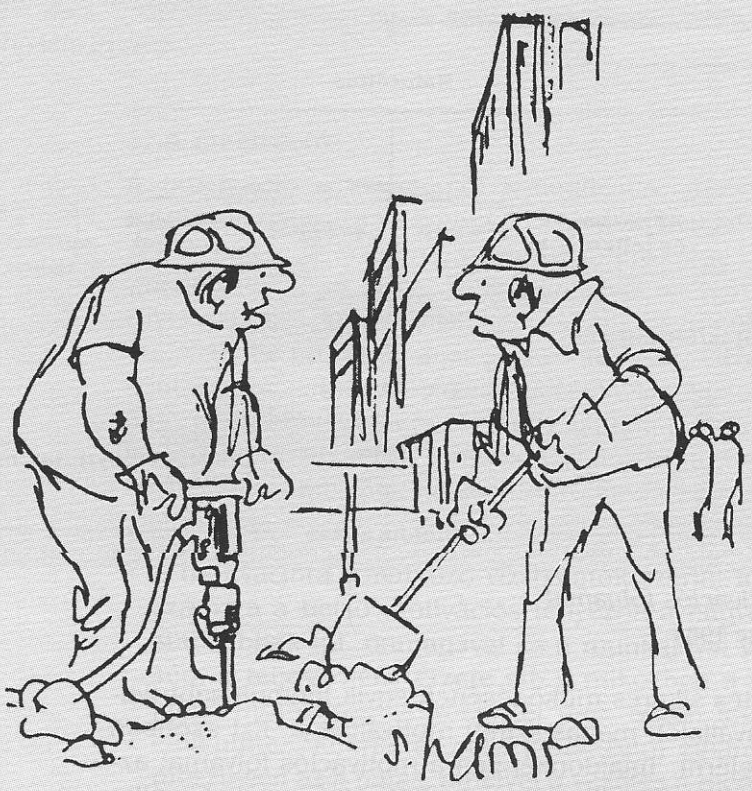


4. ábra. *A motivációs folyamat*
Forrás: Byars–Rue 1984

A vállalatvezetés sikeres működésének egyik legfontosabb jelzője a munkavállalók magas szintű motiváltsága. Ezt azonban nem könnyű elérni. Tulajdonképpen a motivációs folyamat azzal kezdődik, hogy a felvételkor a munkáltató és a munkavállaló a formális munkaszerződés mellett egy „**pszichológiai szerződést**" is köt – minden munkáltató-munkavállalói megállapodás tartalmaz olyan „puha" elemeket, amelyekről a két fél szóban állapodik meg (Argyris 1960, Conway–Briner 2005). Ez a pszichológiai szerződés bizonyos várt, illetve elvárható magatartásformákat fogalmaz meg. („Nem mérjük percre az itt töltött munkaidőt, a feladat elvégzése a lényeg..."; vagy: „Igen fontosnak tartjuk a munkatársak egymáshoz való viszonyát..."; „Szeretnék majd továbbtanulni..."; stb.) Argyris (1960) klasszikus meghatározása szerint a pszichológiai szerződés a munkaadó és a munkavállaló várakozásait fejezi ki az egymás közti viszonyra , azaz a formális szerződés tartalmán túl érvényesülő, kölcsönös kötelezettségekre, értékekre, várakozásokra, aspirá-

Pszichológiai szerződés: A munkaadó és a munkavállaló kölcsönös kapcsolatára vonatkozó informális megállapodások összessége.

ciókra vonatkozóan. Az e „szerződésben" szereplő pontok teljesülése rendkívül lényeges lélektani próba mindkét részről, s alapvetően meg tudja határozni a munkahelyi közérzetet, s ezzel összefüggésben a munkavégzés hatékonyságát is. A „pszichológiai szerződés" tartalma nem dől el véglegesen a munkaerő alkalmazásakor, hanem folyamatosan változhat, a külső feltételek vagy akár a két fél közötti személyes viszony változásának függvényében.



„Ezt a munkát minden szempontból kielégítőnek érzem: sokat várnak tőlem, komoly teljesítményt kell nyújtanom – s ami a legfontosabb, őrült zajt csaphatok."

Figyelembe kell venni, hogy az emberek egyre kevésbé elégednek meg a pénzbeni fizetségben kifejeződő motivációs erőfeszítésekkel, így olyan összefüggő motivációs rendszert kell működtetni, amelynek a pénzbeni juttatások mellett az alábbi tényezők minél nagyobb hányada részét képezi:

- sokoldalú, érdekes munkakör;
- részvétel a döntési folyamatokban;

- igazságos díjazás;
- ígéretes karrierpálya;
- önkifejtésre és önfejlesztésre való lehetőség;
- a munkavállaló ízlésének megfelelő kommunikációs rendszer, vezetési stílus;
- vonzó szervezeti kultúra.

Mindamellett természetesen a pénzbeni juttatások jelentősége sem veszett el, ezeknek megfelelő volta teremti meg a vállalathoz való csatlakozás, a munkavállalás alapját.

Teljesítményértékelés

A munkavállalói teljesítmények értékelése alatt az egyes munkavállalókkal való együttműködésben, rendszerint párbeszédben lezajló időszakos, a vezető(k) által lebonyolított értékelést értünk. Ennek számos funkciója van:

- helyesen végrehajtva segít meghatározni, jó helyen van-e az adott munkakörben a munkavállaló;
- elősegíti a személyre szóló képzési programok kialakítását;
- eldönthető segítségével a juttatandó jövedelmi szint és struktúra;
- támpontokat ad emberierőforrás-stratégiánk és gyakorlatunk kiértékelésére.

A teljesítményértékelést, éppen fontossága miatt, jól átgondolt céllal és módszertannal kell végezni, s ügyelni kell arra, hogy a megfelelő következtetések levonásából a hétköznapi munkára nézve konkrét előnyök származzanak, ezek között fontos szerepet tölt be a motiváció erősítése.

A motiváció sajátos eszköze

Azzal kezdtem, hogy saját fizetésemet évi 1 dollárra szállítottam le. Jóllehet csökkentett fizetésem nem azt jelentette, hogy felkopik az állam, nagy feltűnést keltett Detroitban. Azt jelképezte, hogy egy csónakban ülünk. Azt jelképezte, hogy csakis akkor vészelhetjük át a válságot, ha valamennyien egy lyukkal beljebb húzzuk a nadrágszíjat. Drámai gesztus volt, s híre futótűzként terjedt. A *Chryslernél* töltött három év alatt jobban megismertem az embereket, mint a *Fordnál* eltöltött harminckét esztendő alatt. Rájöttem, hogy az emberek nagy áldozatokra is hajlandók, ha mindenki részt vállal a megpróbáltatásból. Ha mindenki egyaránt szenved, hegyeket lehet elmozdítani. De ha csak egyszer is kiderül, hogy valaki lóg, hogy nem viszi a rá jutó terhet, az egész összeomolhat. Én ezt „egyenlő áldozatvállalás"-nak nevezem. Amikor elsőként vállaltam áldozatot, láttam, hogy mások is megteszik mindazt, ami szükséges. Így vészelte át a Chrysler a nehéz időket. Nem a kölcsönök mentettek meg bennünket, noha olyan szükségünk volt rájuk, mint egy falat kenyérre. Az a sok százmillió dollár mentett meg minket, amiről az érintettek önként lemondtak.

Forrás: Iacocca, Lee: *Egy menedzser élete*. Budapest, 1988, Gondolat, 305. o.

b) A keresetek (pénzjövedelmek)

Kereset: a munkavállalónak az adott vállalatnál képződő, munkavégzésből származó jövedelme.

Kereset alatt a munkavállalónak az adott vállalatnál képződő, munkavégzésből származó pénzjövedelmét értjük. A kereset és jövedelem szavakat azonos értelemben használjuk. A kereset elemei:

- az alapbér,
- a különböző bérpótlékok (vezetői pótlék, éjszakai pótlék stb.),
- a prémiumok és jutalmak (amelyeket általában valamilyen előírt teljesítmény elérésekor fizetnek ki),
- a jutalékok (pl. a kereskedelemben a forgalom után),
- az egyéb bér jellegű juttatások (újítási díjak, állásukból felfüggesztett személyeknek járó munkabér, szerzői jogdíj stb.),
- kiegészítő fizetések (a le nem dolgozott időre – tanulmányi vagy rendes szabadságra, kiküldetésre stb. – kifizetett bér).

A vállalatvezetésnek a munkavállalókkal kapcsolatos bér- és jövedelempolitikáját az a kettősség jellemzi, hogy – mint már említettük – egyik oldalról igyekszik növelni a jövedelmeket, hiszen azok tisztességes színvonala esetén várhat el komoly teljesítményt a munkavállalóktól, másrészt viszont a munkavállalóknak teljesített kifizetések mint nyereséget csökkentő költségek jelennek meg. A bér- és jövedelempolitikának e kettősség mellett még számos különböző szempontot kell mérlegelnie – ezek közül a legfontosabbakat a következőkben foglaljuk össze:

- a munkavállalói jövedelmek mint költségtényezők figyelembe veendők a vállalat pénzügyi stratégiájának megvalósításában. Meg kell határozni a bérekre és egyéb keresetekre fordítható összeget (abszolút értékben is, de még inkább a vállalati teljesítményparaméterek függvényében);

Kereseti struktúra: a vállalatnál különböző munkaköröket betöltő munkavállalók keresetének egymáshoz viszonyított arányai.

- ki kell alakítani egy olyan **kereseti struktúrát,** amelyet a munkavállalók korrektnek fogadnak el egyrészt a vállalaton belüli jövedelemarányokat illetően, másrészt a többi vállalat hasonló munkakört betöltő munkatársaival való összehasonlításban;
- megfelelő arányokat kell találni a keresetek egyes elemei (alapbér, pótlékok stb.) között;
- létre kell hozni egy olyan ösztönzési rendszert, amelyben az egyéni és csoportos juttatásokat, illetve a munkavállalói jövedelmeket az összvállalati teljesítménnyel összekötő mechanizmusok hatékonyan működnek.

A megfelelő motiváció egyik jelentős összetevője, hogy az előzőkben vázolt stratégiai elvek és megvalósításuk rendje a munkavállalók teljes körében ismert és elfogadott legyen, világos és teljesíthető követelményrendszerre épüljön. Ez annál inkább fontos, mivel a munkavállalók egyáltalán nem passzív módon viszonyulnak a keresetek szabályozásához: számos eszközzel rendelkeznek ennek befolyásolására. A formális eszközök közül kiemelkedik a bértárgyalások rendszere, az informális eszközök pedig az egyes vállalatok szociológiai jellemzői és a struktúra függvényében ölthetik különböző alkuk, csendes megállapodások, teljesítményszabályozó módszerek, sztrájkok formáját.

Két és félszeres bérkülönbségek: kik keresnek a legtöbbet?

Legjobban a banki és informatikai területen, legrosszabbul az egészségügyben és a textiliparban dolgozók keresnek Magyarországon. Az egyes ágazatok átlagfizetései közötti különbség 2,5-szeres is lehet – derül ki a Merces bérinformációs portál három országban végzett, 53 gazdasági szektort átfogó összehasonlításából.

Az első hat helyet – a béreket tekintve – Magyarországon sorrendben a lízing, az informatika, a gyógyszeripar, a bankszektor, a (személyi, üzleti, befektetési) tanácsadás és a biztosítási terület szerezte meg. Az átlagos munkabér ezekben a szektorokban 281 és 351 ezer forint között alakul.

A sokak által vágyott média és marketing területén az átlagfizetés 256 ezer forint. A sor végéhez közeledve: az oktatás területén dolgozók átlagosan havi bruttó 169 ezer forintot keresnek, az egészségügyben dolgozók havi bruttó 157 ezer. A teljes felmérés utolsó helyén 146 ezer forinttal a textil- és bőripar áll.

A fizetési különbségeket az egyes országokon belüli régiós eltérések tovább növelhetik, Csehországot, Szlovákiát és Magyarországot vizsgálva a felmérés szerint a fővárosokban megközelítőleg a kétszeresét lehet keresni ugyanazzal a munkával, mint a legrosszabbul fizetett megyékben.

Szlovákiában 30 százalékkal, Csehországban 60 százalékkal magasabb a nettó fizetése az ugyanabban a munkakörben dolgozóknak.

Forrás: Két és félszeres bérkülönbségek: kik keresnek a legtöbbet? *hvg.hu*, 2008. május 19. *http://hvg.hu/karrier.hr/20080519_berkulonbsegek_it_textil_felmeres.aspx* (Letöltve: 2008. július 1.)

c) Nem pénzbeni juttatások

A motiváció eszközeként a vállalatnak gazdag lehetőségei vannak **nem pénzbeni juttatások** felhasználására. Thomsen (1977) nem kevesebb, mint 79 juttatást megnevező felsorolásából mindössze 6 tartozik egyértelműen a keresetek kategóriájába, s nagy részük pénzzel közvetlenül nem függ össze (pl. adótanácsadás, klubtagság, személyi hitelkártya stb.). A fontosabb juttatáscsoportok a következők:

Nem pénzbeni juttatás: olyan természetbeni járandóság; amelyet a vállalat a munkavállaló számára az alkalmaztatás jogán nyújt.

- biztosítások (kötelező társadalombiztosítás, beteg-, munkanélküli- és rokkantbiztosítás stb.);
- természetbeni juttatások (cégautó, mobiltelefon, munkaruha);
- a nyugdíjhoz kapcsolódó juttatások;

- fizetett szabadságok, ünnepek;
- szociális szolgáltatások (egészségügyi ellátás, óvoda, étterem, üdülő stb.);
- hitelgaranciák, kedvezmények stb.

Ezek a juttatások a teljes munkaerőköltségben vállalatonként eltérő arányt képviselnek – a fejlett országokban ez az arány az utóbbi évtizedekben egyre nő.

Ennek nem csekély mértékben az az oka, hogy a nem pénzbeni juttatások kormányonként és időszakonként változó módon és mértékben, de gyakran kedvezőek az adózás szempontjából. Ez a fő oka a hazánkban is elterjedt cafeteria-rendszerek népszerűségének is: e rendszerben a munkavállaló egy meghatározott szolgáltatási körből választhat, általában több olyan szolgáltatást, amelynek igénybevételét a munkaadó fizeti, s a dolgozó nem adózik utána.

Az ösztönző hatás eléréséhez a vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy a lehetőségek és tényleges felhasználásuk egyaránt ismertek legyenek a munkavállalók körében.

Adót spórol a cafeteria

A cafeteria már nem csak a hideg- és melegétkezési-utalványt jelenti. A munkáltató és munkavállaló szabadon választhatnak számtalan lehetőségből.

A cafeteria-rendszer kialakítása nem csak a „multik" kiváltsága: az interneten számos társaságot találhatunk, amelyek vállalják e rendszer kialakítást, a lehetőségek feltérképezését, a szabályzat megírását és a rendszer bevezetésének támogatását. Érdemes böngészni az ajánlatokat! Mielőtt ezt megteszik, álljon itt néhány fontos tudnivaló az idetartozó adózási szabályokról. A cafeteria az adótörvényekben béren kívülinek nevezett juttatások olyan rendszere, ahol a munkavállaló bruttó bérén kívül maga választhat az „étlap" kínálatából. A juttatásokat általában a bérnél jóval alacsonyabb adók terhelik. Ha a munkavállaló mégis „drága ételt" választ, annak terhe nem a munkáltatót terheli, hanem gyakorlatilag a munkavállaló által szabadon felhasználható összeget csökkenti.

Adómentes juttatások például:

- iskolarendszerű képzés címén átvállalt, illetve viselt költségek egy része,
- üdülési csekk 69 000 forint/fő értékig,
- iskolakezdési támogatás 20 700 forint/fő értékig (ezt csak olyan munkavállaló tudja választani, aki vele egy háztartásban neveli iskolaköteles korú gyermekét – elvált és külön élő szülők kizárva),
- adómentes internethasználat munkáltató által átvállalt díja, illetve az adómentes számítógép-juttatás szokásos piaci ára,
- művelődési intézményi szolgáltatás (könyvtári, múzeumi, mozi-, színházi, állatkerti belépőjegy) korlátlanul,
- helyi utazási bérlet.

Eleve adómentes:

- étkezési hozzájárulás,
- munkáltató által nyújtott, vissza nem térítendő lakáscélú támogatás,
- nyugdíjba vonulásakor adott egyszeri ajándék,
- önkéntes nyugdíjpénztárba befizetett munkáltatói hozzájárulás,
- munkáltató által fizetett magánnyugdíj-pénztári tagdíj-kiegészítés.

Több marad

A cafeteria nem helyettesítheti a munkabért. Nem lehet vele a béremelést pótolni. De sokat segíthet a munkavállalók számára kedvező juttatási csomag összeállításában, mivel így a munkáltató számára is könnyebben tervezhetők a költségek, és alacsonyabb az adóteher.

Megéri ráfordítani az időt, hiszen a vállalkozás pénzt takaríthat meg, a munkavállaló pedig azokat a lehetőségeket választhatja ki, amelyekre kora, aktuális helyzete miatt leginkább szüksége lehet – legyen szó gyermekes családanyákról vagy sportot kedvelő fiatalokról.

Forrás: Zanaty Márta – Kopányi Szabolcs: Adót spórol a cafeteria. *FigyelőNet*, 2008. június 16. *http://www.fn.hu/vallalkozas/20080603/adomentes_juttatasok/* (Letöltve: 2008. június 29.)

d) Pszichológiai tényezők

A motiváció rendkívül lényeges összetevői azok a pszichológiai tényezők, amelyek a munkahely és az ember kapcsolatát írják le. Ezek annál fontosabbak, minél inkább igaz az, hogy a munkahelyen az emberek szükséglethierarchiájuk magasabb szintjén lévő szükségleteik kielégítésére (is) törekednek. Ezeket a pszichológiai tényezőket a vezetéstudomány részletesen elemzi (Bakacsi 2002).

4.5. Az érdekegyeztetés és a szakszervezetek

Az üzleti vállalkozás belső érintettjei közötti kapcsolatokról már többször esett szó. E kapcsolatrendszereknek két kritikus tényezője van: a már tárgyalt megbízó-ügynök probléma, amely a tulajdonos és a menedzser közötti kapcsolat fontos dimenziója, illetve a menedzser és a munkavállalók kapcsolatában megjelenő **érdekegyeztetés.**

Érdekegyeztetés: a vállalatvezetés és a munkavállalók szempontjait kölcsönösen figyelembe vevő, a munkavégzés körülményeire és díjazására vonatkozó megállapodások kötését célzó folyamat.

A költségcsökkentés–jövedelemnövelés egymásnak ellentmondó törekvésében szembenálló két felet összehozza az, hogy céljaikat csak azonos úton: a vállalat küldetésének teljesítésével, a fogyasztói igények nyereséges kielégítésével érhetik el. Ez a tény teremt alapot az érdekegyeztetéshez, amelynek során a két fél formális vagy informális képviselői megtalálhatják a kölcsönösen kielégítő kompromisszumot.

A munkavállalói érdekképviselet legelterjedtebb formái a szakszervezetek, amelyek általában jobb alkupozíciókat tudnak kiharcolni, mint az egyének vagy alkalmi csoportosulások. A szakszervezetek erejének kettős forrása van: egyrészt a mögöttük álló tagság, másrészt azok a (legtöbb országban létező) törvények, amelyek garantálnak számukra bizonyos jogokat.

Kollektív szerződés: a vállalatvezetés és a munkavállalók hosszú távra szóló megállapodásait rögzítő keretszerződés.

A szakszervezetek és a menedzsment rendszerint általános keretszerződést, úgynevezett **„kollektív szerződést"** kötnek. Ezek főleg a bérekre és egyéb juttatásokra, a munkaidőre, a munkavégzés feltételeire (egészséges és biztonságos voltára) vonatkoznak; de rögzítik a menedzsment jogait is (pl. az alkalmazottak kiválasztására vonatkozólag). A fejlett országokban jogilag és a szokások oldaláról is körülhatárolt folyamat (az érdekegyeztető tárgyalás) során jön létre a szerződés. Az alkufolyamatban mindkét félnek vannak tárgyaláson kívüli eszközei (munkalassítás, bojkott, sztrájk az egyik oldalon – a munkavégzés lehetetlenné tétele, sztrájktörés a másikon), és időnként igénybe vesznek közvetítőket is.

Ha a hr megmozdul...

Nyugaton a legtöbb esetben a szakszervezetek tárgyalópartnere a helyi humánerőforrás-vezető, vagyis nem közvetít, hanem ő az egyik tárgyaló fél, ő a „munkáltató". A magyarországi sztrájkokról persze nagyon nehéz beszélni. Franciaországban például több sztrájk van, mint nálunk. A nullához képest ugyanakkor ugrásszerű a növekedés. Egy biztos: akik ma Budapesten sztrájkolnak, azok úgy érzik, hogy vállalatvezetőik semmibe veszik őket. Szerintem ezen a ponton alapvető feladata lenne a humán erőforrásnak, hogy tompítsa a feszültségeket, például belső szervezeti átalakításoknál vagy egy létszámleépítésnél. Ehhez persze arra is szükség lenne, hogy a hr-vezető egyenrangú tagja legyen a felső szintű vezetésnek, elfogadják a vezetőtársak, hogy az ilyen konfliktusok kezeléséhez közülük ő rendelkezik a legtöbb kompetenciával.

Forrás: Szabó Zsigmond: Ha a hr megmozdul... – Beszélgetés Bóday Pállal, az Országos Humánpolitikai Egyesület ügyvezető elnökével. (Részlet.) *TrendFigyelő*, 2008/22. – június 2. *http://www.fn.hu/trend/20080530/ha_hr_megmozdul/* (Letöltve: 2008. június 28.)

Természetesen nem minden munkahelyen működik szakszervezet. Sőt, a legfejlettebb országok jelentős részében a szakszervezetek taglétszáma és rendszerint jelentősége is csökkenőben van. Ennek oka, hogy a szakszervezetek a hagyományos nehézipari ágazatokban voltak a legerősebbek, ezek pedig az utóbbi évtizedekben visszaszorultak, míg a szakszervezeti hagyományokkal kevésbé rendelkező szolgáltató ágazatok súlya növekszik. Azok a tényezők ugyanakkor, amelyek hagyományosan a szakszervezetek felé terelték a munkavállalókat (harc a magasabb bérért, jobb munkakörülményekért), ma már bizonyos fokig a menedzsment gondolkodásába is beépültek, normál működés esetén az emberierőforrás-menedzsment részét képezik, így a munkavállalóknak kevesebb oka van szakszervezetet alapítani vagy abba belépni. A harmadik jelentős tényező, hogy ezekben az országokban a participáció változatos formái nyertek teret:

- a vállalatok felügyelőbizottságaiban a munkáltatók delegáltjai is részt vesznek (hazánkban egyharmados részarányban);

- az **üzemi tanácsok** a vállalat tevékenységét érintő kérdésekben tanácsadói joggal rendelkező, a vezetés és a munkavállalók képviselőiből álló intézmények (hazánkban minden olyan munkáltatónál, illetve a munkáltató minden olyan telephelyén, részlegénél létre kell hozni, ahol ötven főnél többen dolgoznak;
- jelentősen hozzájárulhatnak a munkáltatók és munkavállalók közötti érdekellentétek csillapításához a különböző munkavállalói részvénytulajdonosi programok. Ezek működését országonként eltérően szabályozzák, nálunk a privatizáció egyes szakaszaiban kapott hangsúlyt.

Üzemi tanács: a vállalat tevékenységét érintő kérdésekben tanácsadási joggal rendelkező, a vezetés és a munkavállalók képviselőiből álló intézmény.

Összefoglalás

Az emberierőforrás-menedzsmentje a vállalati működés érintettjeinek egyik körével, a munkavállalókkal foglalkozik. Az önálló, szabad akarattal rendelkező munkavállaló azért csatlakozik a vállalati szervezethez, hogy saját (főleg jövedelmi) céljait megvalósítsa. A munkavállaló, miközben teljesítményével hozzájárul a vállalat céljainak eléréséhez, egyúttal költséget jelent a vállalat számára, amelynek leszorítása más érintettek (a menedzsment, a tulajdonosok és a fogyasztó) érdeke. A menedzsment feladata, hogy olyan működési feltételeket teremtsen, amelyek között ez az ellentmondás feloldható.

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás tartalma a vállalati stratégiából levezetett munkaerő-gazdálkodási elvek meghatározása, a megfelelő munkaerő biztosítása, a munka megszervezése, a munkakapcsolatok kezelése, valamint az átfogó motivációs rendszer, ezen belül a bér- és jövedelemgazdálkodás működtetése. A munkaerő-gazdálkodásra a külső tényezők közül – az általános társadalmi és gazdasági feltételeken kívül – a munkaerőpiac állapota, a kormányzati szabályozás, a szakszervezetek működése és a vállalat földrajzi helyzete hat leginkább. A belső környezet legfőbb befolyásoló tényezői: a vállalati küldetés és stratégia, a szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a szervezeti struktúra.

Az üzleti életben napjainkban az emberi erőforrás felértékelődését tapasztaljuk, az ember és a munkahely követelményeinek kölcsönös változása, az EEM bonyolultabbá válása és az állami szabályozás hatása következtében. Ezzel párhuzamosan olyan nagyhatású trendek is bonyolítják az EEM-et, mint a tudás szerepének növekedése és a munkaerőpiac globálissá válása. Gya-

korlati következményeként az EEM stratégiai funkciójának előtérbe kerülése a munkavállalói felhatalmazások bővülése, a csoportos munkavégzés és a szakképzési igény növekedése említendő meg.

Az emberierőforrás-stratégiák a vállalat általános stratégiájából vezethetők le. Az EEM-stratégia fő tényezői: a stratégiai célokhoz illeszkedő az emberierőforrás-szükséglet kielégítése, a munkavállalók bevonása a hatékony értékteremtésbe, s a munkavállalóknak mint a vállalat érintettjeinek motiválása.

Az emberierőforrás-menedzsment első lépése a munkaerő-szükséglet kezelése, ennek részeként a vállalati stratégiából következő célok lebontása szervezeti egységekre, a szükséges tudásbázis, szakismeret-struktúra meghatározása, a vállalati munkaerő-kereslet meghatározása és az ennek kielégítését szolgáló munkaerő-piaci lépések megtervezése. A vállalat munkaerő-szükségletét a küldetéséből következő munkakörök, a különböző munkaköröket összekapcsoló szervezeti struktúra és a vállalati stratégiából adódó feladatok egybevetése útján határozhatjuk meg.

A munkaerő-szükséglet kielégítésének két alapvető módja a munkaerő-toborzás (külső munkaerő alkalmazása) és a belső átcsoportosítások, illetve a munkaerő fejlesztése. A munkaszervezés feladata a munkavégzés konkrét feltételeinek meghatározása, a karriertervezés, az ennek alapján végbemenő munkaerő-fejlesztésnek pedig a belső munkaerő-kínálat minőségi javítása a célja.

A munkavállaló tevékenységét és céljainak elérését nagymértékben befolyásolja a vállalat motivációs, bérezési és ösztönzési rendszere. A motiválás bonyolult rendszerének fő tényezői a keresetek és a nem pénzbeni juttatások.

A vállalat belső érintettjeinek kapcsolatrendszerében fontos szerepet játszik a menedzsment és a munkavállalók érdekegyeztetési folyamata. Ebben a folyamatban fontos szerepe van a szakszervezeteknek, bár a fejlett országokban ezek jelentősége (főleg más egyeztetési technikák, participációs módszerek elterjedésével) általában csökken.

Fogalmak

emberi erőforrás
munkavállaló
munkakapcsolatok
szervezeti struktúra
szervezeti kultúra
munkaerő-szükséglet

szervezetfejlesztés
munkakör
pszichológiai szerződés
karriertervezés
motiváció
kereset
munkaerő-kereslet
nem pénzbeni juttatás
érdekegyeztetés
kollektív szerződés
üzemi tanács
kereseti struktúra

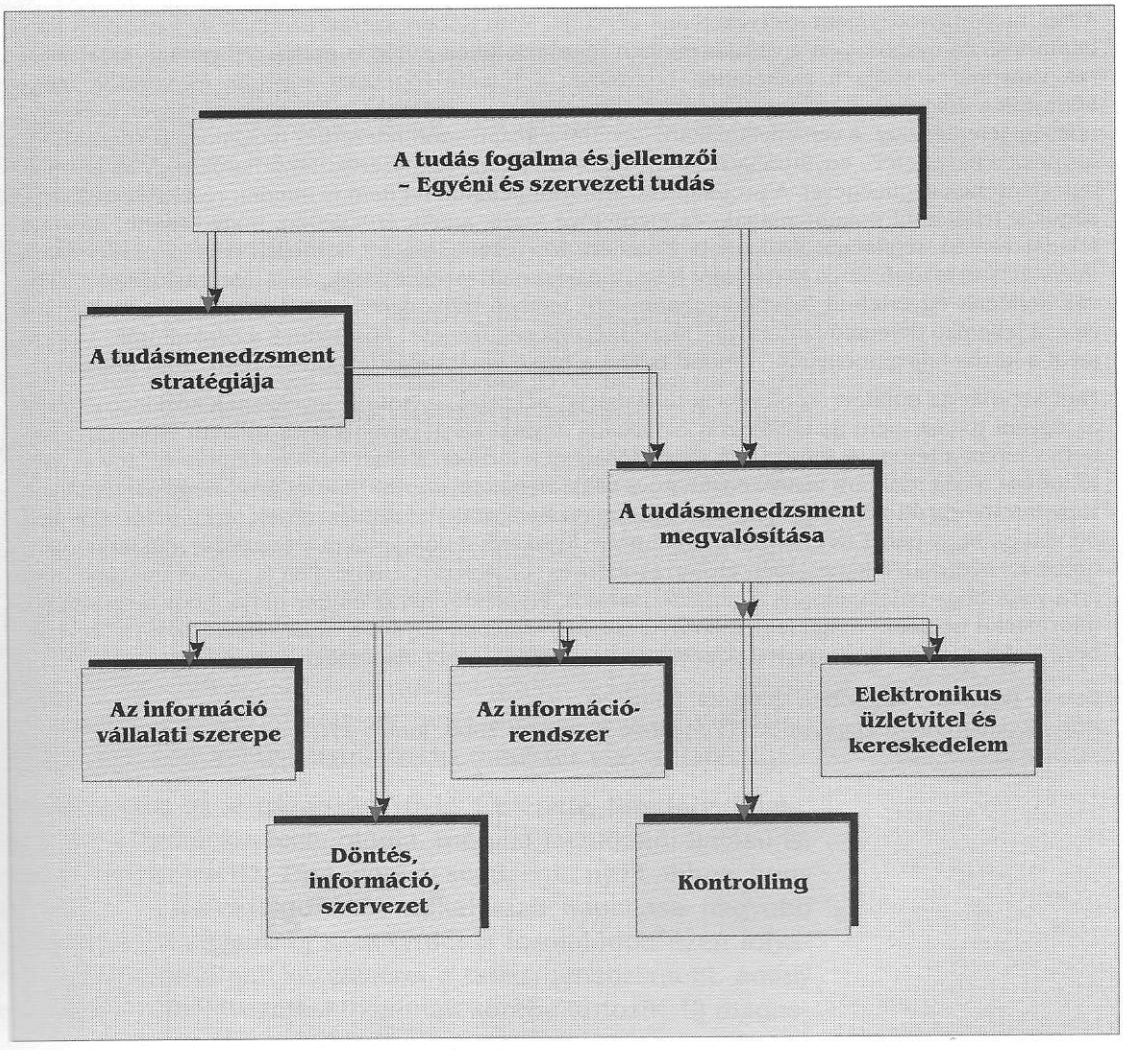
Kérdések

1. Milyen érdekellentét van a munkavállalók és a vállalati működés más belső érintettjei között? Feloldható-e, s ha igen, hogyan, ez az ellentét?
2. Melyek a munkaerő-gazdálkodás tartalmát kifejező tevékenységek?
3. Hogyan függ a munkaerő-gazdálkodás tartalma a vállalat küldetésétől?
4. Milyen stratégiai jelentőségű sajátosságai vannak az emberi erőforrásnak?
5. Milyen okai és következményei vannak az emberi erőforrás felértékelődésének?
6. Milyen eltéréseket okoz a vállalat stratégiai fókuszának változása az EEM jellemzőiben?
7. Milyen módszereket tudna felsorolni a munkakörök gazdagítására, a munkafeltételek javítására?
8. Mi a különbség a vállalat munkaerő-szükséglete és munkaerő-kereslete között?
9. Mi a különbség a szívásos és nyomásos munkaerőpiac között?
10. Mi a karriertervezés jelentősége?
11. Mitől függ a motiváció mértéke?
12 Dolgozna-e Ön távmunkában? Mit tenne hátrányai leküzdésének érdekében?
13. Mi a jelentősége a keresetek különböző elemeinek, s mi értelme van alkalmazásuknak?
14. Mitől függ az, hogy a munkavállalók elfogadnak-e egy adott vállalati kereseti struktúrát?
15. Mi a különbség és azonosság a megbízó-ügynök probléma és a menedzsment-munkavállaló érdekegyeztetési probléma között?
16. Mit kell tartalmaznia egy kollektív szerződésnek?

Feladatok

1. Foglalja össze röviden, hogyan hatnak ma a magyar gazdaságban a környezeti tényezők a vállalati munkaerő-gazdálkodásra!
2. Vázolja fel annak következményeit, hogy a munkavállalók személyes céljaik elérése érdekében lépnek be a vállalathoz!
3. Mondjon példákat arra, hogy milyen feladatai vannak *a)* a munkaerő-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egységnek; *b)* más területek vezetésének a munkaerő-tervezésben!
4. Tapasztalja-e Ön hazánkban az emberi erőforrás felértékelődését? Támassza alá válaszát saját tapasztalatából származó példákkal!
5. Értékelje a tudás szerepét az emberi erőforrás felértékelődésében!
6. Mondjon példát munkakörökre, s készítsen el egy munkaköri leírást (az elvégzendő feladatok átfogó ismertetésével)!
7. Ön *a)* egy nagy gépipari vállalat munkaügyi osztályvezetője; *b)* egy most alakuló brókercég ügyvezetője. Titkárnőre van szüksége. Fogalmazzon meg egy álláshirdetést az *a)* és *b)* esetre! Hol tenné közzé a hirdetéseket?
8. Az előző pontban megfogalmazott hirdetésekre állítson össze egy olyan önéletrajzot, amely a munkaadó szempontjából ígéretes!
9. Fogalmazzon meg a munkakör gazdagítására néhány lehetőséget a Fővárosi Kertészeti Vállalatnál dolgozó kertész szakmunkás számára!
10. Soroljon fel néhány olyan tényezőt, amelyek fontos szerepet játszhatnak egy „pszichológiai szerződésben"!
11. Mondjon példákat szükségletekre és a kielégítésükre vonatkozó motivációkra!
12. Mondjon példát olyan nem pénzbeni juttatásokra, amelyeket Ön fontosnak tart!
13. Értékelje a szakszervezetek szerepét a magyar vállalati életben!

5. Az információ és a tudás menedzsmentje



Fejjáték

Manapság mind több vállalat igyekszik a munkatársak fejében lévő tudást előcsalogatni és a cég számára hasznossá tenni.

„A cég összes tőkéjének kilencven százaléka esténként autóba ül, és hazamegy" – hangoztatta egykor Edwin Land, a polaroid fényképezés feltalálója. Megállapítása, ami akár a tudásmenedzsment mottója is lehetne, jól megvilágítja a fenti mondat jelentőségét.

Pár hónapja a Mol néhány munkatársának sürgősen információra volt szüksége a kazahsztáni adózásról. A nem mindennapi feladathoz már épp külső tanácsadó segítségét akarták kérni, amikor az egyik kolléga elejtett egy megjegyzést a témáról, hozzátéve: mindezt egy közelmúltbeli törökországi konferencián hallotta. Az érintettek persze felkapták a fejüket: megint akadt hozzáértő szakember házon belül is! Noha az olajcég évek óta szervezett formában foglalkozik tudásának kezelésével, az ehhez hasonló esetek újabb és újabb igényeket támasztanak a 8 fős csapattal szemben. Így mostanság fejlesztik például azt a „konferencia-tudásbázist", amelynek segítségével ilyen helyzetekben pár perc alatt nyomára lehet majd bukkanni a tudás birtokosának – persze ha van ilyen az immár regionálisan működő Mol-csoportban.

A Mol tudásmenedzsment szervezetének vezetője, Tóth Róbert szerint azonban az ismeretek karbantartása és megosztása a vállalat minden részének külön-külön is dolga. „Mi csupán katalizátorok vagyunk" – vallja a szakember, hozzátéve: a témára fogékony kollégák és vezetők megkönnyítik a dolgukat. A csoport feladata kettős; miközben szemmel tartja a piacot (figyeli a hírügynökségi jelentéseket, a versenytársakat), egyúttal a kazah adórendszerhez hasonlóan felmerülő „információs keresletet", együttműködési igényt is támogatja rendszerek, folyamatok vagy az intranet fejlesztésének segítségével. A projektek lezárultával például, ha nem is minden részletet, de tanulságokat feltétlenül dokumentálják, és elérhetővé teszik annak érdekében, hogy később, hasonló feladat esetén segítségül szolgáljon. Emellett szervezetfejlesztési kérdések esetén moderálásra (facilitálásra) is több ízben kérték már fel a „tudásmenedzsereket". A Slovnaft integrációjakor a szlovák kollégák egyértelmű feladatmeghatározást igénylő működését kellett összhangba hozniuk a Mol-ra jellemző delegáló kultúrával. „Közvetítésünk segítségével közelednek a cégkultúrák, s egyre javul a közös teljesítményünk" – mond példát a belső tanácsadás jellegű szerepre Tóth Róbert.

Mint azt már az említett „konferencia tudásbázis" példázza, a Mol-nál igyekeznek közkinccsé tenni az egyéni tudást: nem az elhangzott előadások anyaga kerül ugyanis fel a vállalati intranetre, hanem csupán a téma, az információ elérhetőségének forrása, a részt vevő kolléga neve. Így az illető tudása a cég számára is hasznosíthatóvá válik, nem kényszerítik viszont arra, hogy prezentációk vagy intranetes úti naplók formájában számoljon be a szakmai rendezvények tartalmáról. Sok cég ott véti el, hogy pénzt és energiát nem kímélve igyekszik dokumentálni a szervezet mindennapjait, holott ez nemcsak elképesztően erőforrás-igényes, de sokszor értelmetlen is. „Az ember feje nem arra való, hogy belelapátoljuk a rengeteg adatot; elegendő, ha az ember tudja, hogy a szükséges információt hol lehet megtalálni a könyvtárakban" – vallotta egykor a Nobel-díjas Szent-Györgyi Albert. Noha a könyvek szerepére célzott, a tudásmenedzsment alapvetően éppen erről szól.

FORRÁS: Fejjáték. *FigyelőNet*, 2006/29. július 20.
http://www.fn.hu/hetilap/20060717/fejjatek/ (Letöltve: 2008. június 27.)

Bevezetés

Az informatikai forradalom még éppen hogy elkezdődött, s már meg is bukott? A dotcom cégek szárnyalása az 1990-es évek második felében reálisnak tűnt, hisz mindenki arról beszélt, hogy az informatika hogyan alakítja át az egész üzleti életet. E-commerce, e-business, e-learning, e-mail, e-supply chain – csak úgy röpködtek az elektronikus gazdaság új, divatos (bár sokszor igen rosszul definiált) fogalmai. Nobel-díjat kapott informatikával foglalkozó közgazdász, az egyetemek informatikai tanszékeket, sőt karokat alapítottak, s ezek rövid idő alatt a legtöbb hallgatót vonzó és legtöbb kutatási pénzhez jutó intézmények közé kerültek. Látványos grafikonok mutatták be az elért fejlődést s jósoltak további exponenciális növekedést a közeli s távolabbi jövőre nézve.

Aztán egyszer csak úgy tűnt, hogy minden összeomlott. Emberek százezrei vesztették el vagyonuk kisebb-nagyobb részét az elértéktelenedett részvények miatt. S a lehetőségek lelkes hirdetői mellett egyre inkább helyt kaptak a korlátokat elemzők, a szkeptikusok is.

Az inga nagyon kilengett a túlzott optimizmus felől a komoly aggodalmak irányába, de azért elég hamar megnyugodott. Az informatikai forradalom pedig a túlhevültség elmúltával folytatja a térhódítást az üzleti életben (is). Kiderült, hogy eszközei valóban nagy hatásúak, valóban átalakítják az irányítási és végrehajtási folyamatokat egyaránt – de az „új gazdaság" nem söpri el a közgazdaságtan és az üzlet alaptörvényeit. A virtuális folyamatok mögött bizony továbbra is érvényesülnek a reálszféra követelményei. Így az üzleti sikerhez szükség van arra, hogy a valóban hatékony elektronikus üzletkötés után szintén hatékony logisztikai rendszer lépjen működésbe, s juttassa el az árut akkorra és ahová a megrendelő kéri. No persze, ezt a logisztikai rendszert is átszövi az elektronika: automata anyagmozgató berendezések segítenek megrakni a kamiont, amely egy számítógéppel optimalizált útvonaltervet teljesít, s közben hollétéről elektronikus járműkövető rendszer tájékoztat.

Mindenesetre az e-gazdaság rövid története felszínre hozta, hogy az információs technológia, még ha forradalmi hatású is, csak az alapot jelenti. Támogatást, segítséget nyújt ahhoz, hogy az ember tudásfeldolgozó és -alkalmazó kapcitása nagyobb hatékonyságú legyen. Új szakterület is formálódott ezen folyamat üzleti hatásainak kezelésére: a tudásmenedzsment, amely a legújabb vállalatvezetési fogalmak körébe tartozik. Új magas-

latokra emelkedhetett a pszichológia és szociológia üzleti alkalmazása: az emberi tudás megszerzését és alkalmazását egyre nagyobb figyelem övezi. A tudásmenedzsment integrálja az információtechnológia adta lehetőségeket az üzleti folyamatok irányításának, valamint az emberi erőforrás kezelésének legújabb trendjeivel. Ez az integráció talán biztosítja, hogy a tudásmenedzsment alkalmazásával kapcsolatban ne kelljen olyan megrázkódtatástól tartani, mint amelyet az informatikai forradalom első fázisa után néhány éve elszenvedtünk.

5.1. A tudás fogalma

Napjaink egyik legfőbb jellemvonása a tudás szerepének erőteljes előtérbe kerülése. Ennek jegyében szoktak tudás alapú társadalomról, tudás alapú gazdaságról beszélni. Ezek a megnevezések indokoltak: a társadalom fejlődése, ezen belül az információs robbanás oda vezetett, hogy ma egyrészt lényegesen nagyobb mennyiségű és összetettségű tudást kezel és használ fel a társadalom és a gazdaság, másrészt ugyanakkor – és ettől nem függetlenül – egyre fejlettebb eszköztárral rendelkezik a tudás felhasználására, értékelésére és ugyanakkor a hozzáférés lehetőségének megteremtésére. A tudás jelentőségének növekedése pedig talán sehol nem érezteti olyan mértékben a hatását, mint a társadalom legdinamikusabb, leggyorsabb reakcióit igénylő és kiváltó szférájában, az üzleti életben (Kocsis–Szabó 2000).

Tudás: az emberek azon képessége, hogy információt használjanak fel komplex problémák megoldására és a változásokhoz való alkalmazkodásra.

De mi is a **tudás**, amiről beszélünk? Általános megfogalmazás nem adható: az ókortól napjainkig a filozófusoktól a gyakorlati szakemberekig megszámlálhatatlanul sokan vitáztak a fogalom tartalmáról, de átfogó megállapodásra nem jutottak. Természetesen számos értelmes, célszerűen felhasználható definíció létezik – mi ezek közül egy EU-bizottság megfogalmazását használjuk fel, amely szerint „a tudás az emberek azon képessége, hogy információt használjanak fel komplex problémák megoldására és a változásokhoz való alkalmazkodásra" (RICARDIS 2006). E definíció alkalmas arra, hogy segítségével a tudást a vállalati erőforrások sorába illesszük, s a vállalatgazdaságtan vizsgálatának tárgyává tegyük. Ebben a fejezetben az erőforrás alapú vállalatelmélet elveire támaszkodva fejtjük ki a tudás menedzsmentjének stratégiai és operatív kérdéseit.

5.1.1. A tudás jellemzői

A tudás általános definícióját illető sokféle állásponthoz képest meglepő egyetértés mutatkozik abban, hogy milyen típusai és jellemzői vannak a tudásnak. A következőkben a vállalati tudásmenedzsment szempontjából legfontosabb tulajdonságokat foglaljuk össze Grant (1996) gondolatmenetére építve.

a) Átadhatóság

A legalapvetőbb és leggyakrabban alkalmazott tipizálás valószínűleg az, amely szerint Polányi (1967) nyomán megkülönböztetjük a tacit (rejtett) és az explicit tudást.

A **tacit tudást** az emberek magukban hordozzák, tanulási folyamataik, tapasztalataik, szocializációjuk eredményeként. Gyakran maguk számára sem tudják megfogalmazni, nem tudják elmondani (hogyan tudnak úszni, biciklizni, vagy hogyan ismernek fel valakit az emberek tömegében, vagy miért éppen úgy fogják kézre a szerszámot), s nagyon nehezen, vagy sehogy sem vagyunk képesek kommunikálni. A tacit tudás létét azáltal észleljük, hogy birtokosa alkalmazza (pl. elvégez valami munkát, amelyről kiderül, hogy tudja, hogyan kell). Ezen tudás alapján „gondolkodás nélkül" is képesek vagyunk cselekvéseket végrehajtani. A tudásmenedzsment egyik klasszikusa, Nonaka (1994) szerint a tacit tudásnak létezik egy mentális összetevője (szellemi beidegződések) és egy technikai része (készségek, cselekvési minták). Témánk szempontjából a tacit tudás lényege a személyhez kötöttség és az átadhatóság korlátozottsága.

Tacit tudás: személyhez kötött és nem, vagy korlátozottan átadható tudás.

Tökéletes helyettes

Kis cégeknél „alaphelyzetben" működik az informális tudásmegosztás, egy bizonyos méret felett azonban gondok merülhetnek fel. Külön szobában az egymás keze alá dolgozók kommunikációja nehézkessé válik. Egy idő után pedig már annyira specializálódhatnak a munkakörök, hogy szabadság előtt hosszú órákig kell „betanítani" a sokszor rémült kollégát. A tudásmenedzsment fogalma gyakorta éppen ilyen mélyvíz-szituációkban kerül elő: a szájba rágott feladat még csak-csak megy, de egy felmerülő problémát már képtelen megoldani az ideiglenes helyettes, mert nem leli nyomát annak, hogy legutóbb miként orvosolták ugyanazt.

Hasonló a helyzet egy munkatárs hirtelen távozásakor is. Az egyik nemzetközi vállalat pénzügyi tervezői például hónapokon keresztül hosszú estéket töltöttek az amerikai típusú mérleg és eredménykimutatás felett. Elbúcsúztatták az amúgy kitűnő főkönyvelőt, az viszont csak később derült ki, hogy sem a kimutatások sorainak pontos definíciója, sem a korábbi hónapok tervei alapjául szolgáló számítások nem állnak rendelkezésre. Végül egy külföldi szakembert hívtak segítségül, aki háromnapos gyorstalpalón avatta be őket a táblázatok értelmezésébe. A cégnek célszerűbb – és talán olcsóbb is – lett volna egy egységes kézikönyvet kiadni, és emellett valamiképp motiválni a munkatársakat a számítások rendszerezett összegyűjtésére

Forrás: Előcsalogatják a céges tudást. *FigyelőNet*, 2006. július 22. *http://www.fn.hu/allas/20060717/elocsalogatjak_ceges_tudast/* (Letöltve: 2008. július 24.)

Explicit tudás: leírható és közvetlenül átadható tudás.

Az **explicit tudás** ezzel szemben leírható és közvetlenül átadható (pl. egy software telepítésének módja, vagy egy könyvelési eljárás). A leírás alapján bárki, aki képes azt felfogni, képes a műveletet elvégezni. Az explicit tudást dokumentumokba lehet foglalni, adatbázisokban lehet rögzíteni.

A tudás e két típusának eltérő tulajdonságai, mint látni fogjuk, fontos szerepet játszanak a vállalati menedzsmentben.

b) A felhalmozódásra való képesség

A tudás felhasználása feltételezi, hogy a tudás átadása során az átvevő már rendelkezik a befogadáshoz szükséges mennyiségű és szerkezetű tudással. Ehhez arra van szükség, hogy korábbi tanulási folyamatai és tapasztalatszerzése alapján képes legyen a tudást közvetítő új információ értelmezésére és saját tudásába való beépítésére. Az explicit tudás felhalmozása viszonylag könnyen megy: adatbázisok, dokumentumtárak, számítógépes memóriák őrzik és teszik hozzáférhetővé. A tacit tudás az egyes egyénekben halmozódik fel, átvételéhez konkrét együttműködésre, tapasztalatátadásra van szükség. A tudás felhalmozásának folyamata a tanuláson és a tapasztalatszerzésen keresztül valósul meg, a tudásmenedzsment a tudás dinamizálásának feladatát ezen két – összekapcsolódó – folyamaton keresztül valósítja meg.

c) Kisajátíthatóság

A tudás üzleti alkalmazásakor alapkérdés, hogy felhasználásával a vállalat gazdasági értéket (nyereséget) tudjon realizálni, azaz saját maga számára biztosítsa a felhasználásból származó előnyöket. A tudás az egyénekben halmozódik fel, s azzal a sajátossággal rendelkezik, hogy (szemben más erőforrásokkal) felhasználása során nem vész el (sőt a tapasztalat útján gazdagodik), s megmarad az egyén számára. A vállalat így lényegében nem sajátíthatja ki (nem veheti tulajdonba) a tudást az egyéntől. A tacit tudás esetén ez elvileg is lehetetlen (hiszen csak alkalmazásakor nyilvánul meg, az egyén cselekvése során), az explicit tudásnál is igen nehézkes, kivéve olyan, jogilag körülhatárolt eseteket, mint a szabadalmak vagy szerzői jogok érvényesítése. A tudásmenedzsment egyik fontos feladata, hogy az egyének (munkavállalók) által birtokolt személyes tudástőke minél nagyobb hányadát tudja vállalati célkitűzések szolgálatába állítani. Ennek sikeressége alapvetően az emberierőforrás-menedzsment motivációs és vállalatszervezési tevékenységétől függ.

5.1.2. Egyéni és szervezeti tudás

A szakirodalomban a filozófia mélyre nyúló gyökereiből táplálkozó vita van arról, vajon a tudás az egyén sajátja, vagy létezik az egyének tudásától elkülöníthető szervezeti tudás is. A vállalatgazdaságtanban mi az utóbbi álláspontra helyezkedünk, hiszen célszerű felfogás, hogy – az üzleti világ paradigmarendszerében gondolkodva, s elvonatkoztatva a filozófiai mélységektől – autót gyártani az autógyár tud, nem pedig az alkalmazottak összessége. Ezt az álláspontot osztja az üzleti szakirodalom, mondván, hogy a szervezeti tudás a vállalati tudástőke azon része, amely ott marad, amikor az emberek hazamennek. Ez a szervezeti tudás szabályokban, rutinokban, szokásokban, technológiákban testesül meg – ezek akkor is megmaradnak, ha az emberek tömegesen elhagyják a céget.

A fentiekben elmondottakhoz egy fontos megjegyzést, kiegészítést kell tenni. Nagyon sok olyan vállalat van, ahol kialakul a munkavállalóknak egy elit rétege, amelynek tagjai olyan, a vállalat számára jelentős személyes tudással rendelkeznek, ami igen nehezen pótolható. Az emberi erőforrással foglalkozó fejezetben erről már ejtettünk szót – hiszen az EEM egyik fontos feladata épp ezen munkavállalók kiemelt kezelése, a velük való partneri viszony kialakításán keresztül hosszú távú lojalitásuk biztosítása. Ezek a munkavállalók a vállalati tudástőke jelentős részének tényleges tulajdonosai. Ez indokolja, hogy a vállalat formális, jogi tulajdonosai (a befektetők) partneri viszonyra törekedjenek velük. Ha ugyanis ők elhagyják a céget, az érzékeny veszteséget jelent – míg a munkavállalók széles rétege esetleges eltávozásakor helyzetéből adódóan csak minimális részt visz el a közös tudástőkéből.

5.1.2.1. A szervezeti tudás elemei

A szervezeti tudás összetevői: az egyéni tudás és az egyének közötti kapcsolatrendszer. Ennek megfelelően a szervezeti tudás bővülése, a szervezeti tanulás lényegében három módon mehet végbe:

- az egyes egyének tanulása;
- nagyobb tudású egyének belépése a szervezetbe;
- az egyének közti tudásátadás magasabb színvonalú szervezése.

Ezen folyamatok megszervezése, koordinálása a tudásmenedzsment fő funkciói közé tartozik.

Grant (1996) a vállalat társadalmi szerepét úgy fogalmazta meg, hogy „a vállalat – mint a termékek és szolgáltatások termelését megtestesítő intézmény – azért létezik, mert olyan feltételeket tud teremteni, amelyek mellett az egyének integrálni tudják speciális ismereteiket".

Ennek az integrációnak az egyéni tevékenységek szervezeti koordinációja útján kell megvalósulnia. Ezen koordináció során kihasználják a munkamegosztásból származó előnyöket, azt, hogy az egyének speciális ismeretekkel rendelkeznek. Ezek az ismeretek ráadásul nehezebben szerezhetők meg, mint ahogy átadhatók, tehát az egyének számára gazdasági értékkel bírnak, s így érdekeltek abban, hogy csak megfelelő ösztönzés esetén kooperáljanak. Ezen együttműködés koordinálásának lényege éppen, hogy nem a tudás átadása (nincs értelme, hogy a munkások megtanulják azt, amit a másik tud), hanem a különböző tudások hatékony összeépítése. Az egymás közti tudásátadás rendszerint igen költséges, ezért a koordináció során ennek minimalizálására kell törekedni. A koordináció megvalósításának gazdag eszköztárával a szervezetelmélet foglalkozik (Dobák 2005).

5.1.2.2. A szervezeti tudás koordinációja és a szervezeti tanulás

A tudás szervezeti koordinációjának két összekapcsolódó kérdése van: a tudás integrációja és a szervezeti tanulás. Ezek kifejtésénél abból indulunk ki, hogy számba vesszük, hogyan integrálhatók egy összetett és célszerű tevékenységbe az egyének különböző speciális ismeretei. Láttuk, hogy ezek egy része személyhez és tevékenységhez kötött (tacit) más részük a köz számára rögzíthető és elérhető (explicit) – a koordináció feladata ezen eltérő tudástípusok egyidejű, célravezető felhasználása (például a marketingmenedzser piacismeretének és a termelési menedzser termelésifolyamat-ismeretének kombiná-

TUDÁSTÍPUSOK	TACIT	EXPLICIT
TACIT	Szocializáció	Externalizálás
EXPLICIT	Internalizálás	Kombinálás

1. ÁBRA. *Tudás átadásának, koordinálásának módjai*
FORRÁS: Nonaka 1994

lása egy nyereséget ígérő éves termelési program kialakításában, amikor mindkét menedzser ismeretanyagának van a személyes tapasztalatra épülő, tacit és az eljárási szabályokra vonatkozó explicit ismerete). A tudásátadás szerkezetének megértéséhez hozzásegít Nonaka (1994) úgynevezett konverziós mátrixa, amely a különböző tudástípusok egymással való összehangolásának, egymásba való átvitelének eseteit írja le.

Az egyes esetek a következőképpen értelmezhetők:

- Tacit tudások *szocializációs folyamatokban*, személyes kapcsolatok útján koordinálhatók, amikor az egyes érintett személyek megbeszélik egymással tapasztalataikat, eszmét cserélnek ügyekről, folyamatokról, együtt dolgozás révén látják, hogy társaik hogyan döntenek, cselekszenek. Ez a tudásátadás leginkább a konkrét napi tevékenységek során valósul meg, de erre rá lehet segíteni szervezett formákkal (csoportos munkavégzéstől bemutatókon – „gyere, nézd meg, hogy csinálom"-on át a brainstormingokig). Ezek a folyamatok fontos részét képezik a szervezeti szocializációnak, az egyén és egyén, illetve egyén és szervezet viszonyát meghatározó folyamatnak.
- Az *externalizálás* a tacit tudás explicitté alakításának folyamata, amikor az egyén mások számára is felhasználható formába önti ismereteit, tapasztalatait – ilyen eset például az úgynevezett „check-list"-ek készítése, amikor például egy tapasztalt személy leírja, és ezzel közkinccsé teszi, hogy milyen lépések sorozatán keresztül szokott eljutni egy feladat megoldásához (például leírja, hogy egy konferencia megszervezéséhez mikor milyen teendőket kell elvégezni). A vállalatvezetés előírhat bizonyos externalizálási rutinokat, ezek hatékonysága nagyban függ attól, hogy milyen mértékben tudja az egyéneket ösztönözni tacit tudásuk közzétételére. Meg kell jegyezni, hogy ez a közzététel mindig részleges értékű, hiszen a tacit tudás egy része a legjobb szándékkal sem adható át.
- *Internalizálásról* akkor beszélünk, amikor az egyén explicit tudásanyagok felhasználásával, tapasztalatai révén, olyan személyes tudásra tesz szert, amelyek túlmennek az explicit formák keretein. Így, ha egy vállalatvezető több funkcionális területen dolgozott (beszerzéstől a termelésen át az értékesítésig), akkor olyan átfogó, csak ő általa birtokolt ismeretekre és tudásra tesz szert, amely az egyes területek explicit ismeretanyagán messze túlmutat. De ilyen internalizálási folyamaton megy át a pályakezdő is, amikor a tankönyvekben foglalt explicit tudást gyakorlati tapasztalataival gazdagítja, felhasználhatóvá teszi.

- Az explicit tudások *kombinációja* a formalizált vállalati működéshez szükséges „csontváz" – a szervezeti szabályzatok egyes elemeinek harmonikus összekapcsolása, vezetési vagy termelési folyamatok szabályozása, kézikönyvek készítése és használata vezet el az explicit tudások létrejöttéhez és felhasználásához. Szélső esete a tökéletes bürokrácia, amelyben minden folyamatelem (a résztvevők teendői és ezek kapcsolódása) teljességgel leírható. Ez a szélső eset azonban nem valósítható meg, a tudásban és felhasználásában valamilyen mértékben mindig ott van az ember, s ezáltal a tacit tudás elemei.

A tudás tárolása és átadása

Az olyan cégek esetében, amelyeknél gyakran cserélődnek a munkatársak, érdemes a tudásuk javát „eltárolni" egy tudásarchívumban. Ez azt jelenti, hogy dokumentumokba foglalva, alkalmazás közbeni tanulságokkal kiegészítve elérhetővé teszik az egyes megbízatásaik során nyert tudást a frissen belépő munkatársaik számára, de ezzel a megoldással a földrajzilag távol dolgozó alkalmazottakkal is könnyebb a kapcsolattartás.

A kisebb létszámú, de stabil összetételű vállalkozások a perszonalizációs (sárga oldalak típusú) rendszerekkel érnek el többet. Ezek az alkalmazások ugyanis nem magát a tudást rögzítik, hanem segítenek megkeresni és megtalálni a legprofibb szakembert. Úgy működik, mint a sárga oldalakban a legjobb vízvezeték-szerelő megkeresése, de ezt kommunikációs rendszerek (e-mail, videokonferencia) egészíthetik ki, hogy a tudás átadása minél gyorsabb legyen.

A cégek akár egy iparágon belül is eltérő modelleket használhatnak: a vezetési tanácsadás területén például az Ernst & Young, a KPMG és az Accenture inkább az előbbi, míg a Bain & Company, a McKinsey és a Boston Consulting Group inkább az utóbbi mintát követi.

Magyarországon a multinacionális vállalatok általában bekapcsolódnak a cégszinten indított tudásmenedzsment-projektekbe. Más szervezeteknél azonban (beleértve a közszolgálati szektor intézményeit is) a szükséges szemlélet hiánya és az alacsonyabb bérköltségek miatt egyelőre kevesebb a technológiával támogatott tudásmenedzsment-kezdeményezés.

FORRÁS: Drótos György: A tudást is menedzselni kell. *FigyelőNet*, 2007. június 22. felhasználásával *http://www.fn.hu/allas/20070622/tudast_is_menedzselni_kell/* (Letöltve: 2008. július 24.)

A szervezeti tanulás a fentiekben leírt integrálódási folyamatok spirális ismétlődésének eredménye. A spirál kiindulópontja az ember (hiszen benne halmozódik fel a tacit tudás), első mozzanata az emberek együttműködése, a szocializáció folyamata, ahonnan az emberek közti dialógusokon (kommunikáción) az ismeretek rendszerezésén és gyakorlatba való bevitelén keresztül jutnak vissza a tacit tudások egy magasabb, immár szervezeti szintjéig. E folyamatban két dolog történik: egyrészt a bővülő tudás alkalmazásával állandóan változik a szervezet (ez vezet el a változásmenedzsment szükségességéhez), másrészt létrejön és gazdagodik az a tudástőke, amely a vállalat erőforrásainak elengedhetetlen részét képezi.

A tudásmenedzsment feladata lényegében ezen folyamatok szervezeti kereteinek kialakítása és megvalósításának irányítása (Bakacsi 2005).

Üzleti intelligencia a Picknél

Egyre több területen jelenik meg az üzleti intelligencia a hazai cégek körében is, általában azokban az iparágakban, ahol erős verseny jellemzi a piacot. A Pick Szeged Zrt. az Oracle üzleti intelligencia megoldását vezette be nemrégiben kereskedelmi tevékenységének támogatására. Az új rendszer lehetővé teszi, hogy a húsipari cég teljes értékesítési hálózatának – azaz a termékek, a vevők, a boltok és telephelyek összetett rendszerének – adatait elemezve naprakész, aggregált adatokat szolgáltasson a vezetői döntésekhez és a kereskedők értékesítési munkájához.

Bár a Pick eddig is rendelkezett integrált vállalatirányítási rendszerrel, azonban a különféle szempontok szerinti összegzett elemzések és jelentések előállításához jelentős mennyiségű további munkára volt szükség. A Pick kereskedelmi struktúrája nagyon összetett, mivel 300 különféle terméket értékesít nagyszámú vevőnek és beszerzési társulásnak, amelyek szintén további számos bolttal és telephellyel rendelkezhetnek. Az akár 8-10-féle szempont szerinti vagy egy adott időintervallumra vonatkozó kimutatások elkészítése ezért összetett feladat, amelyet az Oracle üzleti intelligencia rendszere immár azonnal, a kívánt dimenziók mentén, különféle formátumokban tud előállítani.

A Pick kereskedői bárhonnan, akár az ügyfelektől is elérhetik az elemzéseket, sőt a területi képviselők mobil eszközökön is magukkal vihetik a saját területüket érintő, az előző napi állapotot rögzítő információkat. A megoldás magyar nyelvű, és egyszerűen használható, így az alkalmazottak kevés segítséggel is gyorsan meg tudták tanulni a kezelését.

A Pick számára a közvetlen előnyök mellett nagy előrelépést jelent, hogy az üzletiintelligencia-rendszer bevezetése szükségessé tette a cégen belüli üzleti folyamatok pontos megfogalmazását is. „A fogalmak, a folyamatok és a felelősségi körök pontos definiálása nagyban hozzájárul az egész cég hatékony működéséhez és a pontos, összehasonlítható adatok előállításához – magyarázza *Ámann Gábor*, a vállalat kereskedelmi és marketingigazgatója. – Ahhoz például, hogy helyes adatok kerüljenek be a rendszerbe, a cégen belül mindenkinek ugyanazt kell értenie egy-egy termék-, termékcsoport-besorolás vagy éppen értékesítési terület alatt, hiszen a folyamat végén csak így nyerhetünk ki megbízható, konzisztens adatokat" – teszi hozzá.

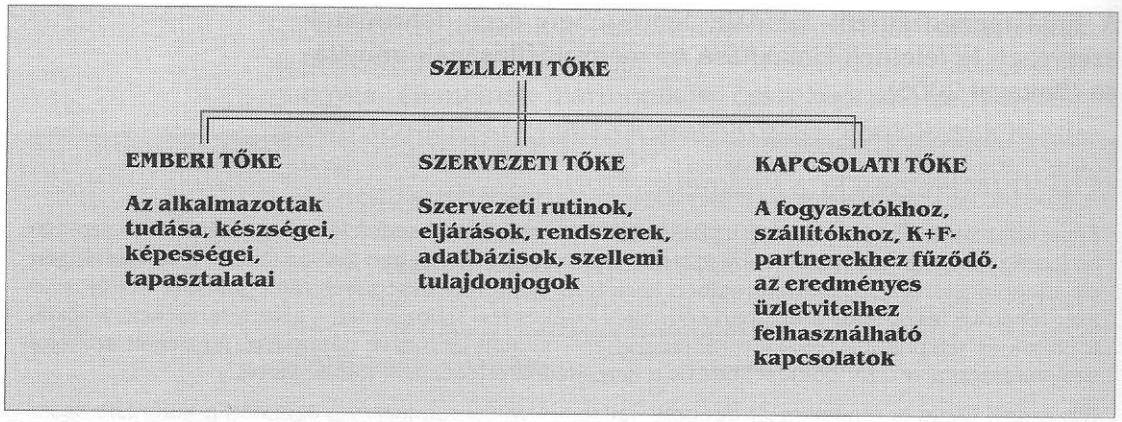
Az új üzletiintelligencia-rendszer a döntés-előkészítés és a kereskedelmi tevékenység támogatása mellett egyre inkább megjelenik a cég más területein is. Az eszköz sikere láttán további igények merültek fel a gyártási, gyártástervezési, valamint a minőségirányítási területeken is.

Forrás: Oracle Hungary: Üzleti intelligencia. (Részlet.) *Piac&Profit*, 2008. június 19. *http://piac-profit.hu/?r=20076* (Letöltve: 2008. június 28.)

5.2. A tudásmenedzsment és stratégiája

A tudás fogalmához hasonlóan a **tudásmenedzsment** fogalmát is sokféleképpen határozzák meg. Mi itt egy olyan definícióból indulunk ki, amely szerint a tudásmenedzsment a vállalat alapvető céljának megvalósításához szükséges szellemi tőke folyamatos rendelkezésre állásának és hatékony felhasználásának biztosítása. (A szellemi tőke kifejezést könyvünkben a tu-

Tudásmendzsment: a vállalat alapvető céljának megvalósításához szükséges szellemi tőke folyamatos rendelkezésre állásának és hatékony felhasználásnak biztosítása.



2. ÁBRA. *A szellemi tőke összetevői*
FORRÁS: RICARDIS 2006

dástőkével azonos értelemben használjuk. A szakirodalom nem egységes a kifejezések értelmezésében.) Kiindulópontként tehát a vállalatoknál rendelkezésre álló, illetve felhasználható szellemi tőke szolgál. A vállalati szellemi tőkét, mint az a *2. ábrán* látható, három összetevővel definiáljuk.

A tudásmenedzsment mint vállalati funkció feladata a fenti összetevők integrálása és a vállalati működés egyéb funkcionális területeivel való összekapcsolása. E funkció ellátására ritkán hoznak létre önálló szervezeti egységet a vállalatok, a funkció megvalósítása rendszerint más funkcionális területek menedzsmentjébe épül be. Kiemelt szerepe van ebben az emberierőforrás-menedzsmentnek, hiszen, mint láttuk, az egyének a legfőbb tudáshordozók. Vannak azonban olyan vállalatok is, ahol a tudásmenedzsmentet egy CKO (Chief Knowledge Officer) által vezetett önálló egység koordinálja. Ez a szervezeti egység

- segíti az alkalmazottak saját tudáskészletének fejlesztését;
- a szervezetfejlesztésben érvényesíti a hatékony tudásmegosztás és tudáscsere feltételeit;
- segíti a tudás megosztására, az egyének együttműködésére épülő vállalati kultúra kialakítását;
- a vállalati információs folyamatokat tudásfolyamatokká alakítja, elősegíti az információs és döntési rendszer összehangolt működését;
- megfogalmazza a tudásmenedzsment stratégiájának megfelelő információrendszerrel szemben támasztott követelményeket mind szervezeti, mind technikai értelemben;
- gondoskodik a különböző funkcionális egységeknél rendelkezésre álló, a vállalaton kívülről és belülről származó információk összehangolt tudássá szervezéséről, a megfelelő

adatbázisoknak, elemzési rendszereknek a vezetés szolgálatába állításáról, fejlettebb vállalatoknál egy kontrollingrendszer keretében;
- kapcsolatot tart a vállalat külső partnereivel (külső érintettjeivel), kölcsönös tájékoztatást végeznek az üzletmenetet érintő kérdésekben.

Tudásmenedzsment a hazai vállalatoknál

A felmérés szerint a hazai cégek – a nemzetközi társaságokkal összhangban – a tudásmenedzsment alkalmazásától leginkább a szervezeti együttműködés hatékonyságának fejlődését (73 százalék), a minőség javulását (68 százalék), a hozzáadott érték növelését (62 százalék), valamint a költségek csökkentését (62 százalék) várják. Az alkalmazott tudásmenedzsment-programokkal csaknem minden területet javítani kívánnak: a rangsort a marketing és értékesítés (50 százalék), a szolgáltatások (39 százalék), és az információmenedzsment (38 százalék) vezeti. Bár kevesen vállalkoztak a költségek becslésére, a válaszadók túlnyomó többsége úgy gondolja, hogy a TM költsége nem haladja meg árbevételük 2 százalékát.

A KPMG korábbi felméréseivel összevetve előrelépésnek tekinthető, hogy ma már a cégek jelentős hányada túljutott az igények felmérésén, és a konkrét programok kidolgozásánál tart.

Ugyanakkor a válaszadók 31 százalékának egyáltalán nincs információja cégénél működő TM-programról. A programot bevezetők (22 százalék) legnagyobb arányban a tudásmegosztást és -hozzáférést javító programot (31 százalék), valamint a tudásbázist kialakító programot (30 százalék) említették. A 17 százalékuk alkalmaz tudásmegosztó kultúrát támogató programot, és mindössze 4 százalékuk tudásvagyon mérési programot.

Forrás: A vezetők nem osztják meg tudásukat, mert féltik a hatalmukat. *hvg.hu*, 2006. június 29. *http://hvg.hu/karrier/20060629tm/page4.aspx* (Letöltve: 2008. július 24.)

Ezen tevékenységek kialakításánál, megszervezésénél a vállalati stratégia jelenti a kiindulópontot. Zack (1999) közvetlen kapcsolatot teremt a vállalat versenyhelyzete, versenyképességre vonatkozó céljai és a tudás között azzal, hogy megkülönbözteti a tudás három fajtáját:

- *Alap („mag", core)* tudás: amellyel egy adott gazdasági szektorban a versengő vállalatok mindegyike rendelkezik (pl. képes olyan autót gyártani, amelyre nagy biztonsággal adható hároméves garancia).
- *Fejlett (advanced)* tudás: amely a cég számára versenyelőnyt biztosít (vagy mert többet tud a versenytársaknál, vagy mert tudását másként használja fel). Például: jobban ismeri a potenciális vevőit, így sokuknak tud másoknál kedvezőbb hitelfeltételekkel autót ajánlani.
- *Innovatív tudás:* amellyel a vállalat piacvezetővé válhat. Ennek hátterében a III.3. fejezetben kifejtett innovációs tevékenységnek kell állnia.

Ezen tudástípusok azonosítása lehetővé teszi, hogy tudásmenedzsment-stratégiánkat hozzáillesszük a vállalati stratégiához, s oda összpontosítsuk az erőforrásokat, ahol a stratégia által megkövetelt tudástípus, tudásszükséglet egyébként nem lenne biztosítható. Ehhez

- azonosítani kell, hogy a szellemi tőke mely összetevőire milyen mértékben akarunk támaszkodni;
- meg kell ismerni, hogy milyen tulajdonságú tudáselemekből (például tacit vagy explicit) áll össze a szükséges szellemi tőke, s ezek hol és milyen formában állnak rendelkezésre a vállalatnál;
- meg kell határozni folyamatokat, legfőképpen az információs és döntési rendszer felhasználását, annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti tudás eredményesen hasznosuljon.

Hatékony a közös céges tudásbázis

Az Avaya (a világ egyik vezető kommunikációs cége) új támogatási eszköze az internetet használja a rendszerekhez való hozzáférésre, ezen keresztül történik a karbantartáshoz nélkülözhetetlen adatok összegyűjtése és a hibaelhárítás is.

A rendszernek két fő komponense van: az egyik az InSite Knowledge Management, egy kereső motor, mely segítségével az Avaya „megoldás" adatbázisában könnyen lehet keresni. Ennek segítségével az Avayánál felhalmozott problémamegoldási eljárások és módszerek könnyen elérhetők a rendszergazdák számára. A másik az úgynevezett HealthCheck, egy diagnosztikai eszköz, amely elemzi és felismeri az Avaya kommunikációs rendszerében megjelenő esetleges problémákat.

A kereső motor egy teljesen új technológiát alkalmaz, melynek használatával a távközlési menedzserek és IT-szakemberek gyorsan megtalálhatják és használhatják a korábban csak az Avaya mérnökei számára hozzáférhető tartalmakat, dokumentációkat a több mint 28 ezer cikkből.

A rendszer folyamatosan önmagát fejleszti, mivel archiválja valamennyi kérdést és választ, abból a célból, hogy a jövőben a hasonló témájú kérdések esetén még gyorsabban biztosítsa a megfelelő válaszokat.

FORRÁS: Hatékony a közös céges tudásbázis. *Piac&Profit,* 2008. június 13. *http://piacesprofit.hu/?r=19989* (Letöltve: 2008. június 27.)

A fentiek megvalósításával a tudásmenedzsment három fő módon járul hozzá a vállalati stratégia sikeréhez:

- a vállalat és stratégiája sajátosságainak megfelelő struktúrába rendezi az információk egyébként átláthatatlan tömegét, ennek a stratégia szempontjából releváns részhalmazát célszerűen szervezett tudássá változtatja;
- azáltal, hogy a külső információk becsatornázásával és megfelelő rendezésével a vállalat megalapozott tudással rendelkezik a külső környezet állapotáról és dinamikájáról, lehetővé teszi számára az alkalmazkodást, akár proaktív módon is;

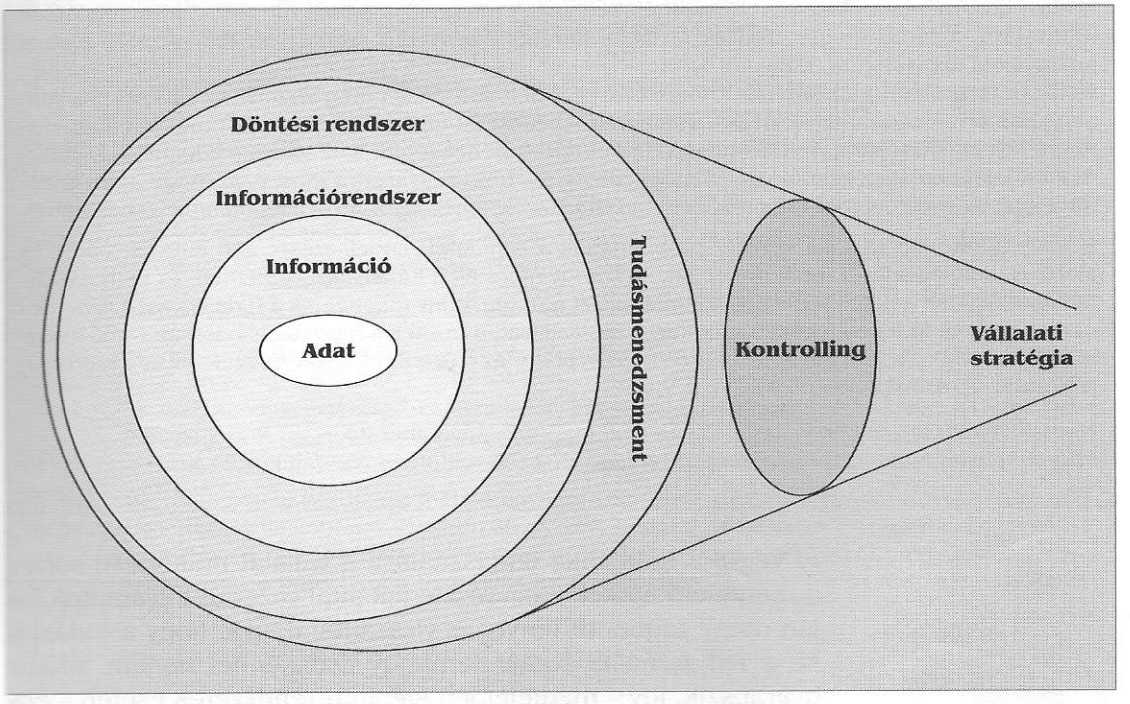
- végül, de nem utolsó sorban a jól strukturált belső információk lehetővé teszik, hogy a vállalat azonosítsa a meglévő és szükséges egyéni és szervezeti tudáselemeket, illetve azokat a pontokat, ahol ezen a tudáskészleten változtatások szükségesek, ezáltal megteremtve a belső rugalmasság, a változásvezetés lehetőségét.

5.3. A tudásmenedzsment megvalósítása

A tudásmenedzsment megvalósítása lényegében a vállalati tudástőke létrehozását, kezelését és felhasználását jelenti.

a) A tudástőke létrehozásának alapja az adat – információ – egyéni tudás – szervezeti tudás láncolat elemeinek összekapcsolása, amelynek eredménye egy olyan hierarchikus struktúra, amelyben

- a szereplők képesek az adatoknak megfelelő tartalmat tulajdonítani, s így azt információvá alakítani;
- ezeket az információkat a vállalat sajátosságainak megfelelő, kezelhető rendszerré szervezik;
- e rendszer alkalmas a vállalatnál meghozandó döntések alátámasztására, az egyes folyamatok összehangolt irányítására, lebonyolításának vezérlésére;



3. ÁBRA. *A tudástőke struktúrája és felhasználása*

– az így kialakult információs és döntési rendszer beilleszkedik a vállalat szervezeti struktúrájába és kultúrájába. Ennek megvalósítása mindenekelőtt a vállalati stratégiát szolgáló kontrollingrendszer feladata.

b) A tudástőke kezelésének feladatát első fokon a vállalat emberierőforrás-menedzsmentje látja el, a szükséges feladatok (munkatársak kiválasztása, oktatás, képzés) rendszerint szervezetileg is ehhez a funkcióhoz vannak rendelve. Többnyire kivételt képez ez alól, mint említettük, a sajátos, nagy értékű tudásuk miatt kiemelt munkavállalókkal való foglalkozás, amely általában a felső vezetés hatáskörébe tartozik. Elsősorban a felső vezetés feladata ugyanakkor annak elősegítése, hogy hatékonyan valósuljon meg az egyéni tudások szervezeti tudássá való integrálása – ennek eszközeként a vállalat megfelelő formális szervezete és az informális szervezet, valamint a vállalati kultúra ezeket átfogó, alkalmas alakítása kínálkozik.

Menedzselt tudás

Fejlesztés. A szervezeti együttműködés hatékonyságának fejlődését, a minőség javulását, a hozzáadott érték növelését, valamint a költségek csökkentését várják leginkább a tudásmenedzsment (tm) alkalmazásától a hazai vállalatok. A KPMGBME Akadémia és a veszprémi Pannon Egyetem szervezési és vezetési tanszékének közös felméréséből kiderült, hogy a cégek átlagosan árbevételük alig két százalékát fordítják a tudásmenedzsment fejlesztésére, azaz még jelentős a különbség a tm fontosságának felismerése és a gyakorlati lépések között. A cégek azonban elismerik, hogy a tudás hosszú távú menedzseléséhez elengedhetetlen annak integrálása a napi munkába, a munkatársak motiválása, a tudás megosztása és új tudás létrehozása. A 130 szervezetet feltérképező júniusi adatgyűjtés azt vizsgálta, hogy hol tartanak a hazai vállalatok a tudásmenedzsment fejlesztésében és alkalmazásában. Kiderült: bár átfogó, összehangolt stratégiája még viszonylag keveseknek van, alig akad olyan cég, amelyik ne tett volna már lépéseket a tudásmenedzsment-programokban rejlő értékek kiaknázására. A tudásmenedzsment terjedésének legfőbb akadálya – a legutóbbi, 2002-es KPMG-felméréshez hasonlóan – a megkérdezettek többsége szerint most is az, hogy „nem ismerik annak előnyeit", „nincs idő a tudás megosztására", „nehéz hozzáférni a fejekben lévő tudáshoz".

A válaszadók nem tekintik komoly problémának a cégüknél rendelkezésre álló kutatás-fejlesztés alacsony költségvetését, nem gondolják úgy, hogy nincs elég tudás a szervezetben, és nem a technológiát okolják a nehézségekért. A felmérés azt mutatja, hogy míg nálunk a tudás hosszú távú menedzselésének fő feltételeként a munkaerő motiválását, a tm-nek a munkafolyamatokba való integrálását tekintik, addig a nemzetközi felmérésben az „üzleti előnyök prezentálása" szerepelt legfontosabb szempontként.

FORRÁS: Menedzselt tudás. *Világgazdaság Online*, 2006. november 24. *http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=151143* (Letöltve: 2008. július 24.)

c) Végül a tudástőke felhasználása a vállalat működése során, a megfelelő funkcionális részlegek által vezérelt folyamatok útján megy végbe. Itt lényeges visszautalni arra, hogy a tudástőke a felhasználás során nemhogy csökkenne, hanem inkább gyarapszik, így – megfelelően kiépített rendszerek esetén – egy

igen fontos pozitív visszacsatolás érvényesül az *a)* pontban jelzett erőforrás-létrehozás irányában.

A fenti logika szerint működő tudásmenedzsment *b)* és *c)* funkcióját könyvünk más helyeken tárgyalja részletesen (az emberierőforrás-menedzsmenttel, illetve más funkcionális területekkel foglalkozó fejezetekben) – e fejezet számára a feladat az *a)* pontban megfogalmazottak részletesebb kifejtése.

A tudásmenedzsment stratégiába illesztése és sikeres megvalósítása a vállalat szellemi tőkéjének, s ezen keresztül a vállalat értékének növekedéséhez vezet. Nem ritkaság, hogy egy vállalat értékének a szellemi tőke lényegesen nagyobb hányadát teszi ki, mint a rendelkezésre álló pénzügyi eszközök és fizikai tőke (gépek, berendezések, épületek) együttesen. Ebből következően a szellemi értékek felhasználási hatékonysága egyre jelentősebb összetevőjévé válik a vállalati értékteremtő folyamatoknak. (Ashton 2005)

Kifosztották az MG Rovert

2005. április 8-án az Mg Rover odáig jutott, hogy nem tudta tovább törleszteni adósságait, és külső könyvvizsgálókat fogadott, hogy készpénzért eladja eszközeit.

Ez egy kiváló példa a márkamenedzsment gyakorlatára, hiszen ő birtokolta napjaink legértékesebb autómárkáit (Land Rover, Jaguar, Mini), amelyek mindegyikét újrakreálták az új tulajdonosok és a márkaalapító legvadabb álmain felüli változásokat vitték véghez a termékekben.

A Rover abba bukott bele, hogy nem tudott befejezni egy üzletet a Shanghai Automotive Industry Corporationnel, akivel egy ideje már tárgyalt. A SAIC tulajdonképpen már a Rover számos eszközét megkapta, amikor bejelentette, hogy nem érdekli tovább az ügylet.

A SAIC 123 millió dollárt fizetett a Rovernek 2004-ben a szellemi jogokért – a designért, és azért a jogért, hogy bizonyos feltételekkel használhassa a Rover márkáit. A vállalatot felszámolók még mindig azt próbálják kitalálni, hogy mit adott el a menedzsment a SAIC-nak, mert nyilvánosságra jutott, hogy a kínai vállalat Rover és MG autókat gyártana Kínában.

Az MG Rover immateriális javai duplaértékűek a SAIC-nak. Először is a design, az engedélyek azt jelentik, hogy egy új tulajdonos gyorsan elkezdheti a gyártást. Másodszor, az MG és a Rover márkái széles körű nemzetközi jelenléttel bírnak, utóbbi óriási presztízsértékkel bír, és mindkettő jelentős márkatőkét jelent. Ha a SAIC előáll egy új MG-vel vagy Roverrel, ezek a szellemi javak világszinten garantálhatják a sikert.

Habár az MG Rover materiális javai nagyon keveset érnek, az immateriális javainak értéke legalább 67 millió font. Ha ehhez hozzáadjuk még azt a díjat, amit a Rover név használatáért kérhet, akkor már közel járunk az igazi értékeléshez. Ráadásul, habár más, a márkához kapcsolt eszközök – design, módosítási jogok – a nyílt piacon értéktelenek, ezek is hihetetlen értéket jelenthetnek a SAIC-nak, amely most olcsón kaphatja meg ezeket, ha bezárják a vállalatot.

Az egész ügy kimenetele egy kényelmetlen egybeolvasztása lehet az értékes immateriális és a kevésbé értékes materiális javaknak – valami olyan, ami az egész vállalkozás értékét roncsolja, és hamis ígéreteket tesz a gyártósorok mellett dolgozóknak. Ez csupán arról szól, hogy leválasszák a szellemi tulajdont és a reputációt a materiális gyártóeszközökről, hogy így az új tulajdonos kereskedelmi értéket teremthessen.

Forrás: Chris Granell: MG Rover Sacked. *BrandChannel*, 2005. május 23. *http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=233* (Letöltve: 2008. július 18.)

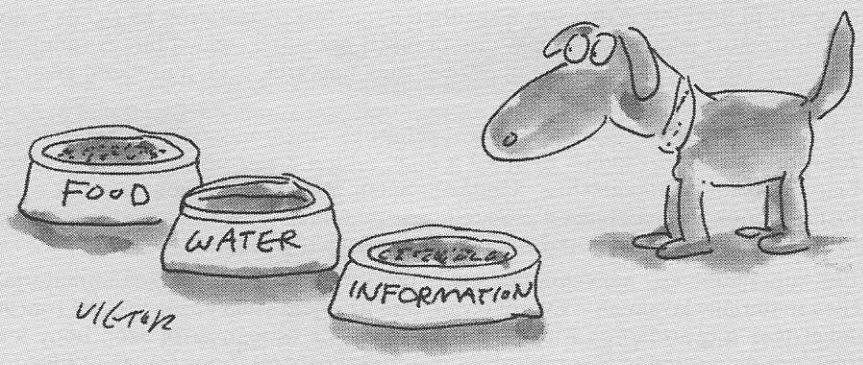
5.3.1. Az információ fogalma és vállalati szerepe

Az információ minden emberi tevékenység alapvető összetevője, az emberi értelem és a környező világ kapcsolatának megteremtője. Az üzleti életben, ezen belül a vállalati működésben is kulcsfontosságú szerepet játszik: egyrészt a vállalati működés egyik fő erőforrása, másrészről ott szerepel a vállalat tevékenységének eredményei között is, hiszen a vállalat fel is használ és termel is információt. Ezek alapján az információ a vállalat működését integráló folyamatok egyik összetevője.

Információ: a bizonytalanságot csökkentő ismeret, a vállalatok működését integráló folyamatok egyik összetevője.

Az **információ** – közismert definíciója szerint – olyan ismeret, amely bizonytalanságot szüntet meg. Az információ eszerint szubjektív fogalom, hiszen az egyes ismeretek mást és mást jelentenek az egyes emberek számára. A tudásmendzsment fontos feladata, hogy kialakítsa a vállalatnál az egyes emberek számára azt az összefüggésrendszert amelybe belehelyezve az egyes ismeretek (adatok) az emberek fejében a vállalat számára hasznos információvá alakulnak át. Az ily módon értelmezett információk a vállalat működésének fontos erőforrásai, amelyek integráló szerepet töltenek be, mivel szükségesek más erőforrások célszerű felhasználáshoz. (Aligha tudunk célszerűen használni egy gépet, ha nem ismerjük a használati utasítását – vagy gondoljunk arra, hogy egy értékesítési szerződés megkötéséhez milyen nagy szükség van a vállalat termelési kapacitásának ismeretére.)

Az információ vállalati felhasználásának három egymással összefüggő területét emeljük ki:



Étel... ital... információ.
FORRÁS: http://www.cartoonbank.com

1. A döntéshozatal

A **döntés** fogalma elválaszthatatlan az információ fogalmától. A klasszikus döntésdefiníciók utalnak is erre. Forrester (1961) szerint a döntés információk átalakítása akciókká, míg Nemény (1971) egyenesen odáig megy, hogy a „döntés információk átalakítása információkká". Így a döntés lényegében azt jelenti, hogy a környezetből és a vállalat korábbi működéséből származó információk alapján olyan új információkat hoz létre, amelyek a vállalati működést biztosítják, az erőforrásokat mozgásba hozzák.

Döntés: cselekvési változatok közötti választás.

2. A kommunikáció

Ha a vállalatot mint a szervezeti koordináció egységét tekintjük, akkor ahhoz, hogy ez a koordináció megvalósuljon, a kommunikáció, az információcsere elengedhetetlen mind a vállalaton belül, mind pedig a vállalatok között.

3. A folyamatok lebonyolítása

A vállalat mindennapi működése megköveteli, hogy a vállalat érintettjei (mindenekelőtt a belső érintettek) tudják azt, hogy mikor mi a teendő (például mikor kell a készleteket feltölteni, vagy hogyan kell egy gépet beindítani).

Mi lenne a HR-feladatokkal az it nélkül?

A bérgazdálkodás, az erőforrás-tervezés terén, valamint a vállalat nyereségességének kontrollálásában is egyre nyilvánvalóbb, hogy az információtechnológia fejlődése segíti a cégek működését, a különböző HR-folyamatokat pedig különösen. Leginkább az adminisztrációs és egyéb adatbázis-kezelési folyamatok váltak átláthatóbbá és gyorsabbá a szoftverek által. A humáninformatika hazai jövőképét mindenki optimistán látja.

A humánerőforrás-gazdálkodás folyamatait jelentősen megkönnyíti az információs technológia – ebben, lapunk által megkérdezett szakértők egyetértettek. Cserny János, a biatorbágyi Alpine Európai Elektronikai Ipari Kft. HR-menedzsere szerint leginkább azért van szükség informatikai támogatásra, mert a személyügyi terület az érvényes törvényi szabályozások miatt túladminisztrált.

Hemrik Magda, a KJK-Kerszöv HR-igazgatója szerint is nagy előny az információs technika felhasználása a személyügyi területen. A humánerő-gazdálkodás terén minden olyan szoftver segítséget jelent, amely pontos képet ad a személyi és személyi jellegű költségekről, ráadásul ezeket különböző csoportosításokban elemezni is lehet – mondta az igazgató. Támogatást nyújt a bérgazdálkodás, az erőforrás-tervezés és a vállalat nyereségességének kontrollálásában. Persze egy integrált rendszer a HR egyéb területein is óriási előny, hiszen a belépéstől végig lehet követni a szükséges adatokat, információkat, egy-egy munkatársra lebontva. Hemrik Magda kérdésünkre válaszolva közölte: nem látja annak a veszélyét, hogy ettől a szisztémától elszemélytelenedne a vállalati kommunikáció.

Több olyan vállalat is van, ahol a megüresedett állások meghirdetése, a belső pályázatokra való jelentkezés az intranet segítségével történik. Kiss Enikő, az IBM Magyarország HR-igazgatója közölte: ez náluk is így történik, sőt hozzájárulásuk esetén adatbázisban tárolják az információkat a jelentkezőkről, ezzel segítik a kiválasztási folyamatot. „A kollégák képzése során számos esetben

alkalmazzuk az e-learninget, és a személyes konzultáció mellett online módon is rögzítjük a munkatársak fejlődési céljait, s a teljesítményértékeléshez is különböző szoftverek nyújtanak segítséget" mondta a HR-vezető.

Az IBM szolgáltatási üzletága humánerőforrással kapcsolatos folyamatokat is támogat: Budapesten, a cég szolgáltató központjában működik a HR Center, amelynek képzett munkatársai segítséget nyújtanak az ügyfeleik HR-területeihez, többek között a felvétel, a tartós kiküldetés vagy szülési szabadság intézéséhez.

FORRÁS: Mi lenne a HR-feladatokkal az it nélkül? *Világgazdaság Online*, 2005. szeptember 9. *http://vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=98483* (Letöltve: 2008. június 28.)

5.3.2. Döntés, információ, szervezet

Ebben a fejezetben a döntéshozónak az információhoz való viszonyával és e viszony szervezeten belüli elhelyezésével foglalkozunk.

5.3.2.1. Döntéshozó, problémamegoldás, információ

Problémamegoldás: egy nem megfelelő helyzet feloldására irányuló kreatív folyamat.

A vezetők idejük tekintélyes részét **problémamegoldással** töltik. A problémamegoldás olyan folyamat, amely egy adódó lehetőség kihasználásának módjára vagy valamely nem megfelelő helyzet feloldására, feszültség elhárítására irányul.

A megoldások, a cselekvési változatok közötti választást döntéshozatalnak nevezzük.

A döntéshozatal jellegét, s ezzel összefüggésben a kezelendő információk körét alapvetően befolyásolja, hogy a vezető milyen típusú probléma megoldására törekszik. A problémák jellemzésére Herbert Simon (1982) vezette be azt a skálát, amelynek egyik végpontján a jól, a másikon a rosszul strukturált problémák helyezkednek el.

Jól strukturált probléma: a célok és a cselekvési változatok ismertek és megfelelő algoritmus áll rendelkezésre a kedvező változat kiválasztásához.

A **jól strukturált problémában** a célok általában ismertek, a változók, a paraméterek azonosíthatók, a megoldási algoritmus rendelkezésre áll, a szükséges adatok beszerezhetők. Információs szempontból ez az egyszerűbb helyzet, hiszen ez szinte determinisztikus pályát jelent: tudjuk, milyen információkat kell beszerezni, ismerjük a feldolgozási algoritmusokat, s tudjuk, mit kell tenni a nyert eredménnyel. A valóságban természetesen ilyen determinisztikus eset szinte soha nem áll elő, de a feltételek jó közelítéssel teljesülnek a vállalati működés mindennapi rutin folyamatainak lebonyolításában, például az anyagbeszerzési folyamatokban.

A *rosszul strukturált problémákat* viszont bonyolultságuk miatt sokszor még definiálni sem könnyű. A probléma felismerését nehezíti, ha csak tünetek, jelzések észlelhetők és hiányoznak, vagy éppenséggel pontatlanok az adatok. Úgy tűnhet, hogy minden felismert probléma további problémák létezését sugallja. Nincs programozható megoldás a helyzet feloldására, sőt sokszor még az sem világos, hogy milyen jelzésekre kell odafigyelni. Ilyenkor könnyen elkövethetjük azt a hibát, hogy a tényleges problémánk helyett valójában egy másik probléma megoldásán fáradozunk. A felső vezetői döntések szinte kivétel nélkül rosszul strukturált problémákra vonatkoznak, s a középvezetés is jórészt ilyenekkel találkozik.

Noha a határvonal a kétféle problématípus között a valóságban természetesen nem éles, a jellemző esetekben az információszerzés, -feldolgozás és maga a döntés meglehetősen eltérő tulajdonságokat mutat. Ezekre az információ rendszerek tárgyalásánál visszatérünk. (Részletesen lásd Zoltayné Paprika 2005)

Az információ költsége

Egy információkban gazdag világban az információk költségeinek legnagyobb részét a fogadó fél viseli. Nem elég, ha tudjuk, mennyibe kerül az információk létrehozása és átvitele; azt is tudnunk kell, hogy – a szűkös figyelem terminusaiban kifejezve – mennyibe kerül az információk fogadása. Barátaimmal úgy próbáltam megértetni ezt a gondolatmenetet, hogy azt javasoltam nekik: számolják ki, mennyibe kerül a New York Times (vagy a Washington Post) egy-egy példánya, ha figyelembe veszik az olvasás költségeit is. A számítás eredménye általában némi riadalmat okoz, de azért nem akkorát, hogy lemondanának a szóban forgó újságok előfizetéséről. A haszon talán még így is meghaladja a költségeket.

Forrás: Simon, H. A.: *Korlátozott racionalitás*. Budapest, 1982, KJK, 152. o.

5.3.2.2. Döntéshozatal, érintettek, kockázat

Az információ legfontosabb tulajdonsága éppen az, hogy csökkenti a bizonytalanságot – a bizonytalanság pedig szubjektív fogalom, az információt felhasználó személyhez és helyzetéhez kötődik. Nyilvánvaló tehát, hogy a személy szervezeten belül elfoglalt helye és személyes tulajdonságai is befolyásolják az információ tartalmát és értelmezését.

A vállalat valamennyi érintettjének vannak a vállalathoz fűződő információs kapcsolatai, ezek azonban igen eltérőek. A tulajdonosok elsősorban a vállalat alapvető céljának megvalósulásában érdekeltek, számukra a legfőbb információk a vállalat pénzügyi helyzetéhez, a tulajdonosi érték változásaihoz, a nyereségességhez kapcsolódnak. A menedzserek főleg a vállalat

működési folyamataiban érdekeltek – az ezekre vonatkozó információk jelentik a kulcsot számukra. A munkavállalók egyrészt dolgozni szeretnének, ezért a folyamatok lebonyolításával kapcsolatos információk érdeklik őket, másrészt az, hogy tevékenységükért milyen jövedelemben részesülhetnek.

A külső érintettek közül a piaci szereplők (vevők, szállítók, versenytársak, stratégiai szövetségesek) elsősorban a vállalat tényleges piaci helyzetéről és változtatási szándékairól szeretnének mind több információt kapni, míg a többi külső érintett számára (állami, helyi és állampolgári közösségek) a vállalati működés (jogi és etikai) szabályszerűsége, elfogadhatósága jelenti a fő információt.

Az érintettek érdek- (és ennek megfelelően információs) viszonyai természetesen nem mentesek ellentmondásoktól.

A hierarchikusan felépülő szervezetek döntési gyakorlatában gyakori probléma, hogy a döntéshozatal két szakasza (a döntéselőkészítés és az alternatívák közötti választás) élesen elválik egymástól, egész egyszerűen amiatt, hogy a döntéselőkészítést nem azok végzik, akik döntenek. Ez sok kérdést vet fel például azért, mert a két szinten az információk többnyire eltérő értelmezést kapnak, és ezzel a két fázis között információs szakadék keletkezik. (Ennek egy sajátos esetével találkoztunk a megbízó-ügynök problémánál.)

Döntéshozói attitűd: a döntéshozó viszonya a döntéshez a döntési folyamat egésze során.

A **döntéshozói attitűdnek**, a döntéshozó személyiségének, tulajdonságainak a döntésekre gyakorolt hatása a döntéselmélet fontos vizsgálati területe. A tudomány különböző döntési modellek segítségével elemzi a döntéshozói magatartást. A vállalati döntések elemzéséhez a legfontosabb a racionális döntéshozó mikroökonómiából ismeretes modellje, valamint a korlátozottan racionális, a maximalizálással szemben megelégedésre törekvő döntéshozót feltételező *Simon-féle* modell. Ezek mellett a döntéselmélet még számos további modellt alkalmaz (Kindler 1991, Zoltayné Paprika 2005).

A döntéshozói attitűd egyik leglényegesebb, a vállalatvezetői döntések szempontjából különösen jelentős összetevője a döntéshozónak a kockázathoz való viszonya.

Kockázat: egy cselekvési változat lehetséges negatívan értékelt következményeinek teljes leírása, beleértve a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének megmutatását is.

A kockázatvállalás az üzleti vállalkozás egyértelmű velejárója („Kockázat nélkül nincs üzlet!"). A kockázat lényegében annak veszélye, hogy a döntéshozó nem az általa elképzelt eredményt fogja elérni. Kindler (1991) meghatározása szerint „a **kockázat** egy cselekvési változat (alternatíva) lehetséges (nem biztosan bekövetkező) negatívan értékelt következményeinek teljes leírása, beleértve a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének megmutatását is".

A kockázat a **bizonytalanság** (információhiány) következménye – ha a döntés valamennyi következményét ismernénk, nem lenne kockázat. A bizonytalanság ugyanakkor az egyén szubjektív viszonya a környezethez, így a kockázat is szubjektív: döntéshozóhoz és eseményhez kötött.

Bizonytalanság: az emberek és a környezet viszonyának azon tulajdonsága, hogy e viszony alakulása nem látható előre.

Ily módon a döntéshozói kockázatvállalás elkerülhetetlen, de egyáltalán nem mindegy a mértéke: ez pedig leginkább a döntéshozó számára rendelkezésre álló információk mennyiségétől és minőségétől függ. Ezeket foglalja keretbe a vállalat információrendszere.

Az információ hatalma

Jonathan Lebed az interneten keresztül elkövetett tőzsdei manipulációival vált ismertté. Az esetet az teszi figyelemre méltóvá, hogy Lebed nem Wall Street-i tőzsdeügynök, hanem egy kisvárosi gimnázium 15 éves tanulója. A hírtelevíziók és az internet tőzsdei információin felnőtt kamasz alig ismert cégek olcsó részvényeiből vásárolt, majd a legismertebb on-line fórumok és levelezési listák gazdasági rovataiba küldött értékeléseivel mások figyelmét is felhívta ezekre az „igazságtalanul alulértékelt" papírokra. Az eredmény nem maradt el, a részvényeket mások is vásárolni kezdték, Jonathan Lebed szép haszonhoz jutott. Mindez csak játék? Nehéz annak nevezni, hiszem a fiú 6 hónap alatt 800000 dollárt – egy átlag amerikai 20 évi jövedelme – kasszírozott. Lebed internetes tőzsdeguru karrierje csak amiatt torpant meg, mert magára vonta a nagyhatalmú SEC (Securities and Exchange Comission – amerikai tőzsdefelügyeleti bizottság) érdeklődését. A túlzott figyelem perhez, az pedig 285000 dolláros büntetéshez vezetett. (A meghagyott 500000 dollár jól mutatja, hogy Lebed tevékenysége az off-line világban kialakított jogszabályok alkalmazásával csak nehezen értelmezhető.)

Ez az eset is jól mutatja, hogy az internet megváltoztatta a hitelesség fogalmát. Míg korábban maga a tény, hogy valamit „megírt az újság" vagy látható volt valamelyik televíziós csatornán, automatikusan hitelesítette is az információt, az interneten a megszámlálhatatlan információ között csökken a forrás hitelesítő szerepe. Számos olyan hír, értesülés létezik, amelyekről gyorsabban és pontosabban ismerhetők meg részletek egy fórumról, levelezési listáról, mint valamelyik hírportálról. Az internetes vállalati kommunikáció felelőseinek is meg kell érteniük, hogy a virtuális térben a márka ismertségéből és elfogadottságából nem következik az a fajta hitelesség, ami az off-line világban megszokott. Csak a közölt információk tartalma, annak minősége, illetve az internetes társadalom (ügyfelek, vásárlók, felhasználók) visszajelzései szolgálhatnak kellő hitelesítéssel.

Forrás: Pécsi Ferenc: Az információ hatalma. *Piac és Profit*, 2002. február 4. *http://www.piac-profit.hu/index.php?id=c-2002150238439-2037* (Letöltve: 2008. június 28.)

5.3.3. Az információrendszer

Az információk hatékony vállalati felhasználásának kulcsa annak megvalósítása, hogy a megfelelő információ a megfelelő embereket érje el a megfelelő időben és formában. E feladat megoldását a vállalat **információrendszere** valósítja meg.

Információrendszer: adatok transzformálása a vállalati működésben felhasználható információkká, ezek rendszerezése, tárolása és továbbítása a vezetés által meghatározott módon.

A vállalati információrendszer négy összefüggő tényezőcsoportból áll:

- az *emberek*, akik a szervezetben a munkamegosztásnak megfelelő funkciókat töltenek be, s létrehozzák, illetve felhasználják az információkat;
- az *a szervezeti struktúra*, amelyet az információ kezelésére létrehoztak, s amely keretet ad az emberek, illetve az információrendszer egyéb elemei közötti kapcsolatnak;
- a *működtető rendszer*, az információs technológia, amely a hardver- és szoftverelemek összessége;
- azok a *vállalati folyamatok*, amelyeket az információrendszer segítségével lebonyolítani, irányítani kívánunk.

Az it önmagában kevés a sikerhez

Javít ugyan az informatikai beruházás a vállalati teljesítményen, de hatása igazán csak megfelelő vállalatvezetési technikákkal karöltve lehet igazán jelentős. Erre a megállapításra jutott a McKinsey tanácsadó cég és a London School of Economics közös kutatása, amely 1994 és 2002 között száz különböző termelővállalat adatait vizsgálta. A francia, német, brit és egyesült államokbeli cégek tapasztalatai szerint ágazattól, vállalati mérettől, földrajzi elhelyezkedéstől és korábbi eredményektől függetlenül a megfelelő vállalatirányítási technológiákkal sokkal nagyobb eredményjavulást lehet elérni informatikai fejlesztések nélkül is, mint költséges számítástechnikai beruházásokkal.

A kutatás során 0–5-ös skálán értékelték a társaságok teljesítményét három összetett dimenzióban. Értékelték a termelési folyamatok hatékonyságát, az alkalmazottak motiválását és értékelését s a tehetséges munkaerő fejlesztését, megőrzését is.

A kutatók szerint egyetlen pontnyi javulás valamely dimenzióban 25 százalékos általános termelékenységjavulást hozott. Ez számításaik szerint a befektetett tőke 70 vagy az alkalmazott munkaerő 25 százalékos emelésével volt egyenértékű. Különösen érdekes, hogy a hatás a skála minden pontján hasonló mértékű volt, vagyis sok szempontból igen jól működő cégek is látványos eredményeket érhettek el egyetlen gyengébb terület fejlesztésével.

Tulajdonosi értékre lefordítva, egyetlen pontnyi javulás 5 százalékpontos emelkedést hozott a befektetett tőkére vetített hozamokban. Mivel a vizsgált cégeknél a ráta átlaga 12 százalék volt, ez 42 százalékos pénzügyiteljesítmény-ugrást jelentett.

Ezzel párhuzamosan a kutatók megvizsgálták az információs technológia fejlesztésének hatását is. Azt találták, hogy a minta it-re legtöbbet költő egynegyede csak 4 százalékkal mutatott nagyobb hatékonyságot, mint az erre a célra a legkevesebbet fordító 25 százaléka. Ez mindössze egyhatoda annak, amit egyetlen pontnyi menedzsmentszínvonal-javulás hozhat – emeli ki a tanulmány.

A két szempont együttes figyelembevétele kimutatta: az informatikai fejlesztések a fejlett menedzsmenttechnikákkal együtt alkalmazva éreztetik igazán hatásukat. Az így elérhető 20 százalékos előrelépés azt sugallja, hogy a vállalatoknak először irányítási technikáikon kell javítaniuk, majd ahhoz kell megtalálni a megfelelő informatikai háttértámogatást.

FORRÁS: Az it önmagában kevés a sikerhez. *Világgazdaság Online*, 2004. szeptember 29. *http://vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=66460* (Letöltve: 2008. június 28.)

A fentiekből világos, hogy nem elég az információs technológia bármily magas színvonala: a hatékony vállalati információ rendszer megvalósítása ennél számottevően összetettebb követelményt támaszt. Ezeket a követelményeket végső soron a

vállalati folyamatok hatékony lebonyolításának igényei határozzák meg.

Fontos, hogy minden vállalati információrendszernek két, egymással átfedő alrendszere van: egy formális és egy informális. A formális alrendszer (ilyen például a vállalat könyvviteli rendszere) intézményesített, a vezetés szándékai szerint kialakított, szabályozott struktúra, míg az informális rendszer (mint például a munkatársak egymás közötti e-mailjei) kevésbé áll a vezetés ellenőrzése alatt (ami nem azt jelenti, hogy ne tudná befolyásolni). A két rendszer kiegészíti egymást: az informális rendszer képes kitölteni azokat a réseket, amelyeket a formális rendszer merevsége teremt. Ily módon működése elkerülhetetlen és általában hasznos a vállalat számára – természetesen annak tudatában kell lenni, hogy a formális rendszerhez képest inkább alkalmas szándékos és nem szándékolt torzításokra, manipulációra.

Az információrendszer feladatát úgy is meg szokták fogalmazni, hogy az a vállalatról, illetve környezetéből begyűjtött adatoknak a vállalatvezetés számára hasznos információkká való transzformálása. Ugyanaz a nyers adat más céllal, más környezetbe helyezve természetesen eltérő információkat hordozhat. Az információrendszernek ez a transzformációs funkciója magába foglalja az adatok gyűjtését, tárolását, feldolgozását és továbbítását – mindezt jó esetben az információt hordozó adatok használójának, irányítási szempontból a döntéshozóknak az igényei szerint. A közelmúltban elterjedt „adatbányászat" feladata az, hogy a nagy adattömegekből kiválasszák és használható információvá strukturálják a felhasználó számára fontos adatokat.

5.3.3.1. Információ és szervezeti szerep

A döntésekhez szükséges információk és a szervezeti szerep kapcsolata két fő megközelítésben tárgyalható: a szervezeti hierarchia és a funkcionális munkamegosztás szempontjából.

A hierarchiával kapcsolatban hangsúlyozzuk, hogy a vállalat belső érintettjeinek minden döntése befolyásolja a vállalat működését, bár természetesen nem egyformán. A leghangsúlyosabb szerep a döntés szempontjából a különböző szintű és funkciójú menedzsereké: a vezetői funkció szinte azonosítható a döntéshozatallal. A tulajdonos a legfelső szintű vezetéssel együtt a hierarchia tetején, a vállalat **stratégiai döntéseinél** kap fontos szerepet. A menedzsment mindennapos feladata az **irányítási döntések** meghozatala, míg a munkavállalók szint-

Stratégiai döntések: a vállalat működésének főbb irányait megszabó, a célokat és eszközöket egymáshoz rendelő, hosszabb távú döntések.

Irányítási döntések: a vállalat működését a stratégia keretei között konkrétan szabályozó döntések.

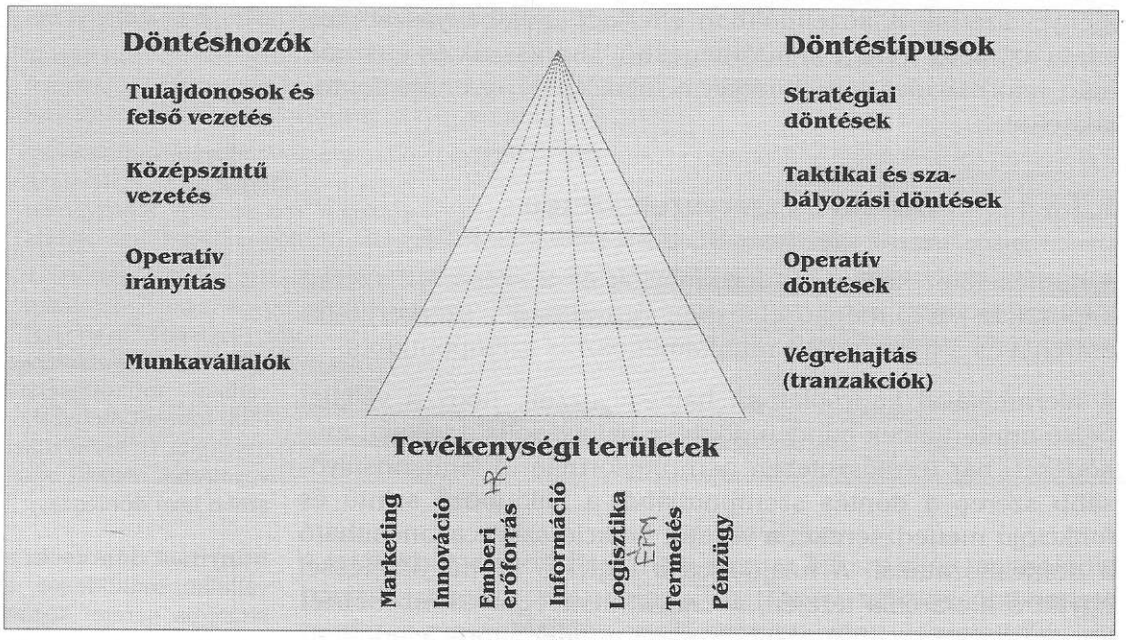
Operatív döntések: a tevékenységek konkrét végrehajtására irányuló döntések.

jén a magasabb szinten hozott döntések végrehajtására vonatkozó **operatív döntések** születnek. Ezek információigénye is igen nagy, és különösen érzékenyek a pontosságra – itt ugyanis már kevés a korrekciós lehetőség, az információ alapján azonnal vagy rövid időn belül meghatározott tevékenységek (tranzakciók) zajlanak le.

A vezetői és végrehajtási döntések előzőekben vázolt hierarchiáját a *4. ábra*, míg az egyes hierarchikus szintek döntéseiben szereplő információk legfőbb tulajdonságait az *5. ábra* mutatja be. A *4. ábrából* az is kitűnik, hogy a különböző vállalati tevékenységi területek mindegyikére érvényes a leírt hierarchia, a különböző szintű és rendeltetésű döntések mátrixszerkezetet alkotnak.

A két ábra együtt sokat elmond a vezetői döntések és az információ kapcsolatáról.

A *4. ábrán* látható struktúra megértését a következő példa segíti: az innováció területén stratégiai döntést jelent a fejlesztési projekt elindítása, taktikai döntés a fejlesztést végző munkacsoport személyi összetételének meghatározása, operatív döntés egy technológiai kísérlet megkezdése, a kísérlet elvégzése pedig végrehajtási döntések sorozatát igényli (pl. hogy mivel fogjuk meg a forró munkadarabot).



4. ÁBRA. *A vezetői döntéshozatal hierarchikus szintek és tevékenységi területek szerint*

Az információ fő jellemzői	Hierarchikus szintek	
	Operatív	Stratégiai
Forrás	Belső	Külső
Terjedelem	Szűk	Tág
Aggregáció	Részletes	Átfogó
Jelleg	Kvantitatív	Kvalitatív
Pontosság	Nagyon pontos	Nagyvonalú
Naprakészség	Teljes	Áttekintő
Használat	Gyakori	Eseti

5. ábra. *A vezetői döntések információigénye*
Forrás: Davis 1982 és Wilkinson 1989

Az egyes vezetési szintek információigénye nyilvánvalóan igen eltérő. Ez az eltérés jól jellemezhető néhány fontos tulajdonsággal – ez látható az *5. ábrán*. Az operatív szinttől a stratégiai szintig haladva ezek a tulajdonságok természetesen nem merev szakaszossággal, hanem folytonosan változnak; így minden tulajdonság elé oda lehetne írni, hogy „főképpen" vagy „többnyire". Ahogy mondani szokták – „az információ hatalom". A vállalati működés érintettjeinek tényleges befolyását, hatalmi viszonyait az információrendszerben betöltött szerepük nagymértékben meghatározza, sokszor eltérítve (növelve vagy csökkentve) attól, ami a formális szervezeti szerepből következne.

A különböző tevékenységi területeken hozott döntések információigényéről, illetve az információk tartalmáról bővebben az egyes területekkel foglalkozó fejezetekben esik szó.

5.3.3.2. Az információrendszer alrendszerei

A vállalati információrendszer egy sokdimenziós, sokféle szempont szerint elemezhető struktúra. Ha a könyvünkben alkalmazott megközelítés szerint felső vezetői, stratégiai nézőpontból szemléljük, akkor a három összekapcsolódó, sőt egymást átfedő, de mégis jól megkülönböztethető alrendszert tudunk felvázolni.

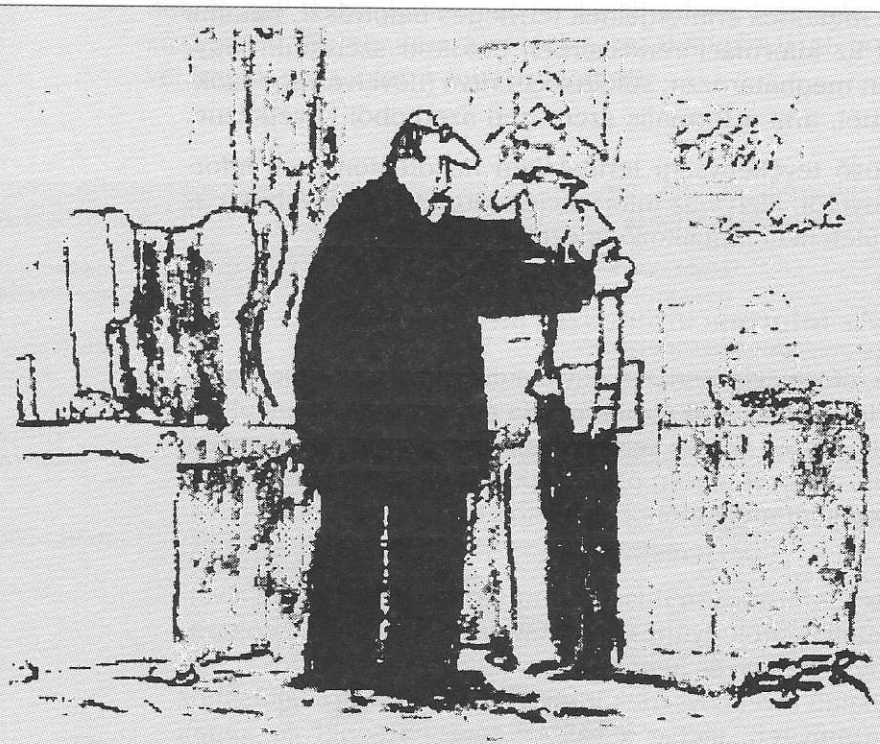
A számviteli információrendszer olyan integrált keretet ad a vállalaton belüli adatok gyűjtésének, tárolásának és feldolgozásának, amely pénzügyi és nem pénzügy jellegű információkat biztosít a vállalati tevékenységek irányításához és végrehajtásához (vezetői számvitel), illetve a vállalat tevékenységét és annak eredményét az érintettek, főleg a külső szereplők részére tükröző pénzügyi kimutatásokhoz (pénzügyi számvitel).

A vezetői információrendszer formális, rendszerint számítógép alkalmazására épülő rendszer, amelynek feladata, hogy információkat gyűjtsön, kezeljen és nyújtson a vezetői döntésekhez. A vezetői információrendszer által kezelt információk között vannak adatszerű és nem számszerűsített (vagy nem számszerűsíthető), kvalitatív információk is.

Informális információrendszer: a jogszabályokban illetve a vállalat szabályzataiban rögzített információk mellett, nem szabályozottan áramló, nem csak üzleti információk köre.

Az **informális információrendszer** főleg a vállalati kultúrából, a vállalat szociológiai jellemzőiből levezethető struktúra, amely nem a formális forrásból szerzett és/vagy nem a formális csatornákon át áramló információkat kezeli. Ezek tartalmukat tekintve lehetnek bármilyenek: pénzügyiek vagy nem pénzügyiek, számszerűek vagy nem számszerűek. Az informális információrendszer általában hozzájárul a vállalati működés rugalmasságához, alkalmazkodóképességéhez. Ha azonban túl nagy a meg nem felelés a formális és informális struktúrák között, akkor az kommunikációs és működési zavarok forrása is lehet (Torgensen–Weinstock 1983).

A három rendszer elválaszthatatlanul együtt él a vállalatnál, egyetlen integrált rendszert képezve. Az informális rendszer



„Most minden magán múlik, Miller. Az egyetlen, ami megmenthet bennünket, az egy számviteli áttörés."

FORRÁS: http://www.cartoonbank.com

vizsgálata messze vezetne könyvünk fő témájától – a továbbiakban a másik két rendszert vizsgáljuk részletesebben.

a) A számviteli információrendszer

A számviteli információ rendszer pénzügyi információkat biztosít a vállalati működés megítéléséhez, a pénzügyi kimutatások elkészítéséhez. Ennek megfelelően az alábbi funkciókat tölti be:

- tranzakciók nyilvántartása követi a vállalatnál zajló eseményeket, rögzíti ezeket naturáliákban kifejezett és pénzügyi következményeikkel együtt;
- az alapját képezi a vezetés és a külső érintettek részére készülő különböző jelentéseknek;
- adatokat szolgáltat bizonyos vezetői döntésekhez.

A következőkben e funkciók teljesülésének módjairól ejtünk szót.

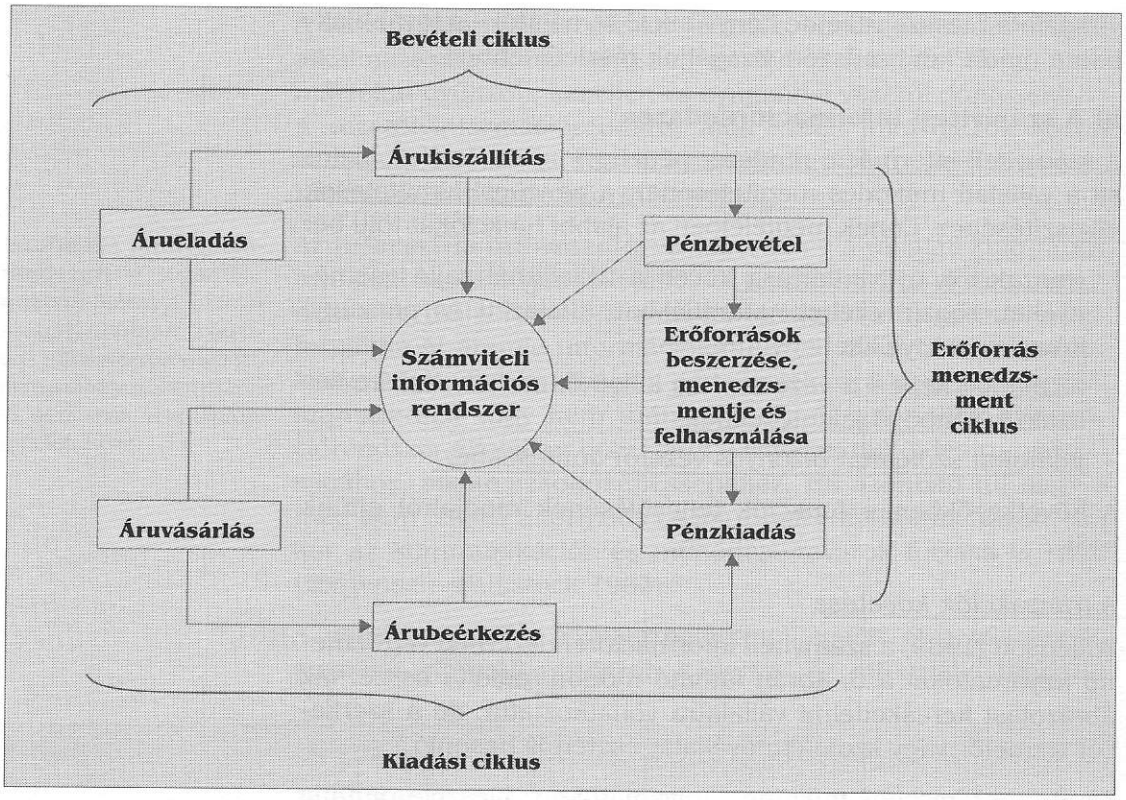
A tranzakciók követése

Wilkinson (1989) a számviteli információrendszerben végbemenő folyamatokat a *6. ábrán* látható módon foglalta össze. (Az ábrázolást kereskedelmi vállalatra vonatkoztatta, de a szerkezet termelő- vagy szolgáltatóvállalat esetén is hasonló.)

Az ábra a tényleges működési folyamatokhoz illesztve mutatja be a számviteli információrendszer összetevőit, három fő ciklusban (folyamatcsoportban) összefoglalva:

1. A bevételi ciklus az áru értékesítését és a belőle származó bevételhez való hozzájutást foglalja össze. (Főbb elemei: rendelésfogadás és -nyilvántartás, teljesítés, számlázás, vevőállomány-nyilvántartás, elszámolás, jelentés.)
2. A kiadási ciklus az árubeszerzéstől a fizetési kötelezettség teljesítéséig terjedő folyamatokat fogja át. (Főbb elemei: rendelésfeladás, a szállítói rendelés nyilvántartása, beérkeztetés, számlafogadás, kiegyenlítés, elszámolás, jelentés.)
3. Az erőforrásmenedzsment-ciklus a vállalat működéséhez szükséges erőforrások (befektetett eszközök, emberi erőforrás, alapanyagok, készpénz) beszerzéséhez, tárolásához és felhasználásához kapcsolódik.

Az e ciklusokban zajló feldolgozási folyamatok mögött ott kell állnia egy adatbázisnak, amelynek kezelése során a gazdasági folyamatok információs követése megvalósul.



6. ÁBRA. *A számviteli információs rendszer összetevői*
FORRÁS: Wilkinson 1989, 185. o.

Pénzügyi kimutatások, jelentések

A számviteli információrendszer a tranzakciók, események követésén kívül számos rendszeres vagy időszaki feldolgozást is végez a tulajdonosok, a vezetés és más érintettek számára. Idetartoznak a vállalat működését és eredményét átfogóan tükröző pénzügyi kimutatások (a mérleg, az eredménykimutatás, a cash flow kimutatás – ezekről a pénzügyi fejezetben részletesebben is beszélünk). A pénzügyi jelentések másik területe a vállalat költséggazdálkodási rendszere, amelynek feladata a vállalati tevékenység folyamatában felmerülő ráfordítások nyomon követése, hozzárendelése meghatározott költséghordozókhoz (termékekhez, folyamatokhoz), a költségalakulás elemzése és erről alkalmi, illetve rendszeres jelentés készítése különböző vezetői szintek számára.

Wilson (1991) a 7. *ábrán* látható módon foglalja össze a költségek különböző fajtáit (az ábra belsejében a teljesség igénye nélkül példák szerepelnek), egyúttal kritizálja, hogy a hagyomá-

	Stratégiai	Operatív
Tényleges (kifizetett költségek)	- hitel - új beruházás - K + F - marketing	- munkabér - anyag - energia - igénybevett szolgáltatások
Kvázi-költségek (elmaradt haszon)	- technológiai elavultság - hibás piac-értékelés - helytelen üzemtelepítés	- gyenge minőség - hiányzások - alacsony munka-normák - szállítási késés

7. ÁBRA. *Tevékenységtípusok és költségvonzataik*
FORRÁS: Wilson 1991

nyos számvitel többnyire csak a jobb felső sarokban található költségekre fordít gondot. Alternatív megközelítéseket ajánl (elsőként a már szerepelt Porter-féle értéklánc-megközelítést), melyek a költségek teljes körű számbavételére törekednek.

A jelentések harmadik csoportját a kontrollingjelentések képezik, ezekről külön fejezetben beszélünk.

Input a vezetői döntésekhez

A számviteli információrendszer e funkciója már átvezet bennünket a vezetői információrendszerekhez.



Az információs technológiánk már nagyon fejlett, csak információnk nincs.
FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

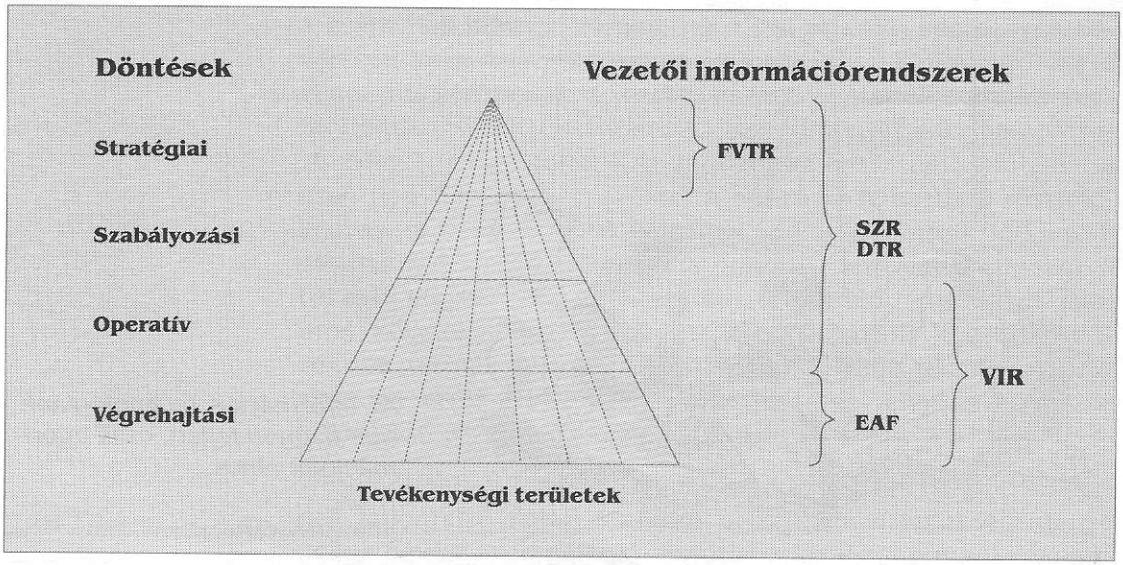
b) A vezetői információrendszer

Vezetői információrendszer: a vezetői döntések támogatására hivatott, számszerű és nem számszerű információkat is kezelő számítógépes rendszer

Említettük már, hogy a **vezetői információrendszer** eltérő tartalma és formája főként a döntéshozó és az információfeldolgozó/kezelő rendszer kapcsolatától függ. Napjainkban sokféle fejlettségű rendszer él egymás mellett, sokszor egy adott vállalaton belül is jól elkülöníthetően – a különböző vezetői szinteknek ugyanis eltérő információrendszerek felelnek meg. A vezetői információrendszereknek a vállalat döntési rendszerében való elhelyezéséhez *a 4. ábra* egy más szemléletű változatát hívjuk segítségül *(8. ábra)*. Ezek a rendszerek – amelyeket együtt szokás vezetéstámogató rendszereknek nevezni – történeti fejlődés eredményei. E fejlődésnek két összetevője van: az egyik ágon a számítástechnika fejlődése, a másikon a döntésekkel kapcsolatos multidiszciplináris kutatások (pszichológiai, szociológiai, matematikai stb.) eredményei tették lehetővé egyre újabb és fejlettebb rendszerek alkalmazását. Hangsúlyozzuk, hogy a magasabb fejlettségű rendszerek nem tették (teszik) feleslegessé az alacsonyabb fejlettségűeket, hanem magukba olvasztják, integrálják őket.

Tekintsük át az egyes rendszerek fő jellemzőit!

Az elektronikus adatfeldolgozó (EAF) rendszerek a vállalatnál folyó gazdálkodási műveletekből származó adatokat fogadják, tárolják, és egyszerű összesítő műveleteket végeznek velük. Mint a *8. ábrán* is látható, szerepük a végrehajtási szintre, a tranzakciók követésére koncentrálódik – de alapjai ugyanakkor a magasabb szintű rendszereknek is.



8. ÁBRA. *Döntési hierarchia és vezetői információrendszerek*

A vállalatirányítási információrendszer (VIR) olyan integrált ember-gép rendszer, amely a vállalati tevékenységeket és a vezetést szolgálja adatokkal, beszámolókkal, összefoglalókkal és a rendszerbe beépített elemzési és döntési modellekkel. A vállalatirányítási információrendszer alkalmas arra, hogy a különböző funkcionális vezetők számára rutindöntéseket alapozzon meg (pl. a megfelelő tranzakciók számítógépes rögzítésével, a költségek, kapacitások egymáshoz rendelése révén, optimális gyártási sorozatnagyságot vagy termelésütemezést javasolhat), de nem alkalmas a közép- és felső vezetés rosszul strukturált döntési helyzeteiben hozandó nem rutindöntések megalapozására.

A vezetői számvitel és a pénzügyi számvitel összehasonlítása

„A vezetői számvitel olyan nem pénzügyi és pénzügyi információrendszerek tervezésének, kialakításának, mérésének és működtetésének értékteremtő és fejlesztő folyamata, melyek vezérlik a vezetők lépéseit, motiválják a viselkedést, és támogatják, illetve megteremtik azokat a kulturális értékeket, amelyek a szervezet stratégiai, taktikai és operatív céljainak eléréséhez szükségesek. A pénzügyi számvitel pénzügyi kimutatások készítésének folyamata külső szereplők számára – olyan szervezeten kívüli személyek részére, mint a tulajdonosok, hitelezők és állami hatóságok. Ezt a folyamatot a különböző előírások, szabályozások, adóhatóságok és a könyvvizsgálati követelmények szűk keretek közé szorítják."

	Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
Célközönség	*Külső*: tulajdonosok, hitelezők, hatóságok	*Belső*: alkalmazottak, vezetők, igazgatóság
Cél	A múltbeli teljesítmény bemutatása a külső érintetteknek	A belső döntések támogatása, előkészítése, visszacsatolás a működési teljesítményről
Időbeliség	Késleltetett, múltbeli	Aktuális, jövőorientált
Szabályozás	Szabályozott: az alkalmazható módszereket a számviteli törvény határozza meg	Kötetlen: a vezetés határozza meg úgy, hogy az kielégítse a stratégiai és operatív döntések információigényét
Információ típusa	Csak pénzügyi	Pénzügyi és működési/naturális mutatók a folyamatokról, technológiáról, szállítókról, vevőkről és versenytársakról
Információ természete	Objektív: megbízható, konzisztens, precíz	Szubjektív: aktuális, releváns, pontos
Mértéke	Nagymértékben aggregált: a vállalat egészére vonatkozik	Részletezett; az egyedi döntések előkészítéséhez igazított

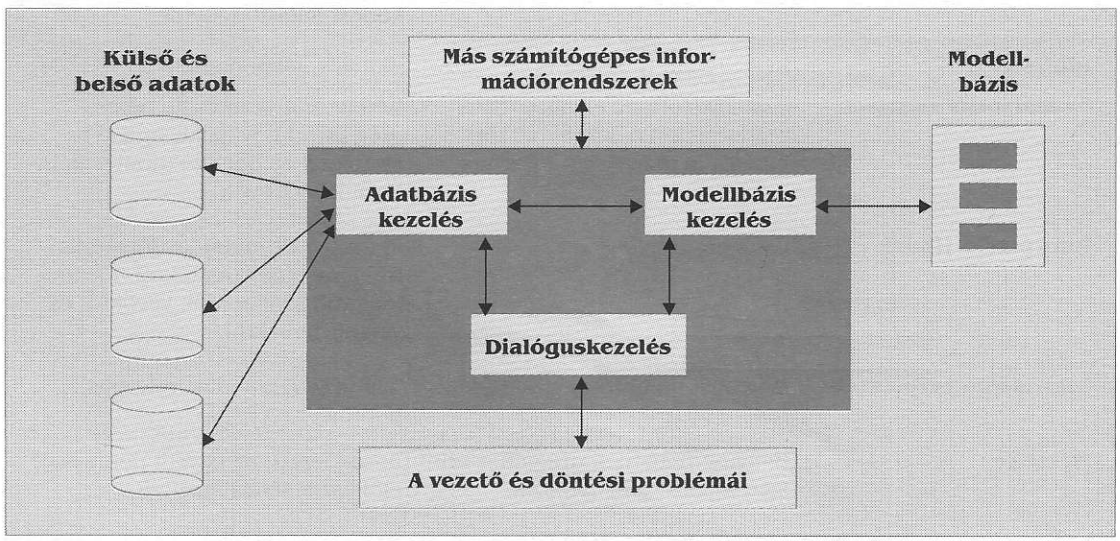
Forrás: Atkinson, A. A.–Banker, R. D.–Kaplan, R. S.–Young, S. M.: *Management Accounting*. Prentice Hall, 2001, 5–6. o.

A döntéstámogató rendszerek (DTR) viszont épp a nem rutindöntések segítésére, információs és döntéselemzési szempontból való megalapozására jöttek létre. Ezt a megalapozást nagymértékben segíti a DTR-ek azon közös sajátossága, hogy rákényszerítik a döntéshozót gondolatainak, szempontjainak világos megfogalmazására. A DTR három részből áll:

- az *adatbázis*, illetve az erre épülő adatfeldolgozó rendszer (lényegében a VIR);
- a *modellbázis*, amelyben a döntéstámogatás célját szolgáló modellek helyezkednek el (ezek a modellek a különböző vállalati funkciókhoz, illetve a különböző vezetői szintek számára képesek a döntési alternatívák elemzésére és összehasonlítására);
- a *dialóguskezelő rendszer*, amely a számítógép-terminálból, a szoftverből és a felhasználóból áll, és az a feladata, hogy lehetővé tegye az interaktív kapcsolatot a felhasználó, illetve a DTR másik két eleme között.

A döntéstámogató rendszerek általános struktúráját a *9. ábra* ismerteti. A DTR-ek által nyújtott főbb elemzési lehetőségeket, illetve a segítségükkel megválaszolható kérdéseket Turban (1991) a következőképpen foglalja össze:

- Adathozzáférés: mi van?
- Elemzés: mi lehet?
- Oksági vizsgálat: miért?
- Javaslat, kiértékelés: mi van akkor, ha ...?
- Választás: mi a legjobb, mi elég jó?



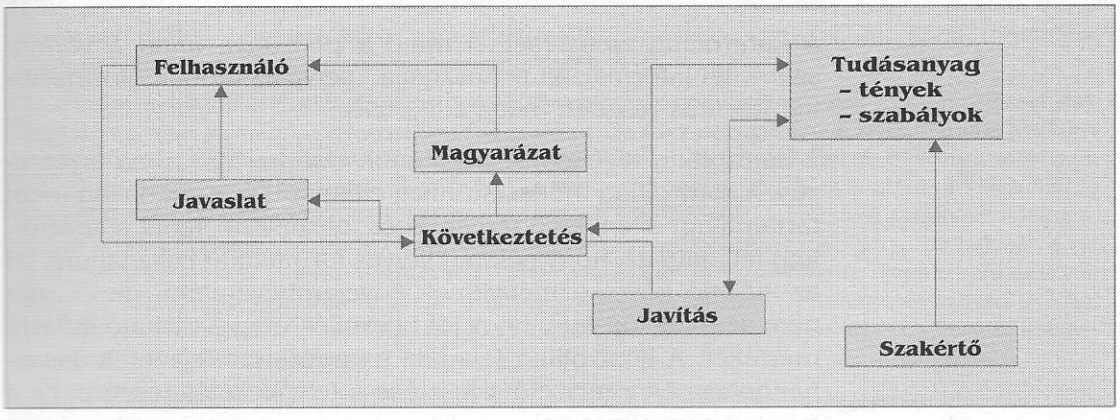
9. ÁBRA. *A döntéstámogató rendszerek összetevői*
FORRÁS: Turban 1991, 112. o., módosítva

A döntéstámogató rendszerek logikus továbbfejlesztését jelentik a szakértői rendszerek. Ezek olyan számítógépes rendszerek, amelyek a logikai érvelés módszertanát alkalmazzák sajátos feladatokra, amelyeknek megoldása általában emberi tudást, illetve tapasztalatot igényel. A magyarázatokkal is ellátott következtetésekre építve javaslatokat fogalmaznak meg a döntéshozó számára. A szakértői rendszerek a mesterséges intelligencia felhasználására épülnek, ezzel modellezik a szakértő érvelését. A szakértői rendszerek fontos sajátossága, hogy tanulásra képesek: a felhasználó (döntéshozó) tapasztalatait felhasználva olyan következtetéseket vonnak le, amelyek képesek a rendszer javítására (például a sorozatos döntések kimeneteleinek statisztikai feldolgozásával átalakíthatják a döntési javaslatot készítő modellt, azt reálisabbá, valósághűbbé téve.) A szakértői rendszer vázát a *10. ábra* mutatja.

A döntéstámogató rendszerek sajátos csoportját jelentik a felsővezetői támogató rendszerek (FVTR). Ezek a felsővezetők sajátos igényét kielégítő információkra épülnek (felsővezetői információrendszerekre), sajátos kommunikációs technológiát és felhasználóbarát elemzési eszközöket alkalmaznak, összekapcsolódva az irodatechnológia korszerű eszközeivel. Az FVTR-ek által szokásosan kezelt témák a következők:

- a vállalat pénzügyi helyzetét összefoglaló táblázatok;
- jelző szerepet betöltő adatok, kritikus értékek;
- a vállalat legaktuálisabb problémái és ezek összetevői;
- a vállalati értéklánc aktualizálása, elemzése;
- a főbb vállalati teljesítménymutatók felelős személyekhez (szervezeti egységekhez) kapcsolása;
- a piaci pozíciók kimutatása és átfogó elemzése.

A FVTR-ek a kontrollingfunkció betöltésének fontos eszközei.



10. ábra. *A szakértői rendszerek általános sémája*
Forrás: Turban 1991, 431. o., egyszerűsítve

5.4. A kontrolling

Az integrált információmenedzsment igényei az elmúlt két évtizedben szervezeti szinten is kifejezésre kerültek, s létrejött egy olyan vállalati funkció, amely – elsősorban a felső vezetés nézőpontjából – összehangolja a vállalatok tervezési, ellenőrzési és információellátási tevékenységét. A **kontrolling**funkció egyre gyakrabban kap formális szervezeti kifejezési formát, a kontrollingegység vezetője általában magasan helyezkedik el a vállalati szervezeti hierarchiában.

Kontrolling: a tervezési, ellenőrzési és információellátási tevékenységeket integráló vállalati funkció.

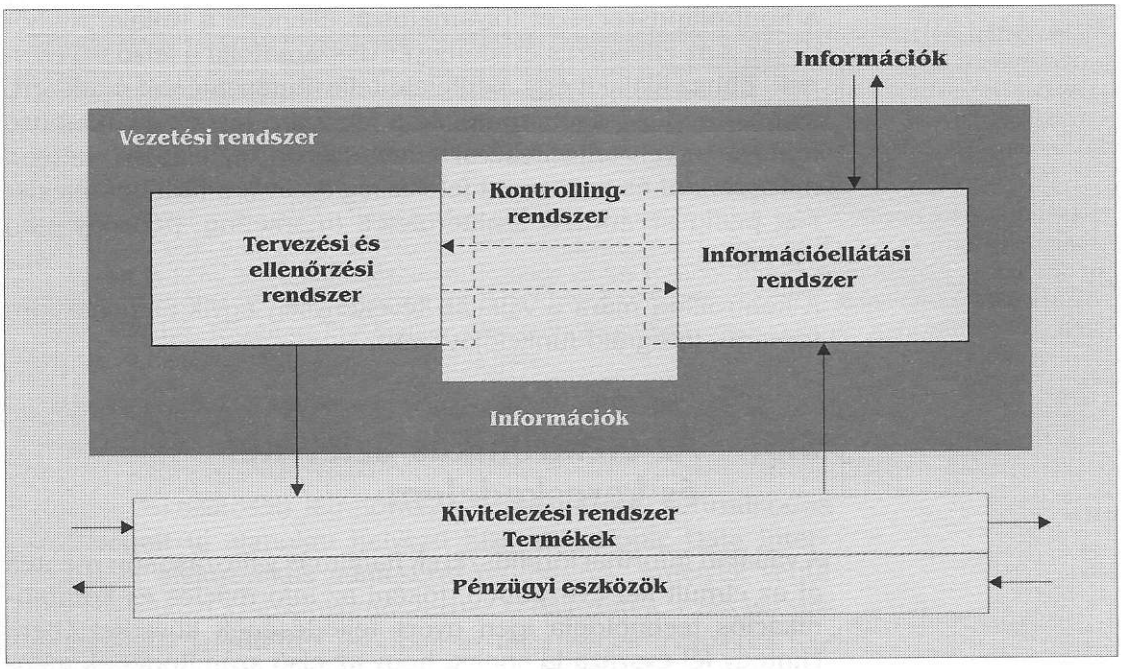
A kontrolling feladatköréhez még közelebb jutunk, ha áttekintjük azt a hat alapvető kérdést, amelyet Horváth és Partner (1997) a kontrolling lényegének érzékeltetésére megfogalmaz:

- Tudja Ön pontosan, hogy a pénzt mely termékekkel keresi és melyekkel veszíti el?
- Tudja Ön, hogy bizonyos intézkedések hogyan hatnak az eredményre?
- Tudja Ön, hogy miként alakulna az eredmény az üzemgazdaságossági elvek szerint az adózás torzító hatása nélkül?
- Időben megtudja Ön, hogy a terv szerint halad-e, vagy pedig letért a pályáról?
- Át tudja ültetni a vállalati stratégiát konkrét eredmény- és intézkedési tervekbe?
- Tudja Ön, mitől emelkednek folyamatosan az általános költségek?

A kontrolling feladatkörét és a szervezetbe való beágyazódását tükrözi a *11. ábra.* Ebből kitűnik, hogy a kontrolling a vállalat tervezési és információrendszerének kiépítéséről, karbantartásáról és működtetéséről gondoskodik. Munkájában elsősorban a felső vezetés igényeinek, feladatmeghatározásának kell megfelelnie.

A kontrolling elemzéseinél mind a pénzügyi, mind a vezetői számvitel információit felhasználja, illetve az utóbbi információkat jelentős részben maga állítja elő.

A kontrolling tevékenységi körének első kulcsfogalma a tervezés. A kontrolling módszertanilag előkészíti és szakmailag (nem tartalmilag) ellenőrzi a tervkészítés folyamatát. Tehát a kontrolling feladata az, hogy például helyes formulákat használjunk fel az infláció következményeinek figyelembevételére, de az már nem az ő felelőssége, hogy jól becsüljék meg a várható infláció mértékét. A kontrolling feladata az egyes tervfejezetek összehangolása és a terv előterjesztése a felsővezetés részére. Ez a feladatkör a stratégiai tervekre, többéves üzleti tervekre és az éves tervekre egyaránt kiterjed.



11. ábra. *A kontrollingrendszer*

Forrás: Horváth P.–Dobák M.: *Controlling, a sikeres vezetés eszköze.* Budapest, 1990, KJK, 15. o.

Kontrolling a szállítmányozásban

Több logisztikai cég, így például az Eurasia Sped és a Debreceni Logisztikai Központ és Ipari Park, valamint tagvállalatai (a Trans-Sped Raktározási és Vámügynökség Szolgáltató Kft. és a Transsped-Szállítmányozó Fuvarozó Kft.) használják a Professional Planner (PP) kontrollingmegoldást a számviteli rendszer által szolgáltatott információk mélyebb elemzésére, terv-tény összehasonlításokra és az év végi tervezéshez használható szimulációs megoldásokra.

Az Eurasia Sped ez év elején vezette be a PP-t a számviteli rendszer információinak mélyebb elemzésére, terv-tény összehasonlításokra, és az év végi tervezéshez már számítanak a szimulációs lehetőségeire is. Molnár Antal, az Eurasia Sped pénzügyi vezetője elmondta, hogy a kialakult, bejáratott számviteli rendszerükhöz kapcsolódó jelentéskészítő, illetve a tervezési folyamatot egyszerűsítő megoldást kerestek, amikor rátaláltak a PP-re.

Ez a számviteli rendszer adatait tetszőleges mélységben és bontásban elemzi – egy-egy viszonylat, ügyfél vagy akár járműtípus nyereségessége is látható, s ezek az adatok felhasználhatók a jövő tervezésekor. Sőt, az év folyamán követhető a terv teljesülése, elemezni lehet az eltérések mértékét, s korrigálni a tervet. A tervezés – a beépített üzleti logika révén – bármelyik adatból kiindulhat, s különböző típusú bemeneti adatokkal elemezhetők a lehetőségek. A beépített szimulációs képességek révén például egy-egy adatot változtatva elemezzük a többi tényezőre gyakorolt hatását, s ezt a hagyományos Excel táblával ellentétben – akár „visszafelé" is kipróbálható. Megnézhető például, hogy az üzleti egységek által tervezett árbevételek milyen vállalati eredményt és milyen profitot hoznak, de elemezhetjük, hogy egy megfogalmazott profitelvárás milyen árbevétel- és költségviszonyok esetén valósulhat meg.

Forrás: Kontrolling a szállítmányozásban. *Világgazdaság Online,* 2004. szeptember 22. *http://vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=65702* (Letöltve: 2008. július 2.)

A kontrollingszervezet folyamatosan ellenőrzi a vállalat működését, s az ellenőrzés eredményét visszacsatolja a felső vezetésnek. Ehhez kialakít egy megfelelő teljesítménymérési rendszert, s ennek segítségével számol be a felső vezetésnek a különböző időtávú tervek teljesítéséről – ismét azon elv alapján, hogy a módszertani és szervezési felelősség az övé, a tartalmi felelősség pedig az érintett szakterületek (marketing, pénzügy stb.) vezetőié.

A kontrolling mára a vállalati tevékenység egyik alapvető fontosságú, integráló funkciójává vált.

5.5. Az elektronikus üzletvitel és kereskedelem

A vállalati információrendszerek hatalmas változásokon mentek át az elmúlt két évtizedben, főként az információs és kommunikációs technológia igen gyors fejlődésének következtében. Mintegy fél évszázada annak, hogy az első számítógépek megjelentek a vállalati működésben, s először az adatfeldolgozást forradalmasították, majd fokozatosan nőttek ki egyrészről a döntéstámogatás egyre integráltabb rendszerei, másrészről az egyes vállalati funkciók (pénzügy, marketing, termelés stb.) teljes körű irányítását végző, majd egymással is összekapcsolódó, átfogó rendszerek. Mintegy másfél évtizede kezdődött az ERP- (Enterprise Resource Planning) rendszerek térhódítása, ami ezt az összekapcsolást magas szintre emelte – nem véletlenül egy időben az erőforrás alapú vállalatelmélet kifejlődésével. Az ERP-rendszerek segítségével megvalósul, hogy egyszeri adatbevitellel szolgálják a vállalat különböző funkciójú és eltérő szervezeti szinten lévő vezetőinek információigényét, lehetővé téve mind a folyamatok kezelését, mind pedig a döntéstámogatás különböző szintű rendszereinek működését.

ERP-megoldások

Tier 1 – Eredetileg nagyvállalatok számára tervezett, vállalati szintű (ERP) rendszer – ilyet szállít például a SAP, a JD Edwards, az Oracle vagy a PeopleSoft.

Tier 2 – Eredetileg a kis- és közepes vállalati piac számára tervezett középkategóriás ERP-rendszer – ilyen például a Scala, Microsoft Business Solutions (Great Plains és Navision) vagy az Exact.

A nemzetközi cégeknek érdemes fontolóra venniük az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) kétszintű megoldásának alkalmazását, ha valódi költségelőnyöket szeretnének elérni, és hatékonyabb rendszert használnának – ezt tanácsolja az üzleti szoftverelemző Dennis Keeling által készített tanulmány. Megállapítja: a költségcsökkenés legfontosabb tényezője a termékbevezetés egységesítése a vállalati szintű alkalmazási sablon és a gyártóilag biztosított többnyelvű és helyi szabályokat ismerő eszköz segítségével – szemben az ad hoc, személyre szabott megoldással.

Keeling szerint a megvalósítás átlagos költsége szervezetenként változik a bevezetési irányelvektől függően. A tanulmány kimutatja, hogy az elemző által a Tier 1 kategóriába tartozó rendszerek, – amelyeket például a SAP kínál – teljes üzembe helyezésének átlagos költsége, hardverrel, szoftverrel, konzultációval és képzéssel együtt felhasználónként 15–30 ezer euro közé esik. Ezt összeveti egy, a kisebb vállalatok igényét kielégítő Scala Tier 2-es rendszerével, ami felhasználónként 2–8 ezer euróba kerül.

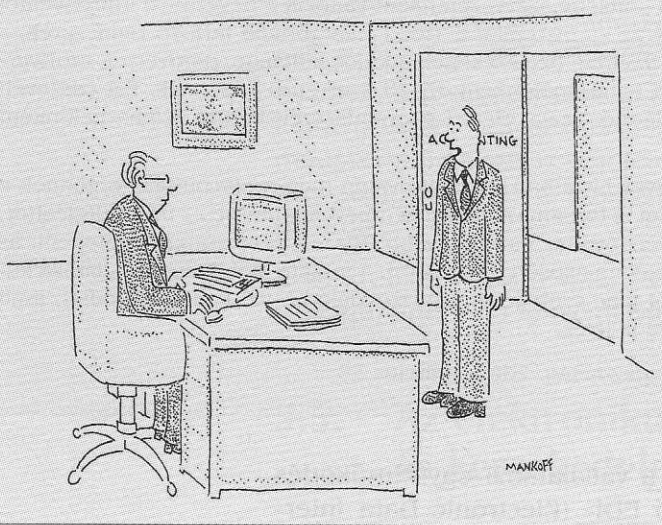
Figyelembe kell venni azt is, hogy tízéves távlatban a szállító vajon még a piacon lesz-e, jönnek-e az újabb verziók, melyek az új igényeket is tartalmazzák, szakembert találunk-e az üzemeltetéshez, mennyibe is kerül a karbantartás, a verzióváltás és így tovább. Hiszen nem szabad elfelejteni: az ERP-rendszerről szóló döntés nagyon sokáig elkíséri a vállalatot. A szállító stabilitása és kilátása különösen fontos, hiszen az ERP-szállítói piac erőteljesen konszolidálódik (és koncentrálódik), amit csődök és a bajba jutott vállalatok sora is jelez.

Forrás: Kétszintű ERP-rendszerek. *Világgazdaság*, 2003. március 25.

Eközben fokozatosan létrejöttek a vállalatközi együttműködés lehetőségeit új alapokra helyező EDI- (Electronic Data Interchange = elektronikus adatcsere) rendszerek, amelyek végül egy nemzetközi szabványrendszerhez is elvezettek. Ezek is csak egy állomást jelentettek azonban az információrendszerek fejlődésében – az internet megszületésével létrejött e-business (elektronikus üzletvitel) és e-commerce (elektronikus kereskedelem) vált a fejlődés meghatározó keretévé. Az előbbi fogalmat (többé-kevésbé következetesen) a vállalaton belüli folyamatok integrált támogatásának, az ezzel kapcsolatos kommunikációnak a megszervezésére használják, míg az utóbbi alapvetően a vállalatok egymással, illetve a fogyasztókkal kialakított kapcsolatainak elektronizálását jelenti.

Az internet alapú (e-business és e-commerce) információrendszerek az egész vállalati gazdálkodást új alapokra helyezik, lehetővé téve a tudásmenedzsment-szemlélet gyakorlati megvalósítását is. Az elektronikus üzletvitel

- új üzleti modelleket hoz létre, átalakítja a vállalatok döntési és hatásköri rendszerét;
- csökkenti az egész gazdaság (s ezen belül – eltérő mértékben – az egyes vállalatok) tranzakciós költségeit; kevesebbet kell a piaci partnerek felderítésére, megismerésére, kapcsolatok fenntartására költeni;
- átalakítja a költségstruktúrát, ezáltal új versenytényezőket hoz mozgásba (a korszerű információrendszerek kiépítése jelentős egyszeri költséggel jár, de folyamatos megtakarításokat tesz lehetővé);
- új tartalommal tölt meg vállalati funkciókat (láttuk például a marketing átalakulását, a személyre szabott tömegtermelés lehetőségének megteremtését);



Jó hír, főnök! Egy vírus minden adatunkat elpusztított.

FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

- megváltoztatja a koordinációs mechanizmusok működését, létrejönnek a pillanatnyi alkalmazkodás lehetőségei, például az elektronikus piactereken; illetve átalakulnak az államigazgatással való kapcsolat bürokratikus elemei is – gondoljunk az egyablakos ügyintézésre vagy az elektronikus adóbevallásra);
- teljes iparágakat forradalmasít (a szállodaipar, a közlekedés-szállítás vagy az autóipar rendszerei az egész ágazat tartalmát átalakították a vevőkiszolgálástól a folyamatellenőrzésig).

Az e-üzletvitel és e-kereskedelem, összekapcsolva maguknak a termékeknek és szolgáltatásoknak a digitalizálásával, az elektronikus gazdaság, az „e-economy" keretében forr össze, amely ma már lényegében egy monumentális globális hálózat. (Nemeslaki 2004)

Sokat költenek infokommunikációra a cégek

A Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság (SZVT) által készített, az SAP és a Sun Microsystems szakmai támogatásával létrejött kutatás szerint 2007-ben jelentősen felértékelődött az infokommunikáció szerepe a Magyarországon működő vállalatok körében. Több mint 800 cég IT-vezetője, első vezetője adott választ az SZVT kérdéseire, közöttük a gyártó, kereskedelmi és szolgáltató vállalkozások azonos mértékben kerültek bele a mintába.

A válaszadó cégvezetők 45 százaléka kifejezetten fontosnak értékelte az IT-háttér fejlesztését, és mindössze 6 százalékuk vélte úgy, hogy ez a terület nem fontos. Az idénre tervezett fejlesztéseik között kiugró arányt képvisel az IT modernizációja, majd minden második cég költ majd erre, az 1,5 milliárd feletti kategóriáknál még magasabb, 60 százalék körüli az arány. Összehasonlításképpen: HR-célokra, képzésre 26, logisztikára 21 százalékuk áldoz majd idén.

Legtöbben, a cégek fele a PC-k, munkaállomások bővítésére költ idén. A belső hálózat fejlesztésére, integrált vállaltirányítási szoftverre és szerverre a vállalatok jelentős, 40 százalék feletti része szintén tervez pénzt áldozni. Az irodai szoftverek és az internethálózat fejlesztésére a cégek harmada áldoz. Negyedük a csoportmunka-megoldásokat erősítené. A tudásmenedzsment-szoftverek és az elektronikus oktatási rendszerek vásárlását tervezik a legkevesebben, a vállalatok mintegy 11 százaléka.

Hogy mennyire fontos szerepet játszik a vállalat életében az IT, mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a cégek felénél az IT-rendszerekkel kapcsolatos döntéseket a felső vezetés hozza meg, 16 százalékuknál pedig a tulajdonos; s csak a vállalatok harmadánál osztanak lapot az informatikai szakembereknek.

A beszállítók kiválasztásánál a termékek tulajdonságai állnak a fontossági sorrend elején. A szakmai felkészültség és hozzáértés, az ár-érték arány szintén lényeges szempont. A cégek saját tapasztalatai az adott beszállítóval kapcsolatban nagyobb hangsúlyt kapnak, mint a személyes kapcsolat minősége és a szállítási határidők. Azonos iparágban szerzett referenciák is befolyásolhatják a döntéshozatalt. A beszállító tulajdonosi háttere a válaszadók felénél szintén fontos szempont. A válaszadók egyéb fontos összetevőket is kiemeltek az SZVT kutatásában, mint például a szervizlehetőségeket, a rugalmasságot és a garanciát.

Forrás: Sokat költenek infokommunikációra a cégek. *FigyelőNet*, 2007. október 9. *http://www.fn.hu/vallalkozas/20071009/sokat_koltenek_infokommunikaciora_cegek/* (Letöltve: 2008. június 28.)

Az elektronikus üzletvitelre és kereskedelemre épülő vállalati működés természetesen nem nélkülözheti a hagyományos információfeldolgozást sem – így egymás mellett élnek benne a papír alapú jelentésektől és a kézi számológépektől a legfejlettebb elektronikus termékazonosítóig és intranet-alkalmazásokig a különböző eszközök. Egy adott vállalat integráltságának vagy irányítási fejlettségének természetesen nem ez az egyetlen mérőszáma, de azért nyilván pozitív korreláció van az elektronizáltság foka és az eredményes vezetés lehetősége között.

Az e-gazdaságban az információ akadálytalanul áramolhat a vállalati belső üzleti rendszerek és a külső partnerek hasonló rendszerei között. Ez teremti meg az elektronikus kereskedelem lehetőségét. Ennek változatai a tranzakciók résztvevőinek alapján különíthetők el.

C2C: Consumer to consumer, két végső fogyasztó (rendszerint magánszemély) között teremt kapcsolatot. Ehhez internetes szolgáltatók adják meg a lehetőséget, elektronikus piactereket teremtve és működtetve.

B2C: Business to consumer, lényegében kiskereskedelmi tevékenységet jelent az üzleti szféra által előállított termékek és szolgáltatások felkínálásával, mindenki részére elérhető módon. Nagymértékben használja az IT hatalmas adatfeldolgozó képességét.

B2B: Business to business, a vállalatok közötti kereskedelmi kapcsolatokat lebonyolító rendszerek. Ez a leggyorsabban terjedő elektronikus kereskedelmi forma: az éves globális forgalom ezermilliárd dolláros nagyságrendű (a B2C százmilliárdos). A B2B kapcsolatot lebonyolító piacterek nagy változatosságú formákban működnek, s a bevezető időszak után mára már képesek nyereséget elérni.

Hangsúlyozni kell, hogy (szemben a korai várakozásokkal, illúziókkal) mára világos: az elektronikus kereskedelem nem fogja teljesen kiszorítani a hagyományos formákat, hanem megtalálja azokat a speciális termékcsoportokat, piaci feltételeket, amelyek esetén alkalmazása célszerű. Az is látható, hogy maguk az elektronikus piacterek is diverzifikálódnak, egyre újabb területeken teremtve jó feltételeket a kereskedelemhez. Ennek további elterjedéséhez még számos feltétel módosításának kell hozzájárulnia (így az e-kereskedelem jellegének megfelelő fizetési formák vagy a biztonsági rendszerek területén).

Pluszban zár a Bookline

A Bookline a folyamatosan bővülő internetes kiskereskedelmi piacon mind nagyobb teret hódít meg. Ennek egyik legnagyobb szegmense az online könyv-kiskereskedelem, ahol a piaci részesedése 2007-ben lapunk elemzése szerint 40 százalék körül alakulhat, a piaci szereplők árbevétele alapján számítva.

A hazai kiskereskedelmi könyvértékesítés 9,5-10 százaléka az idén már az interneten zajlik majd, s tavaly is ez jelentette a hazai könyveladások húzóterületét, e nélkül az elmúlt évben jelentősen csökkent volna a könyvpiac forgalma.

A kedvezményes internetes értékesítés bővülésére, úgy tűnik, jótékonyan hat a kedvezőtlen gazdasági környezet. A vevők ilyen időkben csökkentik a kulturális kiadásaikat, ugyanakkor árérzékenyebbé válnak, így vélhetően a kedvezőbb árakat kínáló internetes áruházak felé fordulnak. Eközben folyamatosan nő az internetpenetráció is, s mind többen vásárolnak is a világhálón. Emiatt várható, hogy 2009-ben a magyarországi internetes könyvbeszerzések aránya tovább emelkedik, a nemzetközi példák szerint a 10 százalék körüli érték a jellemző.

FORRÁS: Vigh György Zsolt: Pluszban zár a Bookline. (Részlet a cikkből.) *Világgazdaság Online*, 2008. június 25., *http://vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=228785* (Letöltve: 2008. július 6.)

Az e-üzletvitel és e-kereskedelem összekapcsolására épül a kiterjesztett vállalat *(extended enterprise)* koncepciója.

A kiterjesztett vállalat az üzleti partnerekkel való szoros, e-alapon történő együttműködésre épül, tekinthető a stratégiai szövetségek elektronikus megfelelőjének.

Más oldalról szemlélve a kérdést, a kiterjesztett vállalat mint az üzleti világ hálójának egy darabja jelenik meg. Az információs menedzsment szempontjából itt arról van szó, hogy ha igaz az, hogy a piacon gyakran nem egyszerűen vállalatok, hanem vállalati hálók versenye folyik, akkor evidens, hogy ezeken a háló-

kon belül speciális, közös érdekekre épülő információrendszerek működnek. Ezek kialakításának szervezeti és technikai feltételei is gyorsan fejlődnek.

Az e-gazdaság térhódításának másik megnyilvánulási formája a virtuális vállalati formák terjedése. A **virtuális vállalat** is sokféle lehet – szélsőséges esetben nincs székhelye, nincsenek állandó alkalmazottjai, nincs az eredeti értelemben vett tulajdona, s mégis on-line állít elő szolgáltatást vagy versenyképes sebességgel termékeket.

Virtuális vállalat: a hagyományos működési formákat, fizikai tevékenységeket az információs technológia és menedzsment eszközeivel helyettesítő vállalat.

Összefoglalás

Napjaink üzleti trendjeinek egyik legfontosabbika a tudás szerepének növekedése. A tudás emberek képessége arra, hogy információt használjanak fel problémák megoldására és a változásokhoz való alkalmazkodásra. A tudás legfőbb jellemzői az átadhatóság (ezt illetően megkülönböztetünk személyekhez kötött, korlátozottan átadható, valamint leírható és közvetlenül átadható, azaz tacit és explicit tudást), valamint a felhalmozódás és a kisajátíthatóság. A tudásmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment közös feladata, hogy az egyéni tudásokból minél hatékonyabb szervezeti tudás, minél nagyobb vállalati tudástőke (szellemi tőke) jöjjön létre. A tudástőke ma már számos vállalatnál lényegesen nagyobb súlyú a vállalat értékében, mint a pénzügyi és a fizikai tőke. A tudástőke (összetevői az emberi, a szervezeti és a kapcsolati tőke) növelése egyrészt az egyének tanulása, másrészt egyre nagyobb tudású egyének alkalmazása, valamint az egyének közti tudásátadás magasabb színvonalú megszervezése útján valósulhat meg. A tudásmenedzsment a vállalat stratégiai funkciója, alapja az adat–információ–egyéni tudás–szervezeti tudás láncolat hatékony működtetése.

Az információ, mint a döntések inputja, a vállalati működés erőforrása, a folyamatok integrációjának fontos tényezője. Az információk a vállalati működésben rendszerbe szervezve jelennek meg: e rendszerben az információ három összefüggő területen jelenik meg: a döntéshozatal, a kommunikáció és a folyamatok lebonyolítása a fő felhasználási területek.

A döntéseket a problémamegoldási folyamatok egy közbeeső aktusaként értelmeztük mint cselekvési változatok közötti választást. A problémamegoldási folyamatok lényegesen különböznek egyrészt abban, hogy jól vagy rosszul strukturált problémáról van-e szó, másrészt pedig a döntéshozói attitűd

függvényében. A döntéshozói attitűd fontos összetevője a kockázathoz való viszonyulás – a kockázat pedig a bizonytalanság (információhiány) következménye.

A döntésekhez szükséges információk és a szervezeti szerep kapcsolata két fő dimenzióban tárgyalható. Az egyik a szervezeti hierarchia (a döntések és a hozzájuk kapcsolódó információk igen eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek az egyes döntési szinteken), a másik a tevékenységi struktúra (lényegileg eltérő a marketing, a termelés vagy az emberierőforrás-menedzsment információigénye).

Az információrendszer négy összekapcsolódó tényezőcsoportból áll (az emberek, a szervezeti struktúra, a működtető rendszer – az IT – és a vállalati folyamatok), melyek egy formális és egy (vele átfedő) informális rendszeren keresztül fejtik ki hatásukat. A formális rendszer két alrendszere a számviteli és a vezetői információrendszer. A számviteli információrendszer követi a vállalatnál zajló tranzakciókat, alapját képezi a vezetés részére készülő jelentéseknek, és inputot jelent a vezetői döntésekhez. A vezetői információrendszer tartalma és formája főleg a döntéshozó és az információfeldolgozó rendszer kapcsolatától függnek.

Az elektronikus adatfeldolgozó rendszerek (EAF) fogadják, tárolják az adatokat, és egyszerű összesítéseket végeznek velük. A vállalatirányítási információrendszerek (VIR) integrált ember-gép rendszerek, amelyek az EAF-re támaszkodnak, felhasználják annak adatait a rutindöntésekben, de nem alkalmasak rosszul strukturált problémák kezelésére – ez a döntéstámogató rendszerek feladata. A döntéstámogató rendszerek továbbfejlesztései a szakértői rendszerek és a felsővezetői információrendszerek.

A kontrolling a vállalat egészének működését a tervezés, ellenőrzés és információellátás folyamatain keresztül integráló funkció, amely egyre nagyobb szerepet kap a vállalatok irányításában. E feladatához a pénzügyi és a vezetői számvitel információit egyaránt felhasználja.

Az információrendszerek fejlődésének alapját az információs technológia gyors ütemű fejlődése jelenti, keretét pedig az informatikai stratégia adja. Az információs technológia felhasználására épül a virtuális vállalat koncepciója, ahol a hagyományos működési formákat és fizikai folyamatokat információs eszközök váltják fel.

Az információs technológia rohamos fejlődésének mélyen szántó következményei vannak az üzleti életben. A ma ismert két fontosabb fejlemény az elektronikus kereskedelem, illetve a tudásmenedzsment megjelenése és térhódítása.

Fogalmak

tudás
tacit tudás
explicit tudás
egyéni tudás
szervezeti tudás
tudásmenedzsment
szellemi tőke
információ
problémamegoldás
döntés
jól strukturált probléma
döntéshozói attitűd
kockázat
bizonytalanság
információrendszer
stratégiai döntés
irányítási döntés
operatív döntés
kontrolling
vezetői információrendszer
virtuális vállalat

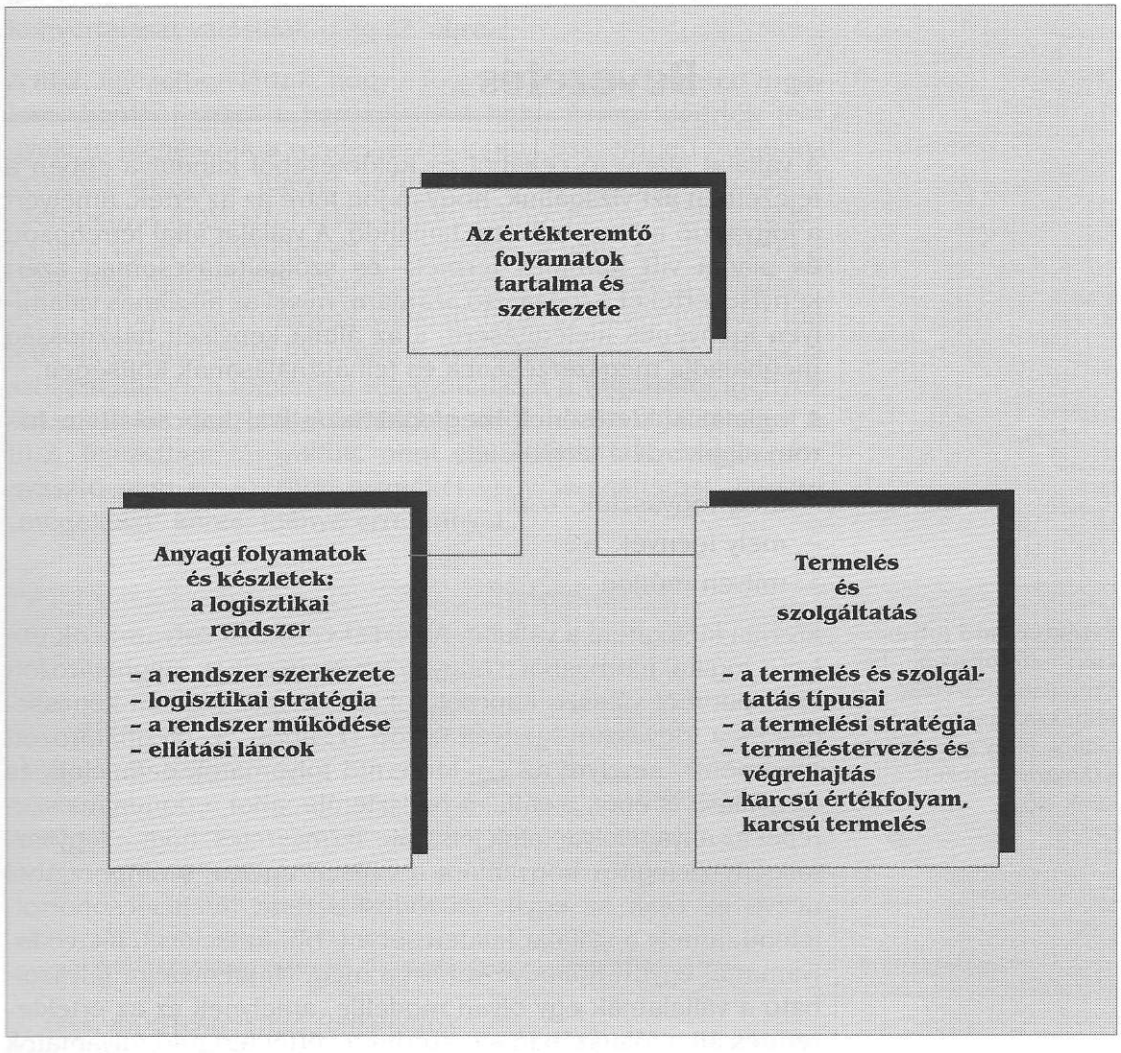
Kérdések

1. Melyek a tudás fő jellemzői?
2. Mi a különbség a tacit és az explicit tudás között?
3. Hogyan használhatja fel a vállalat a munkavállalók egyéni tudását?
4. Mit jelent a szervezeti tudás?
5. Melyek a tudás átadásának módjai?
6. Melyek a szellemi tőke összetevői?
7. Hogyan kapcsolódnak a különböző tudástípusok (alap, fejlett és innovatív) a vállalati stratégiához?
8. Melyek a tudásmendzsment feladatkörei?
9. Miért tekintjük erőforrásnak az információt?
10. Melyek az információrendszer összetevői?
11. Mit jelent a vállalat működésében a problémamegoldás?
12. Melyek a jól és a rosszul strukturált döntési problémák jellemzői?
13. Milyen kapcsolat van az információ és a bizonytalanság között?
14. Mi a kockázat?
15. Hogyan épülnek egymásra a stratégiai, irányítási és operatív döntések?
16. Milyen alrendszerekből áll az információrendszer?
17. Mit jelent a számviteli információrendszerekben a tranzakciók követése?
18. Hogyan osztályozhatjuk a vezetői információrendszereket?
19. Mi a virtuális vállalat?

Feladatok

1. Indokolja meg a tudás szerepének növekedését az üzleti életben!
2. Mondjon példákat arra, hogyan lehet egy vállalat életében tacit tudást explicitté tenni!
3. Ha Ön egy vállalat első számú vezetője lenne, hogyan növelné az alkalmazottak egyéni tudásának hasznosíthatóságát a vállalat számára!
4. Fogalmazza meg, milyen stratégiai alapokra építhető a szervezeti tanulás három módja közötti arányok megválasztása!
5. Mondjon példákat a tudásátadási mátrix egyes elemeinek a valóságban való megjelenésére!
6. Elemezze a szellemi tőke három összetevője közötti viszonyt!
7. Fogalmazza meg az emberierőforrás-menedzsment és a tudásmendzsment közötti kapcsolat lényegét!
8. Keressen példákat olyan vállalatokra, amelyeknek értékét elsősorban szellemi tőkéjük határozza meg!
9. Indokolja meg, hogy miért csak az utóbbi két-három évtizedben tekintjük az információt a vállalati működés erőforrásának!
10. Mondjon példákat az információ szubjektív voltára!
11. Értékelje az információ szerepét a racionális és a korlátozottan racionális döntéshozó esetén!
12. Mondjon példákat arra, amikor a tulajdonos és a munkavállaló egyazon döntési folyamatban jelenik meg!
13. Írjon le egy vállalati problémamegoldási folyamatot, s értékelje az információ szerepét az egyes fázisokban!
14. Mondjon példákat jól és rosszul strukturált döntési problémákra!
15. Tekintse át egy-egy példán keresztül a különböző döntési szintek információigényét! Milyen eltéréseket tapasztal?
16. Keressen példákat az irodalomban az informális információrendszer jelentőségének alátámasztására!
17. Fogalmazza meg egy olyan döntéstámogató rendszer főbb elemeit, amely egy beszerzési osztály vezetőjét segíti!
18. Mondjon példákat arra, hogy a vállalati működés mely területein lehetne szakértői rendszereket alkalmazni!
19. Fogalmazza meg, hogy működtetne *a)* egy utazási irodát; *b)* egy biztosítási ügynökséget; *c)* egy háztartási gépeket előállító vállalkozást virtuális vállalatként!
20. Keressen gyakorlati példákat ERP-rendszerek működésére!
21. Hasonlítson össze két azonos iparágban működő hagyományos, illetve elektronikus üzletvitelre épülő vállalatot (pl. hagyományos és internetes könyvkereskedelem)!

6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje (logisztika, termelés, szolgáltatás)



Készházat építünk

A Bien Zenker a tervezéstől a beköltözésig teljes körű szolgáltatással áll a könnyűszerkezetes készházat építeni szándékozók rendelkezésére.

Az építtető által jóváhagyott vázlatrajz és árajánlat elkészülte után megkezdődhet az engedélyeztetés. Az ügyfélnek ezen túl szinte csak a falak színének, valamint a burkolatok és villanykapcsolók kiválasztásában kell közreműködnie.

A Bien Zenker ausztriai készházgyárában elkészítik a kiviteli terveket, legyártják a falakat, a tetőt és a födémet. A házállítás reggelén megérkezik a kamion a kész elemekkel, feláll a daru és délutánra már állnak is a falak. Bár egy ház felépítése nem csak ennyiből áll, a tetőszigetelés, a gépészeti munkák és a burkolás és festés, valamint az egyéb kisebb munkák is 7-9 hét alatt befejeződnek.

FORRÁS: Készházat építünk II. *Hvg.hu*, 2008. április 9.
http://hvg.hu/im/20080409_bienzenker.aspx
(Letöltve: 2008. július 18.)

Bevezetés

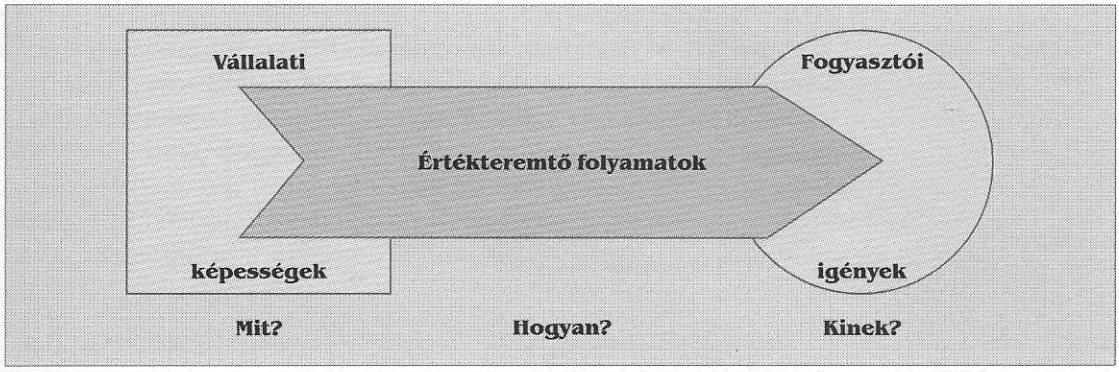
A vállalat alapvető céljából és küldetéséből kiindulva ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogyan jön létre az az érték, amelyért a fogyasztó a piacon fizetni hajlandó, A vállalat által létrehozott és piacra vitt komplex termék- és szolgáltatáscsomag azért képvisel értéket a fogyasztó számára, mivel az alkalmas valamilyen igényének kielégítésére, s az általa képviselt hasznosság meghaladja megszerzésének és felhasználásának költségeit.

A vállalat küldetésének megfogalmazásával kapcsolatban három alapkérdést tettünk fel:

- mely fogyasztók, kinek?
- mely igényét, mit?
- milyen módon hogyan?

Értékteremtő folyamatok: erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a fogyasztó számára értéket állítsunk elő.

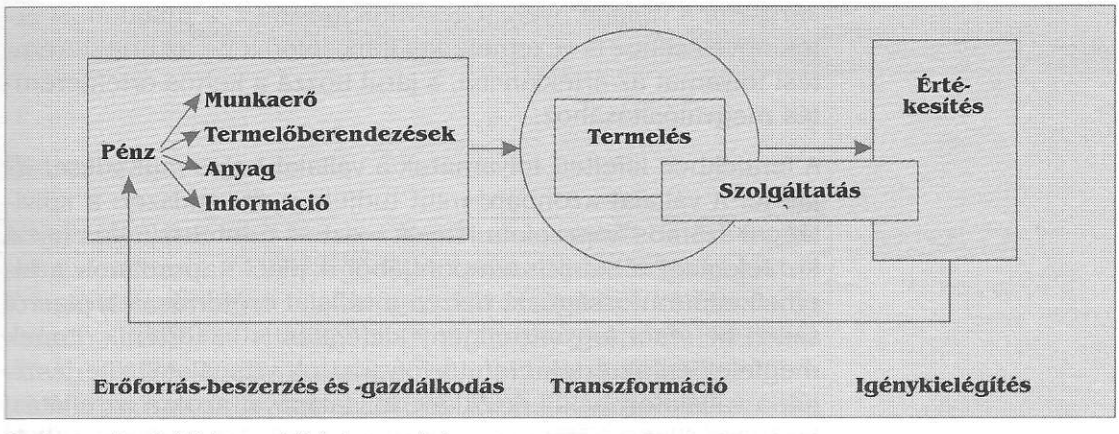
kívánja kielégíteni a vállalat. Az **értékteremtő folyamatok** ebből a logikai hármasból a hogyan kérdésre adnak meghatározott szempontból választ, kapcsolatot teremtve a vállalati képességek és a fogyasztói igények között (*1. ábra*). A „meghatározott szempont", amelyre az értékteremtő folyamatok definíciója és tárgyalása is épül, a vállalat reálszférája, ahol a domináns szerepet az anyagi folyamatok játsszák. Természetes, hogy a fogyasztóiigény-kielégítés hogyanjára a vállalat egésze szempontjából nézve ez csak az egyik működési szférát (funkciócsoportot) jelenti, amely a vállalat küldetését a többi funkcióval, illetve folyamattal együttműködve valósítja meg. Mindenesetre felvázolható a vállalatnak egy olyan modellje, amelynek ez az értékteremtés áll a fókuszában – e szerint az értékteremtő folyamatok



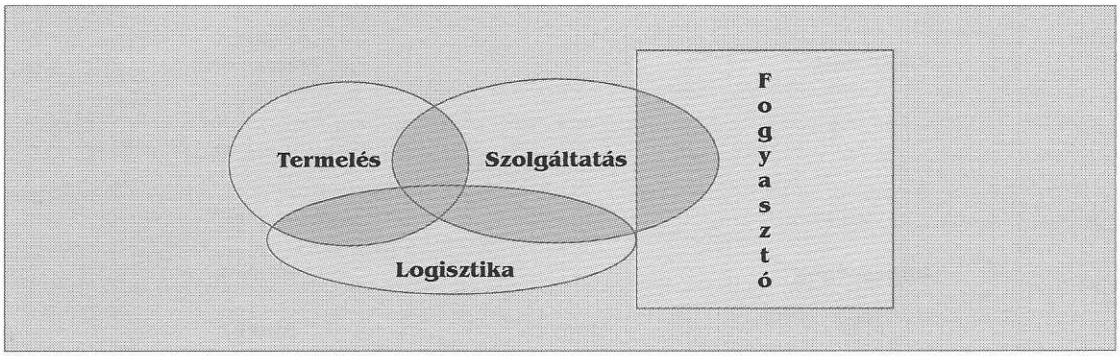
1. ábra. *Az értékteremtő folyamatok és a vállalat küldetése*
Forrás: Chikán–Demeter (szerk.) 1999, 5. o.

a vállalat erőforrásainak és képességeinek fogyasztói értékké konvertálását valósítják meg *(2. ábra)*.

A III.2. fejezetben láttuk, hogy a fogyasztói érték összetett fogalom, komponensei a használati, a hely- és az időérték (ezt gyakran kiegészítik a rendelkezési joggal összefüggő tulajdonértékkel, amely e fejezet szempontjából nem játszik érdemi szerepet). A fogyasztói érték három komponense közül a használati értéket a termelés és szolgáltatás, a hely- és időértéket a logisztika funkcióinak végrehajtásával hozza létre a vállalat – ezen három hagyományos vállalati funkció integrálásával jön létre az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. A termelés, a szolgáltatás és a logisztika integrálódását a fogyasztói igények sokszínűbbé, összetettebbé válása váltja ki. Ezt a jelenséget a III.2. fejezetben tárgyaltuk, ahol eljutottunk oda, hogy a fogyasztó nem egyszerűen terméket vagy szolgáltatást, hanem „megoldást" keres, igénye erre irányul.



2. ábra. *Az értékteremtő folyamatok*
Forrás: Chikán–Demeter (szerk.) 1999, 9. o.



3. ÁBRA. *A termelés, a szolgáltatás és a logisztika összekapcsolódása az értékteremtésben*

Az értékteremtő folyamatok komplex felfogása, amely szerint a jelzett funkcióhármas összefonódva jelenik meg, *a 3. ábrán* jól nyomon követhető. Az egyes funkciókat jelző ellipszisek elhelyezése nem véletlen. A termelés rendszerint nem lép közvetlen kapcsolatba a fogyasztóval (a terméket általában nem akkor és nem ott állítják elő, amikor és ahol a szükséglet jelentkezik), a kapcsolatot a logisztika valósítja meg. A szolgáltatás átfed nemcsak mindkét másik funkcióval, hanem gyakorta közvetlen kapcsolatot teremt a fogyasztóval magával is.

Az értékteremtő folyamatok természetesen szorosan összekapcsolódnak a vállalat egyéb folyamataival is – ezt fejezi ki az értéklánc-koncepció és a folyamatszemléletű vállalatvezetés elve is, amelyeket a III.1. fejezetben felvázoltunk. Az értékteremtő folyamatok keretet jelentenek arra, hogy a vállalatnál dolgozó emberek tudásának és a vállalat szervezeti tudásának érvényesítésével a vállalat létrehozza azokat a megoldásokat, amelyek kielégítik a fogyasztói igényeket (ezeket, mint korábban már említettük, a marketing és az innováció közvetíti), tehát fogyasztói értéket teremtenek, ugyanakkor a pénzügyi folyamatokon keresztül a vállalat nyereséges működéséhez, a tulajdonosi érték növeléséhez is vezetnek. Így kapcsolódik be az értékteremtési folyamat az értékláncba, s járul hozzá a kettős értékteremtés megvalósításához.

A fentiekben kifejtett folyamatok a vállalat belső működését írják le. A vállalat azonban, mint tudjuk, nyílt rendszer: a külvilággal számos kapcsolata létezik – ezt az érintettfelfogás fejezi ki. Jelenlegi témánk szempontjából a piaci kapcsolatok a kiemelkedő fontosságúak, hiszen a vállalat erőforrásait a piacról szerzi be, és a fogyasztóiigény-kielégítés is itt történik. Ennek megfelelően az értékteremtő folyamatok vizsgálatát kiterjesztjük a vállalaton belüli értéklánc folytatásával azokra az ellátási láncokra, illetve hálókra, amelyekben a vállalat – miként a III.1. fejezetben kifejtettük – részt vesz. Az alábbiakban a fenti szem-

léletmódnak megfelelően áttekintjük a termelési, szolgáltatási és a logisztikai funkciók vállalati megvalósulását, azt a szintézist, amelyben ezek értékteremtő folyamatokká kapcsolódnak össze, megoldást kínálva a fogyasztó igényeinek kielégítésére. Tekintettel arra, hogy a logisztikai funkció az erőforrás-ellátási rendszerből indul, amelynek más összetevőit az előző fejezetekben tárgyaltuk, az értékteremtő folyamaton belül a logisztikát vesszük előre, s utána térünk rá a termelésre és a szolgáltatásra.

6.1. Anyagi folyamatok és készletek – a logisztikai rendszer

Az autópályák vonzzák a tőkét

Hírek szerint az autópálya megléte jelentős szerepet játszott abban, hogy a Mercedes Magyarországot, azon belül is Kecskemétet választotta új autógyára számára.

A múltban azonban pontosan e szempont miatt buktunk el több beruházást is. A Hyundai például azért választotta Csehországot, mert Nyugat-Magyarországon nem talált kvalifikált munkást, ugyanakkor Kelet-Magyarországon a Szlovákiába települt beszállítók nem lettek volna képesek másfél órán belül elérni a gyárat. Az M3-as megépülte előtt történt az is, hogy egy amerikai befektető egy debreceni helyszínt akart megnézni, ám Törökszentmiklósnál visszafordult, mondván: nem érdekli olyan település, ahova nem lehet normálisan eljutni. A termelővállalatok jó része ugyanis – költségkímélő megoldásként és hatékonysági, versenyképességi szempontok miatt – ha teheti, nem tárolja az alapanyagokat és késztermékeket, hanem a lehető leggyorsabban mozgatja azokat.

Szembeötlő, hogy jelenleg a legtöbb külföldi működőtőke-befektetés Budapesten és környékén, illetve az M1-es, illetve az M7-es mentén található. Egyre több befektető telepszik az M3-as és az M5-ös közelébe is, de már akkor megnő az érdeklődés egy-egy térség iránt, ha kiderül: hamarosan autópályán is el lehet érni.

Ezt támasztja alá az Ernst & Young nemzetközi felmérése is, mely szerint a logisztikai infrastruktúra milyensége befektetési döntést befolyásoló, meghatározó tényező.

Forrás: N. Vadász Zsuzsa: Az autópályák vonzzák a tőkét. *Világgazdaság*, 2008. július 11. *http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=231255* (Letöltve: 2008. július 21.)

Bevezetés

A logisztika hatalmas karriert futott be az elmúlt tíz évben: lapos és unalmas, földhözragadtnak tekintett tevékenységi körből a legtöbbet emlegetett stratégiai feladatok közé került. Pedig tartalma valóban hétköznapi. Mindannyian naponta közlekedünk, s látjuk a villamosból, a vonatból, az autóból a velünk párhuzamosan futó vagy előttünk lomhán kanyarodó szállító járműveket. Tudjuk, hogy el kell vinni az árut egyik helyről a másikra, naná...

A készlet naponta használatos szavaink közé tartozik. „Hazánk szénkészlete" – halljuk a rádióban; „amíg a készlet tart" – harsogja az áruház hirdetése, a vendégeknek az étkészlettel terít a háziasszony, a nyelvtanár pedig a szókészlet bővítésére szólít fel – készlet, készlet mindenütt. A legtöbb helyen a szót helyettesíthetnénk rokon értelmű szavakkal (hiszen beszélünk pl. ásványvagyonról, szókincsről is) – a közös bennük az, hogy mindegyikben valamilyen állományról van szó.

Csupa triviális, unalmas dolog! Vagy talán mégsem? Gondolkodjunk csak! Ugye, hallotta már, hogy egyik-másik hiányhelyzet esetén talán nem is az áru kevés, hanem az elosztási rendszer működik rosszul? Hogy az infrastruktúra fejletlensége következtében előálló szállítási-tárolási veszteségek fontos szerepet játszanak abban, hogy nem tudjuk leküzdeni az éhínséget a világ szegény területein? Vagy – lépjünk át a gazdag, jól szervezett országokba – hogy a kormánypárt választási esélyei rosszak, mert a készletváltozások az üzleti ciklus recesszióba fordulását jelzik?

Talán mégsem annyira triviálisak ezek a problémák? Nem bizony. Nem véletlen, hogy a legutóbbi évtizedek egyik legfőbb, a gazdálkodást befolyásoló tényezőjének a logisztika fejlődését tartják. Ez az új típusú fogyasztókiszolgálástól a globalizációig vagy az elektronikus kereskedelem tényleges megvalósításáig számos nagy hatású fejlemény alapja. Nézzük tehát, mi is rejlik e sokak számára még mindig idegen kifejezés mögött!

6.1.1. A logisztikai rendszer és szerkezete

Bármilyen vállalatról legyen is szó, a benne zajló folyamatok között fizikai, anyagi természetűek is szerepelnek. Van, ahol ezek az anyagi folyamatok, áramlások a vállalat küldetésének, léte értelmének hordozói: a kereskedelmi vagy szállítási vállalatok ilyenek. Van, ahol csak kiegészítő funkciójuk van – hiszen egy tanácsadó cégnek van ugyan anyagbeszerzése, de ez igazán nem tartozik tevékenysége lényegéhez.

Anyagi folyamatok: a különböző készültségi fokú termékeknek vállalaton belüli és a vállalatok közötti áramlása.

A vállalat működéséhez ugyanakkor nemcsak belül végbemenő **anyagi folyamatok** tartoznak hozzá: a vállalatok, intézmények egymás közti kapcsolatainak egy része is anyagi természetű, s egy adott vállalat működését, hatékonyságát ezek a vállalatközi áramlások sokszor alapvetően befolyásolják. A vállalat ezeken a folyamatokon keresztül kapcsolódik be a gazdaság egészének anyagi vérkeringésébe. Hasonlóképpen léteznek a gazdaság szervezeteit összekötő pénzügyi és információs fo-

lyamatok – ezek sajátossága, hogy a legtöbb vállalattípus esetén a pénzügyi és információs folyamatok rendszerint anyagi folyamatokra épülnek vagy ahhoz kapcsolódnak.

Az anyagi folyamatok azonban térben és időben megszakadnak: a termelés nem ott megy végbe, ahol a kereslet jelentkezik, a technológia száradást ír elő a félig megmunkált terméknek, holnap nem érnek rá vásárolni... Ezeken a szakadási pontokon – ha nem akarjuk, hogy zavar támadjon a működésben – fel kell halmozni a termékek bizonyos állományát, **készletét** az időbeni és térbeni elkülönülés áthidalására. Ez a gazdaság működésének fizikai szükséglete. A gazdaság szereplőinek azonban ezen túlmenően is érdekük fűződhet készlet tárolásához, ha például korábbi vásárlással megelőzhetik az áremelést, vagy hiánycikkek ritka megjelenésekor felkészülhetnek a rosszabb időkre, stb. A készlettartás tehát nemcsak fizikai, hanem gazdasági kényszerűség és szükségszerűség is, a gazdaság minden szintjén – az egyén, a háztartás, a vállalat vagy a nemzetgazdaság számára.

Készlet: a vállalatnál adott időpontban rendelkezésre álló termékek állománya.

Ez a fejezet az anyagi áramlásokkal és készletekkel foglalkozik. Ezeket s a velük kapcsolatos tevékenységek együttes rendszerét szokásos logisztikai rendszernek is hívni.

A **logisztika** fogalmát eredetileg a hadászatban használták, s ma sem csupán az üzleti életben használatos. Beszélünk katonai logisztikáról (amely az anyagi ellátás mellett az emberi tényezőt is bekapcsolja), emellett városi logisztikáról (amely egy adott település működéséhez szükséges ellátási tényezőkkel foglalkozik, a közműveken át a közlekedésszervezésen keresztül az élelmiszer-ellátásig), vagy eseménylogisztikáról (gondoljunk a Sziget fesztivál vagy egy tűzijáték megszervezésének ellátási tényezőire). Könyvünkben csak a vállalati logisztikai rendszerekről beszélünk.

Logisztika: az a tevékenység, mely biztosítja, hogy az üzleti folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek a megfelelő helyen és időpontban, a szükségleteknek megfelelő mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre álljanak.

Az anyagi áramlások és készletek (a logisztikai rendszer) legteljesebb, legtöbb változatosságot mutató formája a termelővállalatoknál található – minden más vállalatra ennek valamilyen redukált formája jellemző. A logisztikai rendszer ismertetését ezért főleg a termelő vállalatok sajátosságaira építjük, ebből levezethetők a többi vállalattípus jellemzői is.

Az anyagi áramlások és készletek rendszere természetesen vállalatközi rendszerként is értelmezhető, s ez az értelmezés az integráció fokozódásával egyre fontosabbá válik. Erre a kérdésre az ellátási láncok tárgyalásánál térünk ki a 6.2.4. pontban, addig a logisztikát mint vállalati funkciót, vállalaton belüli tevékenységek rendszerét kezeljük.

Logisztikai rendszer: az anyagi áramlások és készletek, valamint a rájuk vonatkozó információk és irányítási struktúrák rendszere.

A vállalati **logisztikai rendszer** működése a fogyasztói keresletről elérhető információk beszerzésével kezdődik. Ebből levezetve áramlanak további információk keresztül a vállalaton, a beszerzendő anyagoktól kezdve a legyártott termékek kiszállításáig a szállítóknak feladott rendelésekig. Ezek az információk hozzák mozgásba az anyagi folyamatokat: a logisztikai folyamat úgy ad hozzá értéket a beszerzett anyag vagy alkatrész értékéhez, hogy készletet helyez akkorra és oda, amikor és ahol arra szükség van (természetesen a termelés során számos más műveletből származik még hozzáadott érték).

A logisztikai rendszer átfogó struktúrája az 4. *ábrán* látható. A rendszer speciális szemléletben integrálja a vállalaton belüli tevékenységeket, továbbá összekapcsolja a vállalatot a fogyasztókkal és a szállítókkal, azaz bekapcsolja a gazdaság egészének hálójába, közvetlenebbül pedig saját ellátási láncába.

A vállalati logisztikai rendszer a fentiek alapján az ábrán látható kettős struktúrával jellemezhető.

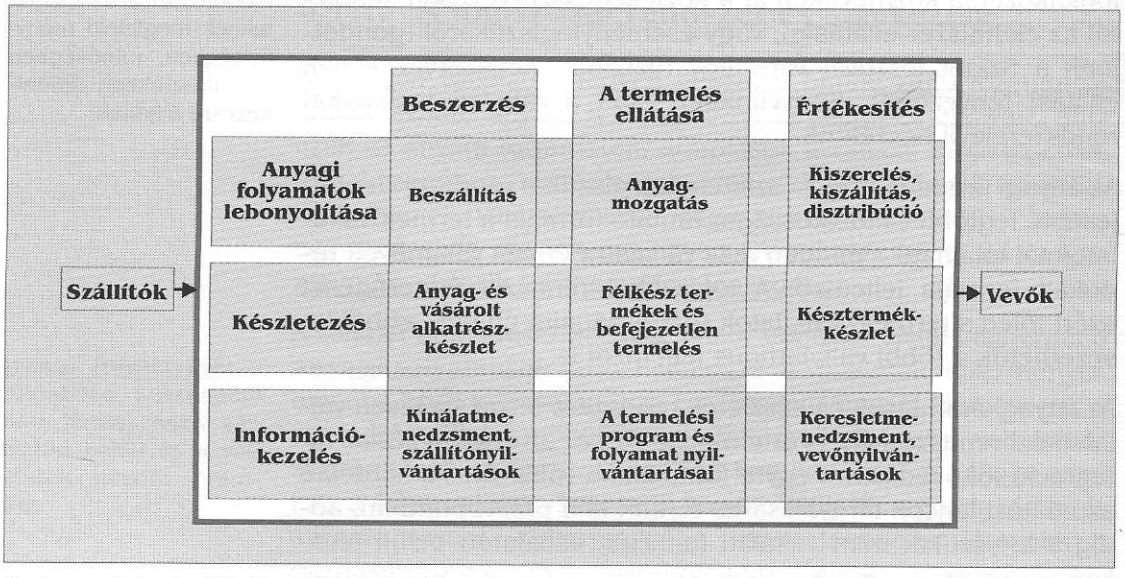
Az igen sokrétű, bonyolult logisztikai folyamat három fő szakaszra bontható:

Értékesítés: a vevői igénykielégítés tényleges technikai lebonyolítása.

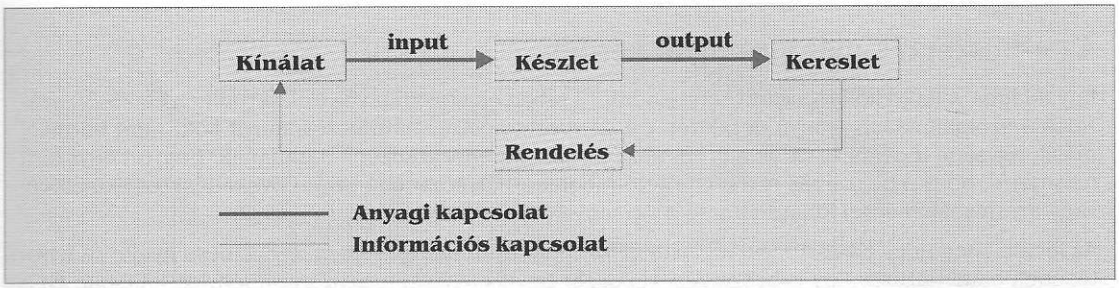
Az **értékesítés** köti össze a vállalatot a fogyasztóval, ez a marketingcsatorna fizikai megjelenése, a fogyasztói kiszolgálás térben és időben való megvalósítása.

Termelésellátás: a termelési folyamaton belüli anyagellátási feladatok megoldása.

A **termelésellátás** a különböző termelési fázisok között elhelyezkedő, illetve áramló termelésközi készletekkel való gazdálkodás.



4. ÁBRA. *A logisztikai rendszer szerkezete*



5. ábra. *A logisztika alrendszereinek vázlata*

A **beszerzés** a vállalat számára szükséges erőforrások biztosítása külső partnerektől (szállítóktól). A beszerzés mint vállalati funkció mindent felölel, amiért a vállalat pénzt fizet ki. Ezen átfogó funkción belül a logisztikai rendszeren belül elsősorban a traszformációs folyamat (termelés és szolgáltatás) számára szükséges anyagok, alkatrészek beszerzése történik. A gazdaság egészét tekintve természetesen minden beszerzés egyúttal valaki más számára értékesítést jelent és viszont – ha azonban egy adott vállalat szemszögéből nézzük, ezek a folyamatok erősen különböznek egymástól a befolyásolhatóság, a kockázat és több más tényező szempontjából.

Beszerzés: erőforrások biztosítása külső szállítóktól.

Mindhárom tevékenységi körben logikailag azonos műveletsorok mennek végbe, ami jól látható az *5. ábrán*. Mindegyikük leírható ugyanazzal a hat tényezővel, amelyek között egy világos visszacsatolásos szabályozási mechanizmus kapcsolatrendszere áll fenn (a vastag vonal anyagi, a vékonyabb információs kapcsolatot jelöl). Az *1. táblázat* megmutatja, mi az egyes tényezők tartalma a három alrendszer esetén.

1. táblázat. *A logisztika alrendszereinek tartalma a logisztikai funkciókon belül*

	Értékesítés	A termelés ellátása	Beszerzés
Kereslet	A fogyasztói megrendelés	Termelés	A termelés igényei
Output	Kiszállítás a fogyasztóhoz	A készáru raktárra vétele	Kivételezés a termelés számára
Készlet	Késztermék	Félkész termék és befejezetlen termelés	Anyag és vásárolt alkatrész
Input	A termelésben előállított késztermék készletre vétele	Kivételezés alapanyag- és vásárolt alkatrészkészletből, félkész termékekből; a befejezetlen termelés folytatása	A szállítóktól jövő alapanyag, alkatrész
Kínálat	Termelési potenciál	Termelési potenciál, beszerzési piac	Beszerzési piac
Rendelés	Termelési utasítás	Termelési utasítás, anyagigénylés	Rendelésfeladás a szállítóknak

Az e-beszerzés már stratégiai kérdés

Egy átlagos vállalat költségszerkezetében 50-75 százalék közötti a vásárolt termékek és 25-50 százalék a szolgáltatások aránya. A beszerzési szervezet kétszer-háromszor annyit költ, mint bármely másik egysége a cégnek. Ez az a pont, ahol a vállalat pénzeszközei kiáramlanak. Nagyon egyszerű felismerni, hogy a beszerzés révén elérhető megtakarítás közvetlen profitnövekedést tesz lehetővé, vagy az árcsökkenéssel kihasználható a versenyelőny, s így piacot lehet nyerni.

Az ideális megoldás a beszerzési logisztikai folyamat optimalizálására az e-business nyújtotta lehetőségek alkalmazása. Egy e-beszerzési rendszer bevezetésével a beszerzésigénylés költsége és a folyamat időtartama drasztikusan csökken. Ezt támasztja alá az Aberdeen Group felmérése is, mely szerint:

- az igénylés feldolgozási költségei átlagosan 73 százalékkal csökkennek;
- a feldolgozás időtartama 70-80 százalékra, kb. egy héttel lerövidül;
- a túlköltekezés mértéke pedig 51 százalékkal csökken;
- az elsősorban kitüntetett beszállítóktól beszerzett termékekért átlagosan 5-10 százalékkal kell kevesebbet fizetni;
- az árunyilvántartás költsége 25-50 százalékkal csökkenthető.

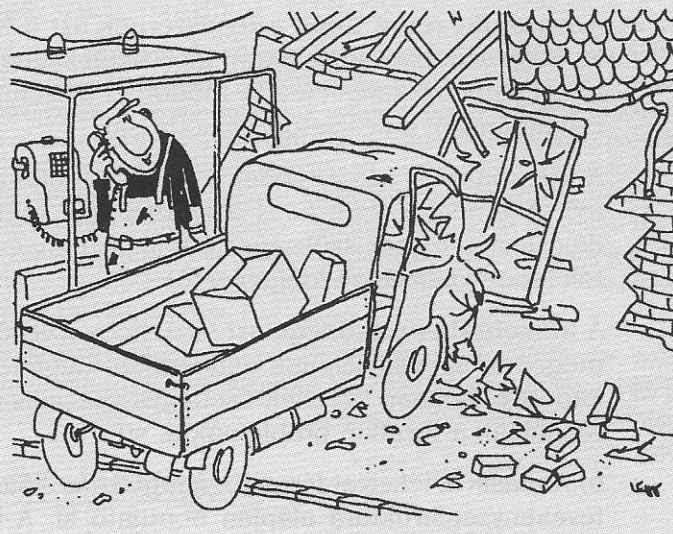
FORRÁS: Kecskés Kinga: Az e-beszerzés már stratégiai kérdés. *Világgazdaság*, 2002. május 28. *http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=19078* (Letöltve: 2008. július 24.)

Az eltérések fő oka, hogy az értékesítés során a kereslet, a beszerzéskor pedig az input a döntéshozó ellenőrzésén kívül esik, a termelés ellátása viszont teljesen a vállalat belső ügye. (Pontosabban azzá tehető megfelelő inputkészletek tartásával – erről azonban lemondhat a vállalat, ez esetben nyitottá teszi a termelést a külső hatásokkal szemben. A kérdésre a termelésről szóló fejezetben még visszatérünk.)

Így tehát a logisztikai rendszer struktúrája összefoglalóan a következőképpen írható le: a logisztikai funkciók (beszerzés, termelésellátás, értékesítés) egyrészt az ezek végrehajtását szabályozó készletezésen és az egész rendszert behálózó anyagi folyamatokon (szállítás, tárolás, anyagmozgatás, kiszerelés), másrészt információs folyamatokon keresztül valósulnak meg.

Visszutas logisztika: a vevőtől a vállalat felé megvalósuló anyagáramlást jelenti, ahol a termék visszajuttatásának célja valamilyen, leggyakrabban környezetvédelmi célú szolgáltatás igénybevétele.

A környezettudatos gazdálkodás fejlődésével kialakult és terjed a **visszutas logisztika** *(reverse logistics)*. Korábban is előfordult termékek visszafelé áramlása (például javítás vagy csere céljából). Napjainkban a visszutas logisztika új, az előzőeknél tágabb szerepet kap (például újrahasznosítás), s elsősorban a környezet védelmében tölt be fontos szerepet (például azon tartós fogyasztási cikkeket előállító cégeknél, amelyeknek van környezetre veszélyes alkotórésze). Figyelemre méltó, hogy a visszutas logisztika csatornái többnyire eltérnek a disztribúciós csatornáktól (más útvonalak, más szállítmányozók, más raktárak szükségesek hozzá), így kiépítésük és működtetésük a hagyományostól eltérő feladatot jelent.



„Úgy néz ki, anyukám, sikerült olcsó bontott téglát szereznem!"

6.1.2. A logisztikai stratégia

A logisztikai stratégia a vállalat egyik funkcionális részstratégiája, a logisztikai célok és az elérésükhöz szükséges eszközök együttese. A következőkben a logisztikai stratégia összetevőit és meghatározását tárgyaljuk. A célok tárgyalása során megvizsgáljuk: milyen stratégiai kérdések merülnek fel a *3. ábrán* feltüntetett egyes dimenziókban.

6.1.2.1. Logisztikai célok és teljesítménymércék

A logisztikai rendszer a vállalat valamennyi funkcionális alrendszerével kapcsolatban van, legközvetlenebbül a vállalat marketingtevékenységének támogatására szolgál, szoros kapcsolatban a termeléssel. Ne feledjük: ahogy a marketing által megfogalmazott kereslet kielégítésére irányul az értékesítés, úgy közvetlenül a termelés által támasztott keresletet elégíti ki a beszerzés.

A logisztikai rendszer tevékenységének értékelésekor két fő tényezőt: az általa nyújtott szolgáltatás színvonalát, valamint működtetésének költségeit kell elsősorban figyelembe venni.

a) A *szolgáltatás színvonalát* három szempont határozza meg:

Rendelkezésre állás: a logisztikai rendszernek az a képessége, hogy kielégítse a vele szemben jelentkező keresletet.

A **rendelkezésre állás** a rendszernek azt a képességét fejezi ki, hogy azonnal vagy a kívánt időn belül kielégítse a vele szemben jelentkező keresletet. Ily módon ez a szempont szoros kapcsolatban van a készletgazdálkodással.

Kiszolgálási idő: a rendelés beérkezésétől annak teljesítéséig terjedő idő.

A **kiszolgálási idő** a rendelés beérkezésétől a teljesítésig terjed. A rendelkezésre állás a készlet léte mellett függ a rendeléskielégítéshez szükséges adminisztratív és fizikai folyamatok lebonyolításának időigényétől.

Kiszolgálás minősége: a vevő rendelésének és elvárásainak megfelelő igénykielégítés mértéke.

A **kiszolgálás minősége** azt jelzi, hogy a vevő a rendelésében megadott specifikációnak mindenben megfelelő, hibátlan árut kapott-e, hogyan kezelték esetleges speciális igényeit, hogyan reagálnak a váratlan problémákra, stb.

b) A másik értékelési tényező, a *logisztika költségstruktúrája* a tevékenységstruktúra alapján bontható ki. A költségek két fő csoportját kell számba vennünk:

- az adminisztratív (irányítási) költségek: a készletezés, a beszerzés, az értékesítés, a termelésellátás adminisztratív költségei; idesoroljuk az információrendszerek működtetési költségeit is;
- a logisztikai funkció fizikai megvalósításához kapcsolódó költségek: ezek közül a legjelentősebbek a szállítás, a tárolás, az anyagmozgatás és a csomagolás költségei.

A jelzett költségek egy adott logisztikai rendszeren belül gyakran egymás rovására változtathatók. Ennek következtében a logisztika költségelemzésekor elsősorban a rendszer összköltségből érdemes következtetést levonni – hiszen egy-egy költségtípus csökkenése viszonylag könnyen megoldható, más helyütt érvényesített költségemelés árán. (Így nagyobb tételek beszerzése esetén csökkenhet a vételár, mivel kedvezményt kaphatunk, illetve gazdaságosabb lehet a szállítás – ugyanakkor viszont a beszerzett tételt tárolni kell a nagyobb mennyiség miatt hosszabb felhasználási időre, s ez növeli a költségeket.)

A szolgáltatás színvonalának emelése általában költségigényes, tehát a logisztikai rendszer értékelésére használt két tényező egymással többnyire ellentétes irányú mozgást végez – épp ebből adódnak a menedzsment döntési problémái, a mérlegelés szükségessége.

Vevőkiszolgálás, mint stratégai tényező

Újabb német cég, ezúttal az AutoVision GmbH telepszik meg Győrben, mégpedig az Audi Hungaria Motor Kft.-vel kötött szerződés alapján – tájékoztatta a Világgazdaságot az utóbbi autóipari társaság PR-vezetője, Lőre Péter. A TT sportkocsikat gyártó vállalat, amely a Volkswagen konszern márkái számára pedig motorokat gyárt, ugyanis a közelmúltban nemzetközi pályázatot írt ki az új TT-modell alkatrészeinek beszállítására. A futóművek esetében a Volkswagen AG százszázalékos leányvállalata, az AutoVision győzött, és már folyik is termelés-előkészítés egy bérelt győri üzemben, ahol kezdetben ötvenen kapnak munkát. Az AutoVision azért döntött a magyarországi gyártás várhatóan ötmillió euróba kerülő beindítása mellett, mert pontos rendelésre (just-in-time) szállítóként jobban betartható a szállítási határidő, és sokkal költséghatékonyabb lehet a gyártás, mint ha eddigi telephelyeiről bonyolítaná azt.

Forrás: Új szereplővel bővül az Audi győri bázisa. *Világgazdaság*, 2005. december 5. *http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=107725* (Letöltve: 2008. július 21.)

6.1.2.2. A logisztikai stratégia összetevői

A logisztikai stratégia feladata az, hogy úgy építse fel és működtesse a korábban leírt rendszert, hogy az előző szakaszban szereplő hatékonysági kritériumok (szolgáltatási színvonal és költségszint) minél kedvezőbb szinten teljesüljenek. Ehhez mérlegelni kell a rendszer egyes összetevőinek stratégiai tényezőit – a következőkben ezeket foglaljuk össze.

a) Az értékesítés logisztikájának stratégiai tényezői

Az értékesítési stratégiára vonatkozó tartalmi döntések többségét a marketingfejezetben már tárgyaltuk. Az értékesítés stratégiájának legfőbb logisztikai jellemzője a rendszer működésének rugalmassága, ami természetesen többféle módon is elérhető. A rugalmasság függ:

- *A rendszer felépítésétől.* A szállítási útvonalak kialakításától, a raktárak elhelyezésétől, a köztük lévő kapcsolatok jellegétől. Ezeket földrajzi tényezők éppúgy meghatározzák, mint a vállalat által elérhető (megvásárolható) technikai eszközök.
- *A keresletkielégítés időzítésétől.* A legalapvetőbb kérdés, hogy a vállalat **rendelésre vagy készletre gyárt-e,** illetve hogy a gyártási rendszeren belül a készültség milyen fokán tart készletet. E kérdésre a választ – bizonyos technológiai meghatározottságokon és a termék fizikai jellemzőin kívül – főleg a piaci viszonyok függvényében adja meg a vállalat: minél inkább versenyhelyzet van, annál fontosabb a vevő gyors kiszolgálása, s ennek megfelelően annál nagyobb arányban fog a vállalat készletre termelni, hogy a vevőt azonnal, illetve az általa kért ütemezésben ki tudja elégíteni. A rugalmas gyártási technológiák alkalmazásával az igénykielégítés se-

Rendelésre gyártás: a termelési folyamat elkezdésekor ismert a vevő személye.

Készletre gyártás: a termelés egy előrejelzett, becsült kereslet kielégítése érdekében folyik, a vevők nem ismertek.

Vevőkiszolgálás, mint stratégai tényező

Újabb német cég, ezúttal az AutoVision GmbH telepszik meg Győrben, mégpedig az Audi Hungaria Motor Kft.-vel kötött szerződés alapján – tájékoztatta a Világgazdaságot az utóbbi autóipari társaság PR-vezetője, Lőre Péter. A TT sportkocsikat gyártó vállalat, amely a Volkswagen konszern márkái számára pedig motorokat gyárt, ugyanis a közelmúltban nemzetközi pályázatot írt ki az új TT-modell alkatrészeinek beszállítására. A futóművek esetében a Volkswagen AG százszázalékos leányvállalata, az AutoVision győzött, és már folyik is termelés-előkészítés egy bérelt győri üzemben, ahol kezdetben ötvenen kapnak munkát. Az AutoVision azért döntött a magyarországi gyártás várhatóan ötmillió euróba kerülő beindítása mellett, mert pontos rendelésre (just-in-time) szállítóként jobban betartható a szállítási határidő, és sokkal költséghatékonyabb lehet a gyártás, mint ha eddigi telephelyeiről bonyolítaná azt.

Forrás: Új szereplővel bővül az Audi győri bázisa. *Világgazdaság*, 2005. december 5. *http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=107725* (Letöltve: 2008. július 21.)

6.1.2.2. A logisztikai stratégia összetevői

A logisztikai stratégia feladata az, hogy úgy építse fel és működtesse a korábban leírt rendszert, hogy az előző szakaszban szereplő hatékonysági kritériumok (szolgáltatási színvonal és költségszint) minél kedvezőbb szinten teljesüljenek. Ehhez mérlegelni kell a rendszer egyes összetevőinek stratégiai tényezőit – a következőkben ezeket foglaljuk össze.

a) Az értékesítés logisztikájának stratégiai tényezői

Az értékesítési stratégiára vonatkozó tartalmi döntések többségét a marketingfejezetben már tárgyaltuk. Az értékesítés stratégiájának legfőbb logisztikai jellemzője a rendszer működésének rugalmassága, ami természetesen többféle módon is elérhető. A rugalmasság függ:

- *A rendszer felépítésétől.* A szállítási útvonalak kialakításától, a raktárak elhelyezésétől, a köztük lévő kapcsolatok jellegétől. Ezeket földrajzi tényezők éppúgy meghatározzák, mint a vállalat által elérhető (megvásárolható) technikai eszközök.
- *A keresletkielégítés időzítésétől.* A legalapvetőbb kérdés, hogy a vállalat **rendelésre vagy készletre gyárt-e,** illetve hogy a gyártási rendszeren belül a készültség milyen fokán tart készletet. E kérdésre a választ – bizonyos technológiai meghatározottságokon és a termék fizikai jellemzőin kívül – főleg a piaci viszonyok függvényében adja meg a vállalat: minél inkább versenyhelyzet van, annál fontosabb a vevő gyors kiszolgálása, s ennek megfelelően annál nagyobb arányban fog a vállalat készletre termelni, hogy a vevőt azonnal, illetve az általa kért ütemezésben ki tudja elégíteni. A rugalmas gyártási technológiák alkalmazásával az igénykielégítés se-

Rendelésre gyártás: a termelési folyamat elkezdésekor ismert a vevő személye.

Készletre gyártás: a termelés egy előrejelzett, becsült kereslet kielégítése érdekében folyik, a vevők nem ismertek.

el stratégiai jelentőségét. A kilencvenes évek takarékossági, költségcsökkentési hullámai tovább növelték a beszerzés jelentőségét, amely ma egyre inkább önálló vállalati funkcióvá növi ki magát.

A beszerzési piac átalakulása vezetett a beszerzési stratégiák kialakításához: érthető tehát, hogy az egyes stratégiák eltérései is döntően a piaci különbségekből adódnak. A beszerzési stratégia fő tényezői:

- a *„venni vagy gyártani"* kérdés: a vállalat egy adott igény felmerülésekor alapvető képességeinek és az elvégzendő tevékenységek gazdaságosságának alapján dönthet saját gyártás vagy külső beszerzés mellett;
- a *szállítóval szemben támasztott követelmények* a minőségre, a gyakoriságra, a szállítási időre, a részszállításokra, a szállítást kísérő szolgáltatásokra vonatkozólag;
- a *beszerzési forrás megválasztása:* annak eldöntése, hogy egyetlen stratégiai partnertől vásároljon-e a vállalat, vagy megossza a beszerzést több forrás között; a megfelelő minőségű beszerzési források közötti választás, valamint a sürgős rendelések kielégítési lehetőségeinek előzetes feltárása;
- a *beszerzési információs rendszer,* amelynek egyrészt a vállalaton belüli információkat kell tartalmaznia, illetve feldolgoznia (pl. minőségi elvárások, helyettesíthetőségi lehetőségek), másrészt az egyes szállítókra, az elérhető árakra vonatkozó külső információkkal kell rendelkeznie.

Nagyon fontos megjegyezni, hogy napjainkra a fejlett országokban a vásárlói igények növekedése oda vezetett, hogy egyre inkább a szolgáltatások teljes körű minősége alapján választják ki a szállítót, maga a beszerzési ár csökkenő szerepet játszik. Erősödik az együttműködés a partnerek között, a vállalatok törekszenek hosszú távú kapcsolat kialakítására.

A beszerzési csatornák megválasztása a vállalat döntése arról, hogy az input oldalán milyen ellátási láncba kapcsolódik bele (azt, hogy hol kapcsolódik be, azt a „venni vagy gyártani" kérdésnél dönti el). Az ellátási láncok, illetve az ezekben való részvétel jelentősége aláhúzza e döntés fontosságát.

d) A készletezési stratégia tényezői

Mivel készleteket a vállalat szinte minden egyes pontján találunk, így a készletezési stratégia tényezői között a logisztikai rendszer keretein kívülre mutatók is szerepelnek.

A készletezési tevékenység a vállalati működés fontos integráló tényezője. Megjelenik például a marketingrendszer kereté-

Információcsere raktározás helyett

A Csemege-Julius Meinl üzleteinek forgalmát, hála a vonalkódoknak és a számítógépes rendszernek, naponta pontosan rögzítik a budapesti központban, ahonnan a raktárkészlet adatait átküldik azokhoz a szállítókhoz, például a Procter & Gamble-hez, amelyekkel EDI-kapcsolatban vannak. Itt másnap reggel ezek alapján állítják össze és küldik azt az árumennyiséget, amely ahhoz szükséges, hogy a kereskedők boltjaiban mindenkor optimális nagyságú készletek lehessenek. Ez a kapcsolat a kereskedő és a gyártó között az Efficient Consumer Response (ECR) nevű módszer, azaz „hatékony válaszadás a fogyasztói igényekre".

Az előnyök számbavételénél a Csemege-Julius Meinl számára lényeges volt, hogy a háztartási vegyi áruk és a testápoló szerek cikkcsoportjában a Procter & Gamble termékei meghatározó szerepet játsszanak. A szóban forgó termékek esetében már a próbaidőszak alatt is a raktárkészlet a korábbiakhoz képest 44 százalékkal csökkent, az áru 45 százalékkal gyorsabban forgott, a készlethiány alig haladta meg az 1 százalékot. Az együttműködés a Procter & Gamble számára is eredményes volt, mert a lekötött forgótőkéje 50 százalékkal csökkent.

FORRÁS: Információcsere raktározás helyett. *Napi online*, 2000. február 17. *http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=1825* (Letöltve: 2008. július 22.)

ben (mint a fogyasztóorientált marketing megvalósításának alapfeltétele), a termelésben (amelynek inputja is, outputja is készlethez kapcsolódik, s „belül" is tele van készletekkel), vagy a pénzügyben (mint a vállalat pénzeszközeinek egyik fő befektetési területe).

Készletgazdálkodás: az a vállalati tevékenység, melynek célja, hogy az anyagi folyamatok zavartalanságát a gazdaságosság követelményeit is figyelembe véve biztosítsa.

A vállalati **készletgazdálkodás** célja, hogy az anyagi folyamatok zavartalanságát a gazdaságosság követelményeit is figyelembe véve biztosítsa. A vállalat készletezési alrendszerét funkcionális alapon definiáljuk: idetartozik minden olyan tevékenység, amely e cél érdekében a készletekkel kapcsolatban a vállalatnál megvalósul. A szokásos hármas bontás (Chikán 1984) szerint a fő stratégiai tényezők a következők:

A befektetett eszközök nagysága

A vállalatvezetés különösképpen érdekelt abban, hogy a vállalat rendelkezésére álló tőkeállomány éppen megfelelő hányadát fektesse készletekbe. A készletek a megtérülési folyamatból időlegesen kivont eszközöket jelentenek, így első látásra a vállalati tőke megtérülési idejét lassítják. Ezen szempont alapján a tartandó készletek nagyságának minél kisebbnek kellene lennie. Ugyanakkor a készletek szinte mindenütt megjelennek, ahol a folyamatok egyes elemei térben és/vagy időben elszakadnak egymástól, s kedvezően befolyásolják a tőkemegtérülési folyamatok zavartalanságát, a fogyasztói igény kielégítésének színvonalát – eszerint minél több készletet érdemes tartanunk.

A készletbefektetés fontos szempontja tehát, hogy igazolja-e a vállalat számára a magasabb kiszolgálási szint a nagyobb befektetést.

A vállalati működés rugalmassága

A vállalatvezetés másik stratégiai szempontja a készletek alakulását illetően, hogy megőrizze a vállalati működés rugalmasságát a külső kapcsolatokban és a belső folyamatokban egyaránt. A készleteknek ezt a szerepét két vonatkozásban lehet vizsgálni: a vállalat és a környezet kapcsolatában, illetve a vállalat különböző funkciókat betöltő alrendszerei közötti pufferszerep szempontjából – a kettő egymással nyilvánvalóan összefügg, s az ellátásilánc-koncepció jegyében együtt is kezelendő. A termelési, ellátási folyamatok egyes szakaszai között elhelyezkedő készletek mintegy függetlenítik egymástól a szakaszok működését. A készlet „felfogja" például a két szakasz közti ütemkülönbséget, lehetővé teszi az eltérő működési sebességet, sorozatnagyságot – hasonlóképpen a vonatszerelvény kocsijai közötti ütközőkhöz.

A készletekkel kapcsolatos folyamatos ráfordítások

A vállalati készletezési stratégia harmadik tényezője abból adódik, hogy a vállalat nemcsak abban érdekelt, hogy a készletekkel kapcsolatos tőke jellegű ráfordításokat minél kisebbre szorítsa. Ugyanez a folyamatos ráfordításokra is érvényes. A folyamatos ráfordítások csökkentése a stratégia általános eleme – készletezési vonatkozásai (a vállalati beszerzési, termelési, értékesítési folyamatok megszervezésének általános hatásain kívül) elsősorban termékszinten merülnek fel, és az egyes termékekből tartandó készletek megfelelő szintjétől függnek. A készletezési stratégia megvalósításának eszközei ezért e területen a termékszintű döntésekhez kapcsolódnak.

Rendelésoptimalizálással a hatékonyságért

A ruházati kereskedelemben a készleten tartás és az árurendelés bonyolult egyensúlyi rendszert igényel. A boltoknak pontosan kell tudniuk, milyen termékből mennyi van raktáron, és milyen fogyás várható, ugyanis a raktározás lehetősége az üzletekben minimális. A legnagyobb költséget a bolt és a raktárterület bérleti díja adja, s minden kereskedő igyekszik a legnagyobb felületet kihasználni az áru bemutatására, ezzel növelve a négyzetméterenkénti forgalmat – és arányosan a profitot. Ezenkívül a rendelésnél a ruha típusa mellett figyelembe kell venni a méretet és a színeket is. Ha a számításba hiba csúszik, nem azok a darabok lesznek megtalálhatók a polcokon, amelyek az adott szezonban a legkelendőbbek, így a modellek kifutnak, az akciók pedig már nem hozzák a megfelelő nyereséget. Az egyensúly fenntartásához a készlethiány elkerülésére is figyelni kell, ez ugyanis szintén csökkenti a profitabilitást.

Forrás: Rendelésoptimalizálással a hatékonyságért. *Napi online*, 2006. május 30., *http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=293920* (Letöltve: 2008. július 22.)

e) A logisztikai információs stratégia tényezői

E fejezetben csak a logisztikával kapcsolatos információs stratégiáról lesz szó – ehhez kacsolódva megemlítjük, hogy számos nagyhírű vállalatnál a logisztikai rendszerhez kapcsolják szervezetileg a vállalat teljes információs rendszerének irányítását. (Ez összhangban van az értéklánc összetevőiről az I. fejezetben írottakkal – az információs rendszer kapcsolja össze az értéklánc anyagi és szellemi folyamatait.) A legfőbb stratégiai tényezőket a következőkben foglaljuk össze:

- A *keresletmenedzsment* a legutóbbi évtizedben vált széles körben elfogadott fogalommá. Ellentétben a korábbi passzív szemlélettel, amely a kereslettel való foglalkozásban elszigetelt lépésekként végezte az előrejelzést, az eladásösztönzést, a reklámot (a kommunikációs politika különböző elemeit), ma a keresletmenedzsment integrálja a marketing, a termelés és a logisztika vevőkapcsolatait, a nyilvántartás, a befolyásolás, sőt az egyeztetés lépéseit, figyelembe véve a fogyasztók egyedi mennyiségi, szállítási, csomagolási, időzítési igényeit.

A fogyasztó kiszolgálásával kapcsolatban a marketingről szóló fejezetben (legfőképpen a kapcsolatmarketingről) elmondottak alátámasztják a keresletmenedzsment jelentőségét.

- A *kínálatmenedzsment* körébe a szállítási rendelés nyilvántartásának kezelésére, a készletinformációk gyűjtésére és felhasználására, a termelési program lehetőségeire vonatkozó stratégiai elvek tartoznak.

A kereslet- és kínálatmenedzsment a logisztika számára információkat szolgáltat. Az ezekkel kapcsolatos tevékenységek szervezetileg rendszerint a marketinghez, illetve a beszerzéshez tartoznak.

Igen fontosak a *szállító- és vevőértékelés* információi: stratégiai kérdés az értékelési szempontok kialakítása és az értékelésből származó következtetések levonása.

- Stratégiai kérdés napjainkban a partnerek információs rendszerével való kapcsolat kialakítása is – milyen szintű integrációt tart a vállalat kedvezőnek saját stratégiája megvalósítására: elkülönítse-e saját rendszerét a partnerétől, vagy (másik szélsőségként) lépjen vele teljes körű elektronikus adatcsererendszerbe?

f) Az anyagi folyamatokkal kapcsolatos stratégiai szempontok

Az anyagi folyamatok a vállalat egészét átfogják, így a velük kapcsolatos kérdések a vállalati rendszer sajátos integrációs kérdéseiként merülnek fel.

Az integráció követelményét a rendszer kialakításakor úgy teljesíthetjük, hogy mind a fogyasztói kiszolgálás színvonalát, mind pedig a költségeket a rendszer egészére nézve vizsgáljuk. Meg kell határozni, hol érdemes készletezési pontokat elhelyezni, s hogyan kell megszervezni közöttük a szállításokat – a lehető legalacsonyabb költséggel, illetve a vevő lehető legjobb kiszolgálásával.

A *raktárak* elhelyezésekor több alapelv is szóba kerülhet. A beszerzési oldalon meg kell említeni a konszignációs raktározás lehetőségét, ami azt jelenti, hogy a szállító a vevő vállalat területén tart fenn készleteket, ahonnan a vevő a szerződéses megállapodás szerint hívhat le termékeket. Az értékesítési oldalon alapvető kérdés a vállalat marketingkoncepciója, az értékesítési csatornákra vonatkozó politikája, amely meghatározza, hogy a termelő egyenesen a fogyasztóhoz szállítson-e, vagy közvetítőket vegyen igénybe. Emellett a raktárhálózat telepítésekor két alapelv (illetve ezek kombinációja) jöhet szóba: a *piacorientált* és a *termelőorientált* hálózat. Értelemszerű, hogy az első a jelentősebb felvevőpiacok közelébe kívánja a raktárt telepíteni, a második pedig a gyártóhelyekhez. Mindkét változatnak vannak előnyei és hátrányai, amelyeket adott esetben mérlegelni kell. A legfőbb mérlegelési tényezők a logisztikai rendszer teljesítményének értékelésére választott szempontok: a rendelkezésre állás, a kiszolgálási idő és a kiszolgálás minőségének elérhető színvonala, illetve ezek költségei.

A raktárak elhelyezésére vonatkozó döntésekben tulajdonképpen már mérlegelni kellett a szóba jöhető **szállítási módokat.** Ezek ugyanis esetleg már fizikailag is, de gazdaságilag mindenképpen függnek a raktárak elhelyezésétől: a főbb szállítási módok (vasúti, közúti, vízi, csővezetékes, légi) közül bizonyos raktárak esetén egyesek eleve nem alkalmasak, másokról hamarosan kiderül, hogy nem gazdaságosak. Napjainkban egyre inkább terjed a kombinált fuvarozás, amikor a különböző szállítási módokat egy fuvarozási szerződés keretében kombináltan alkalmazzák. Ennek mind az útvonal-választási lehetőségek, mind a környezetvédelem szempontjából igen nagy a jelentősége, hiszen lényegesen több tényező mérlegelését teszi lehetővé a szállítási döntéseknél. A kombinált fuvarozást az egységrakomány-képzés és a konténerizáció, valamint a szállítás műszaki feltételrendszerének és informatikai támogatásának fejlődése tette technikailag lehetővé.

Szállítási módok: a szállítás lebonyolításának lehetséges alternatívái (a vasúti, a közúti, a légi, a csővezetékes és a vízi szállítás, illetve ezek kombinációi).

A raktározásra és a szállításra vonatkozóan számos – többnyire nemzetközileg is egyeztetett, illetve elfogadott – törvény, jogszabály van érvényben, amely korlátozhatja a tényleges választást.

Logisztikai központ: a logisztika anyagi, pénzügyi és szervezési feladatának komplex ellátására képes, rendszerint regionális és/vagy közlekedési központban létrehozott intézmény.

A logisztikai rendszereknek az egész gazdaságra kiterjedő szervezésében sajátos szerepet játszanak azok a **logisztikai központok,** amelyek funkciója az, hogy több vállalat logisztikai folyamatainak lebonyolításához nyújtanak támogatást. A logisztikai központok rendszerét forgalmas szállítási útvonalak mentén vagy kereszteződésében létrejövő, többféle szállítási mód kiszolgálására alkalmas parkok jelentik, ahol a fizikai folyamatok (pl. tárolás, átrakás, átrendezés) mellett a logisztikával összefüggő egyéb műveletek (információszolgáltatás, vámkezelés, ügyintézés) is végezhetők.

Logisztikai szolgáltató központok fejlesztése – egységes közlekedésfejlesztési stratégia

Az intermodális logisztikai fejlesztések kormányzati szerepvállalásakor lényeges, hogy az állam olyan feltételeket teremtsen, amiket a piac önmagában nem tud létrehozni, de meglétük szükséges a magas színvonalú, biztonságos, versenyképes áruszállítási szolgáltatásokhoz – olvasható az egységes közlekedésfejlesztési stratégia tervezetében. A dokumentum öt kihívást és hozzájuk csatlakozó stratégiai célokat nevesít.

A kihívások egyike, hogy az országos jelentőségű intermodális logisztikai szolgáltató központok (LSZK) kihasználtsága nem kielégítő. Stratégiai cél pedig az LSZK-k hatékonyságának javítása. A kombinált áruszállítás elterjedésében ugyanis óriási szerepe van ezeknek a létesítményeknek. Szabályozók segítségével a jól elhelyezkedő, komplex szolgáltatást nyújtó központok kihasználtsága optimalizálható, ennek révén pedig javulhat az ágazat nemzetközi versenyképessége. Ehhez szükség van megfelelő kiszolgáló, „ráhordó" infrastruktúrára is. Kihívás még a logisztikai szolgáltató központok relatíve nagy száma, a kihasználtság szórása, a félig kiépített intermodális infrastruktúra, a hiányzó szolgáltatáselemek.

A közlekedési módok összekapcsolásának, a gazdasági központok intermodalitása és közlekedési infrastruktúra fejlesztésének konkrét célja az intermodális és regionális logisztikai központok, az országos közforgalmú kikötők, az ipari parkok, az agrárbázisok és a regionális repterek fejlesztésének támogatása. A trimodális centrumok és a Duna hajózhatóságának fejlesztése a régióközpontok nemzetközi elérhetőségének a javítását szolgálja.

FORRÁS: LSZK-k fejlesztése. *Világgazdaság,* 2007. szeptember 25. *http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=189299* (Letöltve: 2008. június 28.)

6.1.2.3. A stratégiai tényezők integrálása és a logisztikai rendszer megtervezése

A 6.1.2.1. szakaszban kifejtett stratégiai szempontok egyértelmű követelményként támasztják a logisztikai rendszerrel szemben az integráltság megvalósítását. Ez a követelmény a rendszer felállításakor és működtetésekor egyaránt érvényesítendő.

a) Az integráció szempontjai

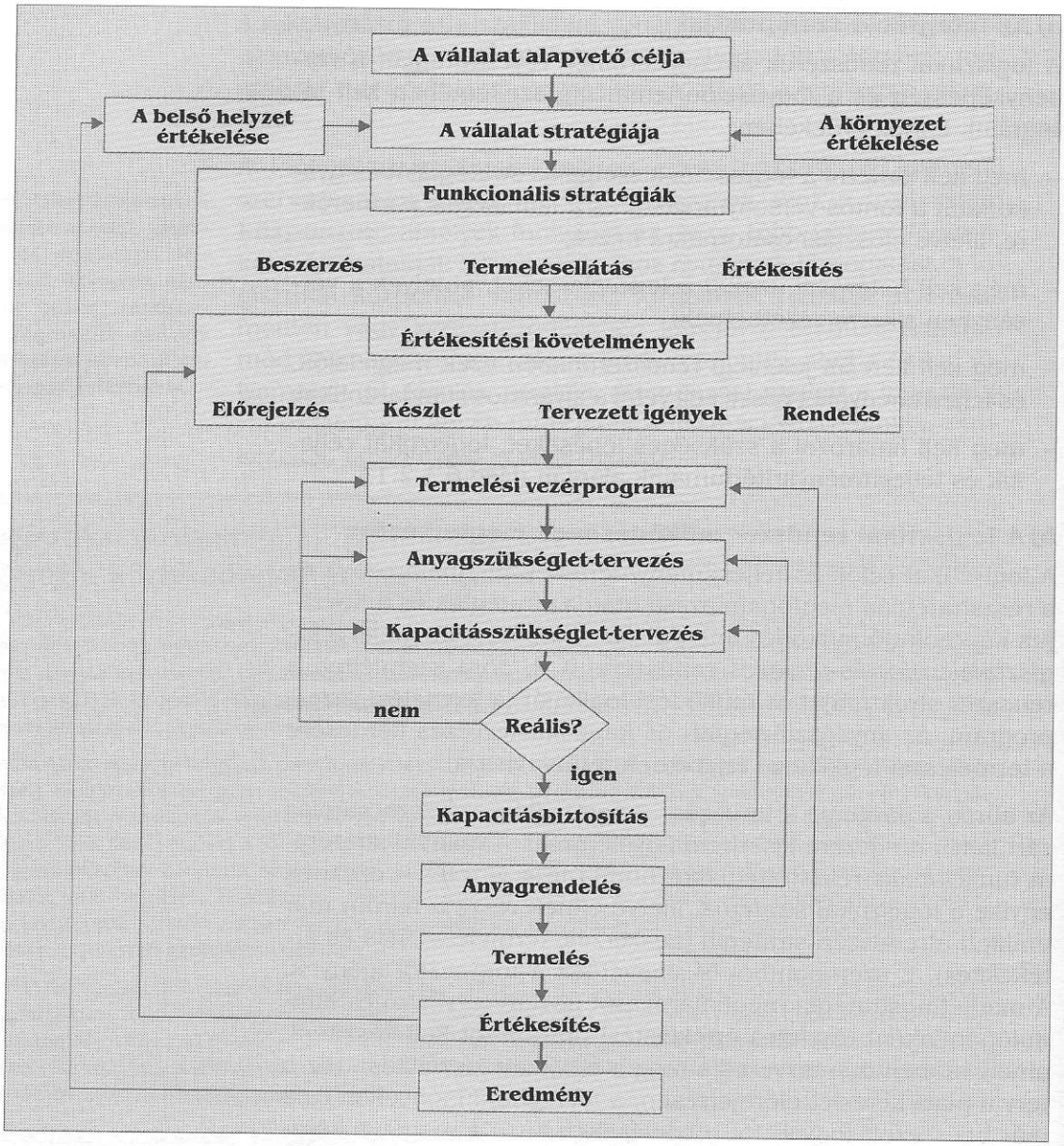
A logisztikai rendszerek alrendszereinek részstratégiáit a versenyképesség és a fogyasztóorientáltság szellemében kell integrálni. Ennek érdekében:

- meg kell ismerni a fogyasztói kiszolgálás stratégiáját és gyakorlatát a fontos versenytársakra és a lehetséges partnerekre, illetve elosztási csatornákra nézve;
- meg kell határozni azokat a kulcselemeket, amelyek a versenyben sikerre vezethetnek;
- meg kell keresni jelenlegi rendszerünkben ezek megfelelőit, és teljesítményüket össze kell vetni a kívánatos standardokkal;
- meg kell határozni a szükséges lépéseket, logisztikai céljaink és teljesítménykritériumaink alapján (lásd 6.1.2.1.)

b) A logisztikai rendszer működésének megtervezése

A logisztikai célok és teljesítménymértékek meghatározása és a részstratégiák megfogalmazása után a stratégiák és a hozzájuk kapcsolódó működés integrálása céljából jól megfelel a *logisztikaierőforrás-tervezés* rendszere. A 6. *ábra* szemlélteti a rendszer struktúráját és működési logikáját (a termelési vezérprogram, az anyagszükséglet- és kapacitástervezés kérdésére a termeléssel foglalkozó fejezetben térünk vissza).

Az ábrán a stratégia – tervezés – végrehajtás – viszszacsatolás zárt láncú rendszere kísérhető figyelemmel. A vállalati stratégiát funkcionális részstratégiákra bontja le a vezetés – ezeknek egyike a logisztikai stratégia, illetve ennek része a három már említett alrendszeri stratégia (beszerzés, termelésellátás és értékesítés). E szempontból is alapvetőek a fogyasztói igények. A marketingstratégia meghatározását követő tervkészítés kiindulópontjaként részletes értékesítési programot kell készíteni, amely időben ütemezve adja meg a tervezett kiszállítást. (Ez a terv a piaci kereslet előrejelzésén, a tervezhető igényeken és a már beérkezett fogyasztói rendeléseken kívül a meglévő készletállományra épít.) Az értékesítési terv alapján készül a termelés időben ütemezett terve („vezérprogramja"). Ebből kiszámítható az anyag- és kapacitásszükséglet (beleértve a munkaerő-kapacitást is). Végül a terv ellenőrzését követően kerül sor a végrehajtásra és a szükséges visszacsatolásokra.



6. ÁBRA. *Logisztikaierőforrás-tervezés*
FORRÁS: Bowersox–Closs–Helferich (1986) ábrájának módosított változata

6.1.3. A logisztikai rendszer működése

A logisztikai rendszer működésének két eleméről lesz szó: a készletgazdálkodásról és az anyagi folyamatok lebonyolításáról. E két tevékenység alkotja a logisztika alappilléreit. A logisztikai információs rendszer, a működés harmadik eleme – a logisztika egész vállalatot átfogó szerepe miatt – belesimul a vállalati információs rendszer egészébe, itt nem részletezzük.

Felfutás előtt a logisztika Magyarországon

A logisztikai világpiac volumene a globális GDP 13,8 százaléka, mintegy 6700 milliárd dollár. A fejlett országokban e terület a nemzeti termék 10–17 százaléka között alakul, az EU logisztikai teljesítménye 1200 milliárd dollár értékű. Magyarországon az ágazat súlya a becslések szerint jóval elmarad a 10 százaléktól. Az arány a felzárkózás folyamatában várhatóan „magától" is emelkedik – hangzott el a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ) és a Logisztikai Egyeztető Fórum konferenciáján.

A logisztika azon kevés területek egyike, ahol a Magyarországon működő cégek – különösen a kis- és középvállalkozások – versenyképessége már rövid távon is növelhető – jelentette ki Bajnai Gordon fejlesztéspolitikai kormánybiztos. A tovagyűrűző pozitív hatások közé tartozik a kiegyensúlyozottabb regionális politika, a vállalkozásfejlesztés, a beruházásösztönzés, az agrárszektor hozzáadott értékének növelése és a pólusok fejlődése. További addicionális hatás lehet, hogy a növekvő áruforgalom egy része a kevésbé környezetszennyező vasúti vagy vízi útra kerülhet, ezzel szolgálva a fenntartható fejlődést.

Forrás: Felfutás előtt a logisztika Magyarországon. *Napi Online*, 2007. június13. *http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=334581* (Letöltve: 2008. július 24.)

6.1.3.1. A készletgazdálkodás

E fejezetben a készletgazdálkodással kapcsolatos alapvető tevékenységeket, feladatokat mutatjuk be (néhány kérdésre a termelésről szóló fejezetben még visszatérünk).

a) A készletek fajtái és kapcsolataik

Annak tudatában, hogy a termelési és forgalmi folyamatok időben folytonosan zajlanak, s így a vállalat eszközei bármely időpontban megosztva helyezkednek el a körforgás egyes szakaszaiban; szakítsuk meg a vállalati működés folyamatát, s induljunk ki egy adott tőkemennyiség meglétéből. A vállalat ezért a pénzért szerzi be azokat a termelési tényezőket, amelyek specifikus tevékenysége ellátásához szükségesek.

E termelési tényezők egy része a vásárolt készletek állománya. Idetartoznak az alapanyagok, a segédanyagok, a vásárolt alkatrészek, illetve néhány olyan készletelem, amelyre az újratermelési folyamat több szakaszában is szükség van (fűtőanyagok, üzemanyagok, fogyóeszközök, göngyölegek, gyártóeszközök).

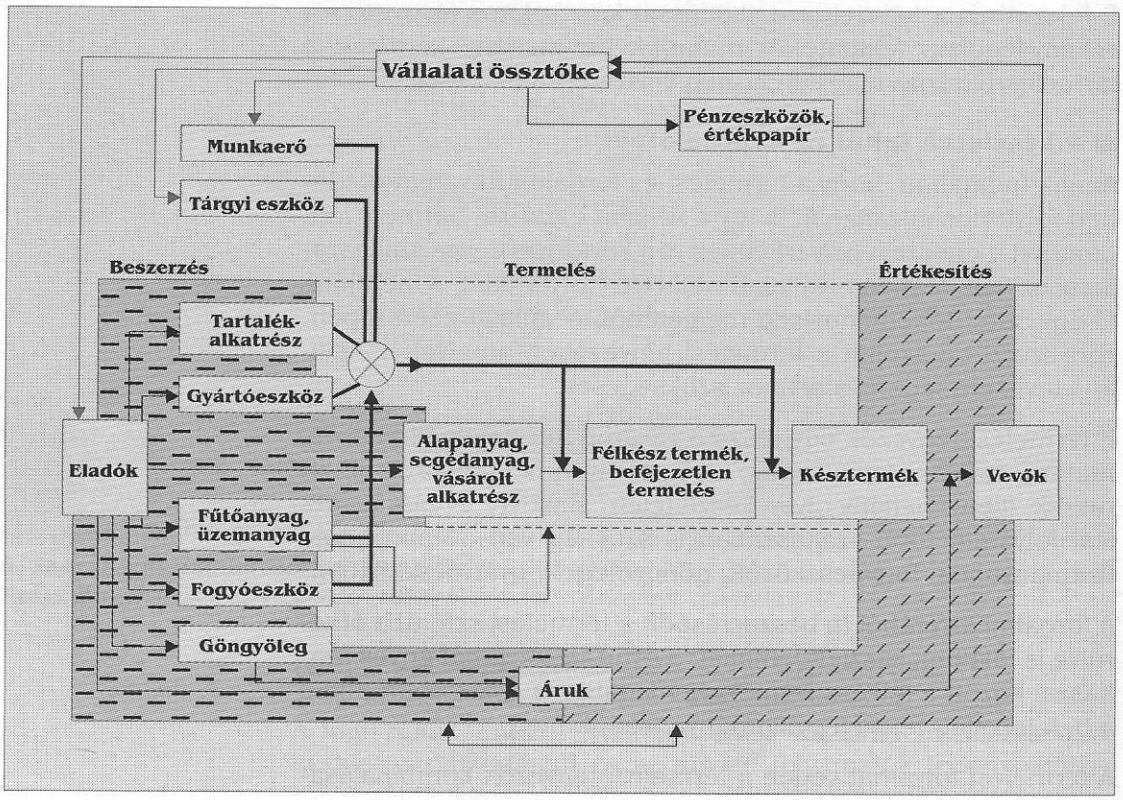
A forgalmi szférából (a beszerzésből) a termelési szférába átkerülve is találunk készletelemeket: a gyártási folyamat egyes szakaszai között a félkész termékek, magában a gyártásban pedig a befejezetlen termelés állománya jelenik meg.

A termelési folyamat végén a termelési tényezők kombinálásával új termékek keletkeznek, ezek a vállalat késztermékei.

A félkész termékek és a befejezetlen termelés, valamint a késztermékkészletek együtt a vállalat saját termelésű készleteit jelentik.

Még egy készletelemet kell megemlíteni: az árukészletet, vagyis azokat a termékeket, amelyeket a vállalat megvásárol, és változtatás nélkül értékesít. A kereskedelmi vállalatok készleteinek legnagyobb része ilyen termékekből áll, de találhatók ilyenek a termelővállalatoknál is.

Az értékesítésre szánt termékmennyiség leglényegesebb vonása, hogy szokásos esetben értékük nagyobb, mint a termelés során felhasznált termelési tényezők értékösszege. A vállalat minden tevékenységét azért végezte, hogy szükségletkielégítésre alkalmas terméket hozzon létre. Most tehát az a feladat áll előtte, hogy az előállított árumennyiségbe befektetett munkáját a fogyasztókkal elismertesse, azaz a megtermelt terméket realizálva ismét pénzhez jusson. Ezt a pénzösszeget ismét befektetve, a körforgás kezdődik elölről. (A folyamatot vázlatosan, az említett készletelemek elhelyezkedésével a 7. *ábra* mutatja.)



7. ÁBRA. *A készletek a vállalati működés folyamatában*
FORRÁS: Chikán 1989, 416. o.

b) A készletgazdálkodás feladata és alapkérdései

A készlettartás végső célja mindenképpen valamilyen szükséglet kielégítése. A készletek ebből a szempontból ugyanúgy a vállalat erőforrásainak részei, mint a tárgyi eszközök vagy a munkaerő, mivel a vállalat működéséhez nem egyszerűen anyagokra, illetve termékekre, hanem azok készletére van szükség.

A készlettartás alapvető kérdései a vállalat szempontjából a következők:

- Mit (milyen terméket) tartsunk készleten?
- Mekkora készlettel tudjuk az általunk kívánatos mértékűnek tartott szükségletkielégítést megvalósítani?
- Milyen döntési, szabályozási folyamatokkal tudjuk a kívánatos készlettartást gazdaságosan megoldani?

Mekkora ráfordítással (tőkebefektetéssel és folyamatos költségekkel) jár a készletgazdálkodás megvalósítása? Hogyan biztosítható az ehhez szükséges tőke?

A válaszokkal a készletgazdálkodás összvállalati szintű kérdéseitől fokozatosan eljutunk a termékszintig. Rendkívül fontos tétel, hogy a készletgazdálkodási problémák végső soron mindig a termékszinthez vezetnek: a kereslet ugyanis mindig adott (konkrét) helyen és időpontban, adott (konkrét) termék iránt jelentkezik.

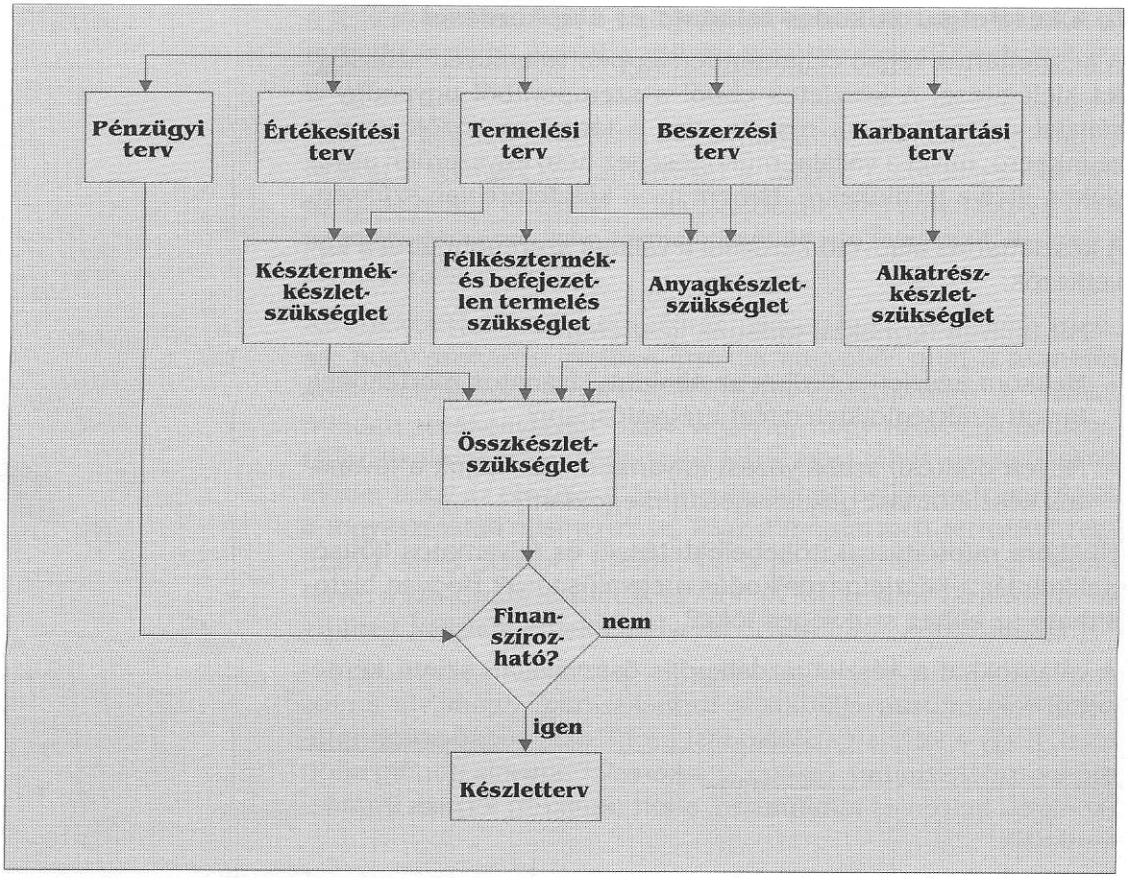
c) A készletezési rendszer működése

A készletezési rendszer működését három szinten vizsgálhatjuk: az aggregált összkészlet, a különböző készletfajták (alapanyag, félkész termék stb.) és az egyes termékek szintjén.

Az összkészlet

Mint láttuk, a készleteknek számos, egymástól bizonyos fokig eltérő jellemzőkkel rendelkező fajtája van. Ezek között a készletek között a legfőbb kapcsolatot az jelenti, hogy közös forrásból, a vállalat működő tőkéjéből finanszírozzuk őket. Az összkészlet szintjén a készletezési rendszer működtetéséhez a szükséges készletszint meghatározására, a finanszírozási lehetőségek feltárására és a források biztosítására van szükség. Ezt a feladatkört részben az egyes készletfajtákért felelős szervezeti egységek látják el (megtervezve a szükséges készletek szintjét), másrészt a pénzügyi alrendszer, amely biztosítja a szükséges forrásokat. A készletfajtákért felelős funkcionális szervezeti egységek és a pénzügy között nyilvánvaló érdekellentét van (az előbbiek felfelé, az utóbbi lefelé igyekszik nyomni a készletszintet),

Összkészlet: a vállalat teljes készletállománya.



8. ÁBRA. *Az aggregált készlettervezés folyamata*
FORRÁS: Chikán 1984

a felső vezetés feladata a kétféle törekvés közötti kapcsolat megteremtése. A készletezés integráló szerepe s a funkcionális érdekellentétek megjelenése jól nyomon követhető a *8. ábrán.*

Mivel a készletek a vállalaton belül általában mind fizikailag, mind a nyilvántartás szempontjából meglehetősen sok helyen jelennek meg, külön feladat a készletek, a készlethelyzet átláthatóságának biztosítása. A szükséges irányítási rugalmasság érdekében nemcsak azt kell tudni (folyamatosan frissített adatok alapján), hogy hol, mennyi készlet van, hanem azt is, hogy milyen felhasználási szándékok, illetve milyen beszállítási, utánpótlási folyamatok várhatók. Ennek biztosítása a vezetői információs rendszer egyik bonyolult feladata.

Készletfajták

Az egyes **készletfajtákkal** való gazdálkodás általános elveit vázlatosan áttekintettük a 6.1.3.1. alfejezet a) pontjában. Ezen a szinten alapkérdésként kezelendő, hogy vajon az egyes készletfajtákon belüli termékféleségek (különböző késztermékek, anyagok stb.) kereslete függ-e egymástól. Vannak olyan készletelemek, amelyeknél a függetlenség feltételezhető (kiskereskedelmi készletek vagy termelővállalatok késztermékkészletei esetén ez általában jogos), míg másoknál függőség áll fenn (például a különböző alkatrészek, anyagok együtt alkotják a készterméket, amelynek gyártására beszerezték őket). A **függő és független keresletű termékekkel** való gazdálkodás lényegesen eltér egymástól – e fejezetben bemutatjuk a független keresletű termékekkel való gazdálkodást, míg a termelés kapcsán lesz szó a függő keresletről.

Készletfajták: az összkészlet számvitelileg elhatárolt összetevői (alapanyag, vásárolt alkatrész, félkésztermék stb.).

Függő keresletű termék: a termék iránt jelentkező kereslet kapcsolatban (pl. kiegészítő vagy helyettesítő viszonyban) van egy másik termék keresletével. Ellentétje (amikor ilyen kapcsolat nem létezik, vagy jelentéktelen) a független keresletű termék.

Termékszint

A termékszint alapvető jelentőségére már rámutattunk: a kereslet rendszerint nem általában, hanem adott helyen és időpontban jelentkezik. Így a vállalati készlethelyzet is lényegében termékszinten dől el – hiába megfelelő az aggregált készletszint, ha struktúrája nem felel meg a keresletnek.

A termékszintű készletezési problémák kezelése alapvetően eltérhet aszerint, hogy önállónak (függetlennek) tekinthető-e az egyik termék kereslete a másikétól.

A független keresletű termékek esetén a készletezéselmélet (és gyakorlat) szerint a feladat a készletszint szabályozása: lehetőleg se túl sok, se túl kevés ne legyen a készlet a kereslethez képest. A készletek szintjét, felhasználásuk és feltöltésük rendjét szabályozó **készletezési mechanizmus** a logisztikai tevékenységek egyik kulcskérdése: a döntéshozó törekvése az, hogy a készletből kiáramló termékmennyiségről származó információ alapján alakítsa ki a szándékainak megfelelő készletszintet; input készletek esetén külső rendelés, a termelésközi és késztermék-készletek esetén a gyártásra vonatkozó utasítás útján. A készletek optimalizálása a tevékenységmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalom egyik központi témája, könyvtárnyi irodalom létezik a témában.

Készletezési mechanizmus: a készletek szintjét szabályozó eljárások rendje, meghatározója a „Mikor és mennyit rendeljünk?" kérdésekre adott válasz.

6.1.3.2. Az anyagi folyamatok lebonyolítása

Az anyagi folyamatok a következő tevékenységcsoportok elvégzésén keresztül mennek végbe: szállítás, tárolás, anyagmozgatás, kiszerelés. Az anyagi folyamatok lebonyolítása azok közé a vállalati tevékenységek közé tartozik, amelyeket a legnagyobb gyakorisággal „szerveznek ki" a cégek. Az eredetileg csak két

cég közötti szállítást végző „harmadik fél" egyre több feladatot vállalt át az elmúlt évtizedekben, mára átfogó logisztikai szolgáltatóvá vált, aki az alábbiakban ismertetett tevékenységek nagy részét átveszi a megbízótól. A logisztikai szolgáltatás mára a gazdasági szerkezet önálló elemévé, ágazatává vált.

Az alábbiakban jelzett tevékenységi köröknek megvannak a stratégiai és operatív vonatkozásai is (Sims 1991) – mi főként az előbbiekkel foglalkozunk.

Egy – kettő – három – négy PL

A 90-es évek elején-közepén kezdték 3PL szolgáltatónak (Third Party Logistics Provider) nevezni azokat a cégeket, melyek a hagyományos fuvarozáson, raktározáson túl egyre komplexebb, sokrétűbb szolgáltatást nyújtottak ügyfeleiknek (pl. beszállítás, raktározás, készletgazdálkodás, komissiózás, disztribúció, átcsomagolás, komplettírozás, vevőszolgálat), többnyire hosszabb távú, partneri kapcsolat formájában. Nevüket onnan kapták, hogy harmadik félként beékelődtek a vevő-szállító kapcsolatba, ezzel lehetővé és szükségessé téve a vevő-szállító kapcsolatok más szempontú megközelítését.

Az Andersen Consulting szerint az ellátásilánc-koordinátor, -integrátor szerepet láthatják el a „4PL" szolgáltatók, melyek saját és az ellátási láncban működő többi cég erőforrásait és képességeit felhasználva megtervezik, menedzselik és kontrollálják az ellátási lánc folyamatait. Bár a 4PL cégek lehetnének eszközök nélküli, csak szervezéssel foglalkozó vállalatok is, jellemzőbben a 3PL szolgáltatók pozicionálják magukat ebbe a supply chain integrátori szerepbe.

Miután a szakirodalomban meghonosodtak a 3PL és 4PL kifejezések, megszületett az 1PL és a 2PL definíciója is. E szerint 1PL-nek nevezzük azt az üzleti modellt, melyben a gyártó a logisztikai funkciókat egyedül, saját eszközökkel látja el, 2PL pedig az a konstrukció, amelyben bizonyos alap logisztikai funkciókat (raktározás, szállítás) logisztikai szolgáltatók végeznek, de ezek komplexitása nem éri el a 3PL szintjét, és a szolgáltatóval nincs kialakult partneri viszony.

FORRÁS: Logisztikai outsourcing Magyarországon. *Menedzsment Fórum*, 2003. október 19. *http://www.mfor.hu/cikkek/10888.html* (Letöltve: 2008. július 14.)

A szállítás

A szállítás fogalmán itt a termékeknek a szállítótól a vállalathoz, illetve a vállalattól a vevőhöz való eljuttatását értjük. E tevékenység alapkérdései a következők:

- a szállítás *technikai lebonyolításának módja* (vasúti, közúti, vízi, csővezetékes és légi szállítás), illetve
- a szállítást *megvalósító szervezet* (saját eszközzel, köztulajdonú eszközökkel, szerződéses megbízással szállítók).

Mindkét kérdéssel kapcsolatban a szállítási költségek és a nyújtott szolgáltatások (határidő, pontosság, megbízhatóság, értékmegőrzés stb.) mérlegelése alapján kell dönteni. Mint arról a kombinált fuvarozásnál korábban már említést tettünk, napjainkban gyakori a különböző szállítási módok és szervezetek kapcsolt alkalmazása, ennek különböző feltételei vannak a konténerek alkalmazásától a tulajdonvédelemig.

A tárolás

A raktárak elhelyezésének fontosságáról már szóltunk a 6.2. alfejezetben. A helyesen megvalósított tárolás gyakran jelentős költségcsökkentő (tehát rendszerint nyereségnövelő) tényező.

A raktározás teszi lehetővé, hogy a vállalat a kiszállítás előtt megfelelő mennyiségű és típusú terméket gyűjtsön össze, hogy egységrakományokat állítson össze, vagy más technikai lehetőségekkel éljen (vannak esetek – pl. szárításkor –, amikor a tárolás technológiailag szükségszerű folyamat). A raktározás legfőbb jelentősége mégis az, hogy segítségével gyorsabb és közvetlenebb fogyasztói kiszolgálás jöhet létre, akár úgy, hogy a vevő egyenesen a raktárból vásárol. Raktározni lehet saját és idegen raktárban, ez rendszerint gazdaságossági kérdés.

Az anyagmozgatás

Az anyagmozgatás a termékek vállalaton belüli mozgatása. Három fő szakasza van: az átvétel, a raktári és a termelési fázisok közötti anyagmozgatás, valamint a kiszállítás előkészítése. Az anyagmozgatás meglepően sok időt és energiát vesz igénybe, igen nagy költséggel jár – nem véletlen, hogy gépesítése gyorsan halad, a kézi anyagmozgatás minden korszerű üzemből gyakorlatilag eltűnik, s a kézi irányítású rendszerek helyét is egyre inkább átveszik a félig vagy teljesen automatizált rendszerek. Ezeknek a beruházási költsége jóval magasabb, de messze felülmúlják elődeiket pontosság, áruvédelem és gyorsaság szempontjából, emellett munkaerőt takarítanak meg.

Rakodás



A tél első napján

Kiszerelés

Kiszerelés alatt az egyes termékek szállításra való előkészítését értjük – ennek egyrészt a termék kezelhetősége szempontjából van nagy jelentősége, másrészt – mint a marketing tárgyalásánál láttuk – a termék kívánatossá tételének oldaláról. A nem megfelelő csomagolás szinte hihetetlen veszteségeket tud okozni: az áru tönkremehet, lelassulhat a szállítási-anyagmozgatási folyamat, stb.

A korszerű logisztikai rendszerek megkövetelik az egységrakományok kialakítását és a konténerek alkalmazását – ez teszi lehetővé a szállítási kapacitások jobb kihasználását, az átrakodások meggyorsítását, az áru fokozott védelmét.

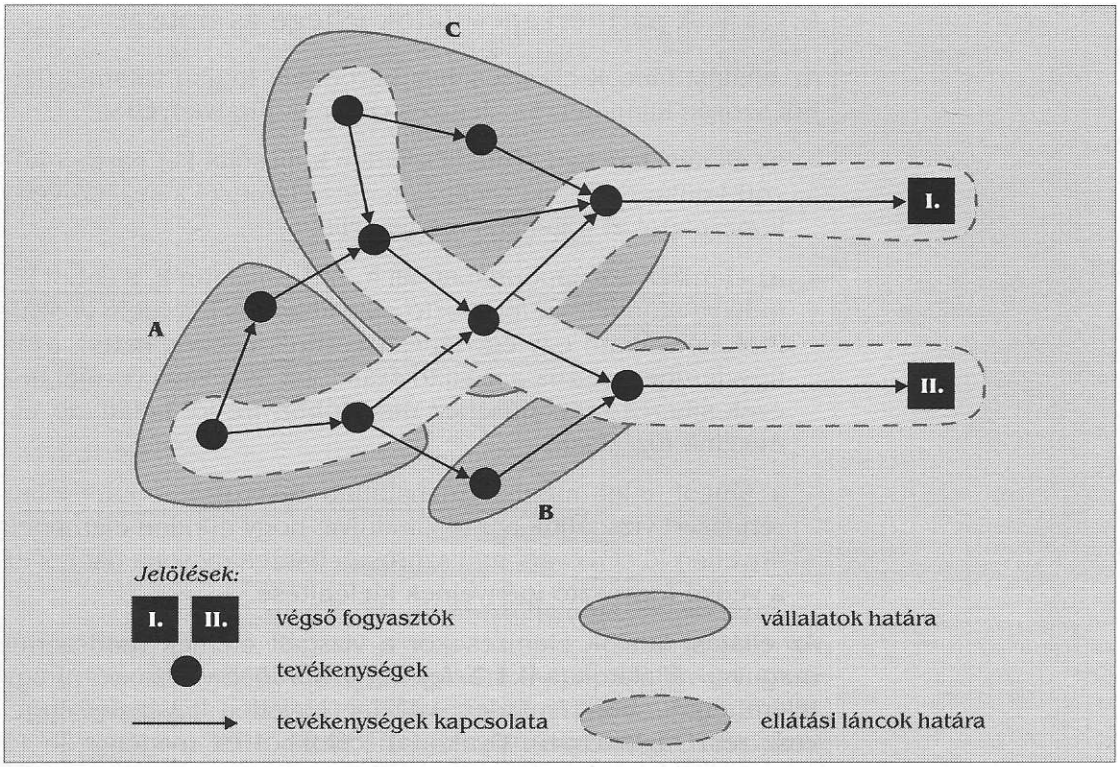
6.1.4. Az ellátási láncok

A III.1. fejezetben láttuk, hogy a fogyasztói igény kielégítésére szolgáló megoldás rendszerint több vállalat értékláncainak, ezen belül értékteremtő folyamatainak összekapcsolásával jön létre. Az értékteremtő folyamatok vállalati határokon átívelő, összekapcsolódó sorozatát nevezzük ellátási láncnak.

A lánc kifejezés az integrációt és a közvetlen partnerkapcsolatok egyidejű fontosságát hivatott kifejezni. A lánc szereplői tevékenységük egy meghatározott részével kapcsolódnak mindig a közvetlen partnereken keresztül a lánchoz. Napjaink vállalatfelfogása szerint a sikeres vállalat a lényegi képességeihez rendelt tevékenységekkel kapcsolódik a láncba, a többi tevékenységet lehetőleg másra, azt hatékonyabban ellátó partnerre bízza (ez a **„kiszerződés" vagy tevékenységkihelyezés,** gyakran használt angol megnevezésével *outsourcing* koncepciója). Ezzel biztosítja mind a maga, mind a lánc egésze számára a lehető legnagyobb hasznosságot.

Kiszerződés (outsourcing): a vállalat olyan tevékenységek végzését, amelyeket maga is el tudna látni, de nem tartoznak tevékenysége lényegéhez, külső partnerre bízza.

A vállalatok rendszerint több (olykor igen sok) ellátási láncnak lehetnek részesei: a társadalmi munkamegosztásban elkülönült tevékenységek igen sokféleképpen kapcsolódnak össze. Az ellátási lánc már önmagában is absztrakció, hiszen más szempontból inkább ellátási hálóról kellene beszélni: a *9. ábra* adja meg ennek modellszerű ábrázolását. Az ábrában egy kör egy tevékenységet jelent; a tevékenységek három vállalatba vannak szervezve (A, B és C), amelyek két végső fogyasztó (I. és II.) egy-egy termékre vonatkozó igényét elégítik ki. Két ellátási láncot jelöltünk be az ábrán; látható, hogy továbbiak is kijelölhetők lennének. Egy-egy vállalatnak a valóságban ellátási láncok portfólióját kell kezelnie, s ezek igen eltérő tulajdonságokkal rendelkezhetnek. Tekintsük át ezeket a tulajdonságokat.



9. ábra. *Ellátási láncok és hálók*

Vertikálisból virtuális

A négy évvel a telefon feltalálása után 1892-ben alapított kanadai Nortel vertikálisan integrált nagyvállalatként félvezető alkatrészektől a telefonos elosztókig és hasonló eszközökig mindent maga gyártott a telekommunikációs szektor számára.

Nagyjából két évvel ezelőtt a cég felsővezetése azonban ráébredt, hogy a jövő az üvegszálas hálózatokban van. Ez a piac évi három számjegyű fejlődést mutatott, de a régi Nortelnek hagyományos gyártóként esélye sem volt, hogy itt vezető szerephez jusson.

A gyorsan mozgó versenytársak, mint a Cisco folyamatosan helyezték ki nem központi folyamataikat és vásárolták fel a portfoliójukból hiányzó cégeket.

A Nortel felvette a kesztyűt. Kiszervezte a gyártást, hogy fő kompetenciájára: a hálózatok létrehozására tudjon koncentrálni. Beszállítói számát 40000-ről 200-ra (!) csökkentette, a megmaradtakkal azonban jóval szorosabbra fűzte a viszonyát. Partnerei óriási változást észleltek. Immár pontosan elmondják nekik, hogy mik a Nortel tervei a jövőben, és hogy mit vár el a beszállítóktól.

Az ellátásilánc-menedzsment a régi modellben az alapanyagokra alkudozást jelentette, ma a Nortel ellátásilánc-csoportja kommunikációs kapcsolatként funkcionál a cég vevői és szállítói között, hogy felderítsék, hol vannak a korlátozó tényezők.

Forrás: Fisher, Lawrence M.: From Vertical to Virtual: How Nortel's Supplier Alliances Extend the Enterprise. *Strategy+Business*
http://www.strategy-business.com/press/article/11153?pg=0
(Letöltve: 2008. július 16.)

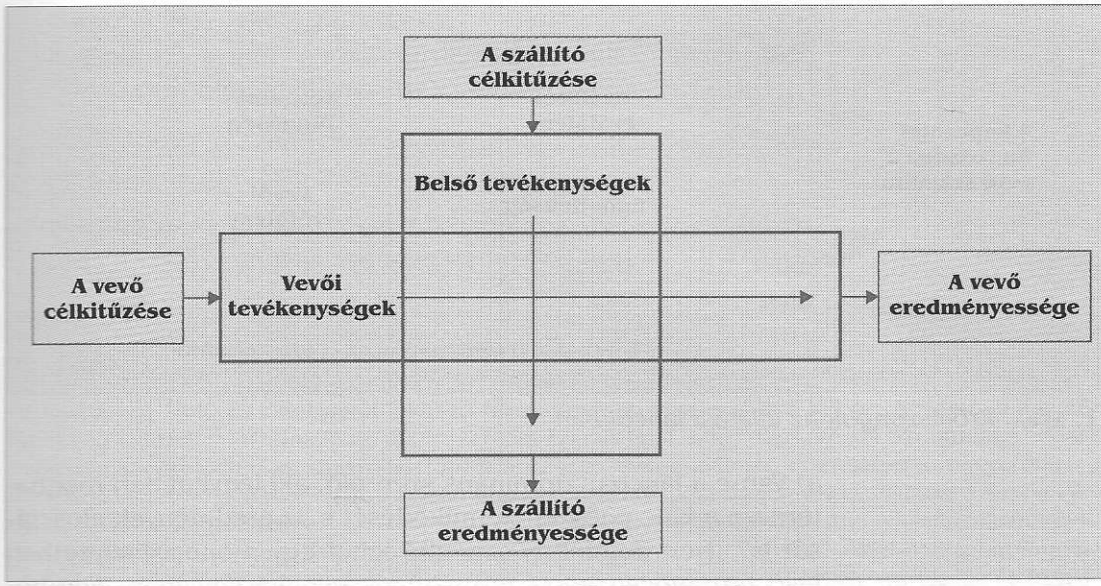
6.1.4.1. A partnerkapcsolatok jellege és típusai

Az ellátási láncok elemzéséhez háromféle logika valamelyikéből szokás kiindulni, az elemzés céljának függvényében:

- az ellátási láncban végül is minden kapcsolat két partner között konkretizálódik, tehát érdemes elemezni a szállító-vevő kapcsolatokat (diadikus megközelítés);
- az elemzés középpontjában áll a „mi" vállalatunk, s ebből kiindulva előrefelé (a fogyasztó irányában) és hátrafelé (a szállítók irányában) egy-egy lépést teszünk. Esetleg kettőt, azaz figyelembe vesszük a szállító szállítóját és a vevő vevőjét is – ezek sikeres működéséhez még többnyire jól belátható érdekeink fűződnek;
- a láncot mint meghatározhatatlan hosszúságú kapcsolatrendszert vizsgáljuk abból kiindulva, hogy minden elemének egyetlen fő célja van, ami szorosan összekapcsolja őket, s ez a végső fogyasztó igényeinek kielégítése.

Az ellátási láncok elemzésekor a vizsgált elemek rendszerint maguk a vállalatok (a II.1.2. fejezet *2. ábrához* visszanyúlva úgy tekinthetjük, hogy minden vállalat egyetlen tevékenységgel vesz részt a láncban). Gyakorlati célokból ez megengedhető egyszerűsítés, noha elmossa a vállalat változó határainak problémáját.

A diadikus kapcsolat típusai a II.1.2. fejezet *3. ábrájából* kiindulva adhatók meg. Az ellátási láncokban részt vevők partnerkapcsolatai az egyszeri piaci kapcsolatoktól a stratégiai szövetségekig terjednek, számos tényező függvényében, amelyek közül a kapcsolat fontossága és gyakorisága játssza a döntő szerepet. Nincs szó tehát arról, hogy az erősebb partneri kapcsolat egy fejlődés magasabb fokozata lenne, a kapcsolat jellegét a változó vállalati érdekeknek kell meghatározni. A stratégiai partneri kapcsolat előnyeit (nagyobb megbízhatóság, kiszámíthatóság, az együttes cselekvés előnyei) esetenként ellensúlyozhatja a hosszú távú kapcsolatban szükségszerűen megkívánt, és csakis ebben a kapcsolatban hasznosítható anyagi és szellemi befektetés (relációspecifikus beruházás), vagy a piaci változásokra való reagálás nehézkesebb volta. Az mindenesetre elmondható, hogy a stratégiai szövetségeknek a gazdaság bonyolultságának fokozódásával egyre szélesebb körben való megjelenése az ellátási láncokban is érvényesül, ami e láncok stabilizálódásához vezet – számos szerző eleve csak az erős partnerkapcsolatban lévő vállalatok sorozatát tekinti ellátási láncnak. Az ellátási láncokban megvalósuló partnerkapcsolatok vizsgálata a menedzsment új, fontos vizsgálati területe.



10. ÁBRA. *A partnerkapcsolatok eredménybefolyásoló szerepe*

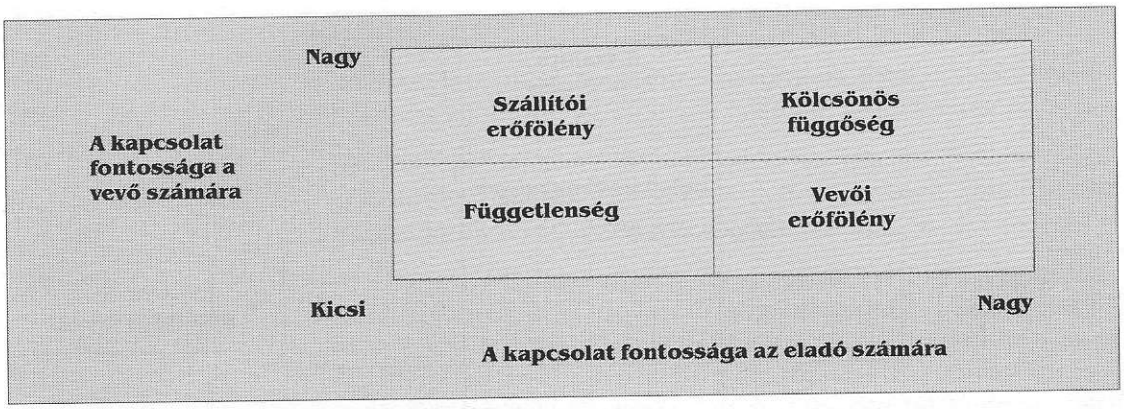
A *10. ábrából* világos, hogy a partnerkapcsolat maga eredménybefolyásoló, kiértékelendő tényező. Az ábra azt fejezi ki, hogy mind a szállító, mind a vevő eredményességét, célkitűzéseinek megvalósítását befolyásolják saját tevékenységük mellett a közösen végzett tevékenységek is. A partnerkapcsolatok menedzsmentjének komoly irodalma van (alapműként lásd Lamming 1993), ahol a lényeg azoknak a feladatoknak a megoldása, amelyek abból következnek, hogy éppen az adott partnerrel, s nem mással végezzük együtt a tevékenységet.

6.1.4.2. Az ellátási lánc hatékonysága

Bármilyen is az együttműködés típusa az ellátási láncban, a benne részt vevőknek kettős érdekeltsége van:

- a lánc egészének sikere (hiszen egy adott vállalat jóléte, sőt léte is szorosan összefügghet egy számára fontos ellátási lánc eredményességétől);
- a lánc egészében keletkező új értékből való minél nagyobb részesedés.

A két érdekeltségi típus közötti harmónia megteremtése a lánc egészének fő hatékonysági tényezője. Egy sikeres ellátási láncban minden szereplőnek meg kell találnia a számítását. Az ellátási láncban megszerezhető eredmény alapjában két tényezőtől függ:



11. ÁBRA. *Erőviszonyok az ellátási láncokban*

a) Van-e a láncban domináns szereplő, aki lényegében meghatározza a lánc egészének működését s az eredmények elosztását is? Ilyen domináns szereplő lehet egy monopolhelyzetben lévő termelőcég adott termékének ellátási láncában, egy begyűjtő-elosztó cég (pl. a gyémántiparban) vagy egy kiskereskedelmi áruházlánc.

b) Hogyan alakulnak az erőviszonyok a lánc egyes kapcsolódási pontjain a szereplők között? *(11. ábra)*

A bal alsó sarokban lévő kapcsolat az eseti tranzakcióké, a jobb felső sarokban stratégiai szövetség létrehozásának esélye áll fenn. Az erőviszonyok mindkét esetben a rövid (függetlenség esetén), illetve hosszú távú (a kölcsönös függőségben kialakuló) szerződésekben kialkudható, lényegében kiegyensúlyozott ellátási folyamatot tesznek lehetővé. A két másik esetben a közösen elért eredmény a szállító, illetve a vevő javára osztódik el, de meg kell jegyezni, hogy igen erősen érvényesül az „élni és élni hagyni" elv, hiszen ez a lánc egészének érdeke.

Az üzleti gyakorlatban szokás ellátásilánc-menedzsmentről beszélni. Szorosan véve, egy ellátási lánc csak akkor menedzselhető, ha van egy domináns szereplő, aki ezt meg tudja tenni – más esetekben a lánc átfogóan nem menedzselhető. Egyes szerzők az ellátásilánc-menedzsmentet egy adott vállalat szállítói és vevői kapcsolatainak általános irányításaként fogják fel. Bármely adott vállalat esetén ezeknek a kapcsolatoknak egy portfólióját kell menedzselni. Ennek általános kérdéseit s így az ellátási láncban végbemenő tevékenységeket is a logisztikai menedzsment keretében tárgyaljuk. Megadható azonban az ellátási láncnak néhány olyan tulajdonsága, amelyek a sikeres működés szükséges feltételének tekinthetők, mivel az együttműködés általános elveit írják le. Így a lánc napi működésében kulcskérdés

- a szereplők közötti rendszeres és mélyreható kommunikáció (különböző szintű tervek egyeztetése, változásjelentések, előzetes problémafeltárás stb.);
- átláthatóság (a szándékok világos megfogalmazása, adatok, információk átadása, a teljesítmények feltárása);
- megbízhatóság (mind a saját folyamatok menedzselésében, mind a közös megállapodások betartásában).

Változó erőviszonyok

A Goma cég 1990-es indulásától 2008-as felszámolásáig hatalmas utat járt be. Kezdetben egy német cég leányaként hozták létre, azt a szerepet szánva neki, hogy díszkötözők bérmunkagyártását végezve kapcsolódjon az anyavállalat értékláncához. Miután a Goma hozzálátott a magyarországi értékesítéshez is, helyzete egyre inkább megszilárdult, alkupozíciója az anyavállalattal szemben javult. További megrendelőket szerzett, és diverzifikálta termékportfolióját. Ahogy eladásaiban egyre kisebb arányban szerepelt az anyavállalat, a Goma úgy távolodott el attól. 1993-ban aztán függetlenedett is tőle. A vállalat rendkívül dinamikusan fejlődött, egyre több termék gyártásába és forgalmazásába fogott – s ezzel beszállítóból integrátorrá vált. Az újonnan kialakuló ellátási lánc központi szereplőjévé vált: országos terjesztői hálózatot épített ki, viszonteladóit pedig a termékei árusításához szükséges állványok forgalmazásával és elektronikus rendelési rendszer kialakításával segítette. Az egyre komplexebb megoldások szállítására való törekvést jelzi, hogy 1998-ban önálló grafikai stúdiót indított.

Forrás: Domokos Erika: Már nem csomagol a Goma. *Napi online*, 2008. március 6., *http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=364105&rnd=62* (Letöltve: 2008. július 17.)

Hosszú távon az ellátási láncban folyó tevékenységek minél erőteljesebb integrálása a feladat. Ez magában foglalja a kereslet és kínálat szinkronizálását, a folyamatok közös ütemezését, a láncszinten értelmezett nem értéknövelő tevékenységek kiküszöbölését, a változásokra való gyors, közös reagálás képességének kifejlesztését – végső soron az ellátási lánc egészének egyetlen értékláncként való működését. Ezek a célok természetesen nem egyformán érvényesülnek a különböző ellátási láncokban. Az integrációnak fokozatai vannak. Goor (2001) munkája alapján legalább négy fokozatot érdemes megkülönböztetni:

- *Fizikai integráció*. Ez magában foglalja a göngyölegképzés, a csomagolás, árukezelés standardizálását – az áruszállításban használatos konténerek, raklapok, áruazonosítók alkalmazását az áruszállítás ütemezésében, az útvonaltervezésben való megegyezést.
- *Információs integráció*. Ennek keretében a felek EDI (elektronikus adatkezelési rendszerek) alkalmazásával, egymás kölcsönös és folyamatos tájékoztatásával teszik harmonikusabbá a kapcsolatot.

- *Szabályozási integráció.* Ebben a fejlődési fázisban a lánc fizikai folyamatai egészében összehangoltan mennek végbe, közösen terveznek, megállapodnak a készletek elhelyezéséről.
- *Strukturális integráció.* A leginkább kifejlett együttműködési megállapodások keretében már szervezési változásokat is indukálhat a partneri kapcsolat. Idetartozik például harmadik fél (logisztikai szolgáltató) közös megbízása az ellátás fizikai lebonyolítására, vagy az egyik fél átvehet teljes funkciókat a másiktól (például közös raktárak üzemeltetése) valamelyik partner által.

Könnyen belátható, hogy az ellátási láncok sokfélesége természetes – Fischer (1997) részletesen elemzi, mennyiben függenek az ellátási hálók tulajdonságai a forgalmazott termék jellegétől. Alapvető megkülönböztetést tesznek az innovatív, egyedi termékek, illetve a „funkcionális", tömegtermékek ellátási hálói között, ezen belül a magas és alacsony komplexitású termékeket illetően.



Sajnos, rossz helyre szállítottuk az áruját, de szívesen megmondom a címet.

FORRÁS: http://www.newslettercartoons.com

Az ellátási láncokban való részvétel, mint azt a bevezetőben említettük, a stabil kapcsolatok kialakításán keresztül csökkenti a résztvevők bizonytalanságát. Látni kell azonban, hogy az ellátási láncban való részvételnek vannak olyan kockázatai is, amelyek épp a tartós együttműködésből adódnak. Chopra és Sodhi (2004) számos ilyen kockázati tényezőt azonosít, ezek közül a legfontosabbakat az alábbiakban foglaljuk össze:

- Külső sokkhatások (természeti katasztrófa, terrorizmus, politikai változások) esetén a résztvevők rugalmas alkalmazkodását akadályozhatja, hogy a lánc egésze lassan reagál.

- A lánc egyetlen szereplőjének fizetési nehézségei az egész láncon tovagyűrűzhetnek.
- A közös információs rendszerben mutatkozó zavar igen nehezen kezelhető le az egyes cégek által.
- Nemzetközi ellátási láncokban a valutaárfolyamok változásai a lánc valamennyi szereplőjére kihathatnak.
- Könnyen felléphet az „ostorhatás" *(bullwhip-effect)*, amikor a lánc egy helyén beálló csekély változás az utána következő láncszemeken keresztül aránytalanul felerősödhet (mindenki „egy kicsit" túlrendel).

Ezeket, s a hasonló kockázati tényezőkből adódó veszélyeket némi előrelátással és ésszerű kockázatkezelési technikákkal erőteljesen csökkenteni lehet, de felmerülésük esélyével számolni kell.

Logisztikai folyamatok a Coop csoportnál

Az élelmiszerkereskedelemben a frissáru az, ami egy-egy üzletet leginkább minősít. A Coop csoport több mint 3000 boltjának pékáruval, hentesáruval, tejjel és tejtermékekkel, valamint zöldséggel és gyümölccsel való ellátása nem tartozik az egyszerűbb logisztikai feladatok közé.

A Coopnál az országot hat régióra osztották, így minden regionális raktár egy optimális sugarú körön belül dolgozik. A raktárak a központi szerződés szerinti kondíciókkal megkapják a termékeket, amelyeket a FIFO elv szerint a megfelelő (pl. hűtött) raktárban tárolnak. A boltok igényei szerint megtörténik a komissiózás, majd az üzletek számától és nagyságától függően elindulnak a túrajáratok, amelyek adott útvonalon szinte menetrend szerint körbejárják az üzleteket. A Coop csak a kereskedelemre koncentrál, ezért nincs saját gépjárműflottája, az egyes régiókban szerződött szállítópartnerek juttatják célba a termékeket. Természetesen nem mindent a regionális raktárakból szállítanak, némely terméket (mint a pékárut) közvetlenül az üzletekbe viszik a helyi szállítók, akikből nagyon sokkal áll kapcsolatban a kiskereskedelmi lánc.

A forgalmazott termékek több, mint 90%-a hazánkban készül. A logisztikai költségek csökkentése érdekében a Coop egyre szorosabb kapcsolatot igyekszik kialakítani szállítóival, jelenleg az elektronikus adatcsere és számlázás bevezetése van napirenden.

Forrás: Máté Richárd: Harmonizált fejlesztés. (Interjú.) *Supply Chain Monitor*, 2007. november, pp. 8–11.

Összefoglalás

A vállalaton belüli és a vállalatok közötti anyagi áramlások és a folyamatok szakadási pontjain keletkező készletek, illetve a velük kapcsolatos információs és irányítási tevékenységek együtt alkotják a vállalat logisztikai rendszerét. A logisztika feladata annak biztosítása, hogy a szükséges anyagok, termékek a megfelelő helyen és időpontban, a szükséges mennyiségben, minőségben és választékban, a gazdaságosság követelményeit

kielégítve rendelkezésre álljanak. A logisztikai rendszer működésének értékelésekor két fő tényezőt: az általa nyújtott szolgáltatás színvonalát és a működés költségeit kell elsősorban figyelembe venni.

A logisztikai rendszer fizikailag egymást követő három alrendszerre bontható: az értékesítés, a termelés ellátása és a beszerzés. A három alrendszer struktúrája logikailag azonos, a keresletkielégítésére szolgáló output forrása a készlet, amelynek feltöltése (input) a rendszert szabályozó rendelés útján a kínálatból történik. Természetesen a felsorolt összetevők más-más formát öltenek a három alrendszerben.

Az értékesítés logisztikájának stratégiai tényezői főként a keresletkielégítés rugalmasságával függnek össze. Ezek a tényezők: a rendszer kiépítése (raktárak és szállítási útvonalak meghatározása), a keresletkielégítés időzítése és a szállítás technológiája.

A termelés ellátásának logisztikai tényezői a termelőberendezések és kiszolgáló egységek (például a raktárak) elhelyezésétől, a kapcsolódó infrastruktúrától, a gyártás-előkészítés feladatmeghatározó szerepétől, s a folyamatok szervezésének módjától függenek.

A beszerzés az utóbbi két évtizedben vált stratégiai tényezővé. Logisztikájának főbb meghatározói a szállítóval szemben támasztott követelmények, a beszerzési információs rendszer és a beszerzési forma megválasztása. A termelés ellátásának stratégiai tényezőit a 6.2. fejezetben tárgyaljuk. A készletezési stratégia fő tényezői a befektetett eszközök nagysága, a vállalati működés rugalmassága és a készletekkel kapcsolatos folyamatos ráfordítások.

A logisztikai rendszer megtervezése lényegében a stratégiai tényezők megvalósulási formáinak meghatározását igényli. A logisztikai erőforrás-tervezés e folyamatok integrált kezelését biztosítja.

A logisztikai rendszer működésének két fő eleme a készletgazdálkodás és az anyagi folyamatok lebonyolítása.

A készletgazdálkodás a vállalati működés egyik integráló tényezője, mivel a készletek különböző fajtái e működés valamennyi szakaszával közvetlen kapcsolatban vannak. A készletezési kérdések végső soron mindig termékszinten jelennek meg, noha megoldásuk sokszor nagyobb aggregátumot érint.

Az anyagi folyamatok lebonyolítása a szállítás, a tárolás és az anyagmozgatás tevékenységi köreinek összehangolt megoldását igényli.

Az integrációnak a vállalatok közötti kapcsolatokat is figyelembe vevő megvalósulását az ellátási láncok segítségével írhatjuk le. Az ellátási láncban szereplő vállalatoknak egyszerre érdeke, hogy a végső fogyasztó igényei minél magasabb szinten kielégüljenek, s hogy az ezért járó eredményből minél nagyobb mértékben részesedjenek.

6.2. Termelés és szolgáltatás

Átszerelés

Székesfehérváron az Albacomp PC és notebook összeszerelő üzeme két kis csarnokot foglal magában, ahol mindössze 32 ember dolgozik, a cég összlétszáma 450 fő. A manufakturális körülmények dacára évente összesen több mint 37 ezer gép (pc, noteszgép és szerver) készül el. Az üzem egy kis részén 200 milliós gépparkkal nyomtatott áramköröket is gyártanak kis szériában.

A kontraszt mégis nagy a világmárkák gyártóihoz képest: a Dell több ezer fős ír üzeméből évente 8-9 millió számítógép kerül ki, összesen hét jól szervezett gyártósorról.

Az eltérés a piacok nagyságrendi különbségei miatt részben indokolt is, ám egyben rávilágít az Albacomp Zrt. legnagyobb dilemmájára. Vajon a Dellhez hasonló óriások és a fillérekért termelő ázsiai gyárak mellett lehet-e jövője a hazai számítógép-összeszerelésnek? Ehhez kapcsolódik az Albacomp múlt havi vezetőváltása is, ahol szinte a teljes vezérkar megújult.

A viszonylag magas árbevétel melletti nyereséget nem elsősorban az összeszerelés, hanem az értéknövelt szolgáltatások adják. Az Albacomp számára egyetlen kiút látszik: elmozdulni a szolgáltatások irányába. Az új menedzsment célja az év végéig a 28 százalékos szolgáltatási árbevétel arány elérése.

Az árbevételből jelenleg 80 százalékkal részesedő összeszerelés nyereségtartalma az utóbbi években 5-10 százalék alá csökkent, sőt ahol még erősebb a konkurencia, ott 1-2 százalékos haszon is alig maradt rajta. Eközben a szolgáltatások jellemzően 20-30 százalékos nyereségrátát is biztosíthatnak. Pukler Gábor, az új vezérigazgató szerint a stratégia kulcseleme a cég által értékesített eszközökhöz adott szolgáltatásokban – konfigurálás, beüzemelés, karbantartás – keresendő. E rendszerintegrációs elemek mellett a hálózatmenedzsment, a folyamat- és vállalatirányítási rendszerek telepítése és üzemeltetése, valamint az üzletiintelligencia-rendszerek kialakítása jelentenék a szolgáltatási üzletág bevételének derékhadát.

„E téren persze szintén erős a konkurencia, akárcsak a gyártásban, mindenesetre az Albacomp a hazai piacon jó referenciákkal rendelkezik" – állítja a vezérigazgató. Az Albacompnak nemcsak a 15 éves hazai márkanév adja az értékét, hanem a saját szervizhálózat is. A SzÜV Rt. tíz évvel ezelőtti megvásárlásával 15 vidéki városban van jelen a székesfehérvári központú cég.

A főképp rendszerintegrációból élő Synergon és KFKI-LNX piacára betörni készülő Albacompnak van esélye a talpon maradásra, amennyiben eladott eszközeinek nagy részéhez maga képes értéknövelt szolgáltatásokat megfelelő minőségben nyújtani. Kérdés, hogy a nagy külföldi informatikai cégeknél kisebb tőkeerejével és évtizedes, kissé merev középvállalati struktúrájával az Albacomp vagy más magyar cégek képesek lesznek-e az informatikai piac változásait az eddigieknél sikeresebben követni.

Forrás: Átszerelés. *Figyelő*, 2006/27. – július 6.
http://www.fn.hu/hetilap/20060704/tszereles/ (Letöltve: 2008. június 28.)

Bevezetés

A termelés és szolgáltatás tárgyalásakor ismét abból kell kiindulnunk, hogy a fogyasztó nem terméket vagy szolgáltatást akar vásárolni, hanem megoldást keres valamilyen igényének a kielégítésére. A fogyasztó által értékelt megoldás rendszerint tartalmaz termelési és szolgáltatási elemeket egyaránt. Amikor a vállalat eldönti küldetését, nevezetesen, hogy milyen fogyasztó, milyen igényeit hogyan akarja kielégíteni, akkor dönthet úgy, hogy a fogyasztóiigény-kosárból csak termelési, csak szolgáltatási vagy ezek valamilyen kombinációja tartozzon tevékenységi körébe. Ez a döntése nem „életre szól", gyakori eset, hogy egy vállalat e szempontból (is) változtatja tevékenységi portfólióját.

Ennek megfelelően e fejezetben együttesen tárgyaljuk a termelést és a szolgáltatást mint a fogyasztói igény kielégítésére alkalmas „termék" előállítását, de nem kívánjuk elmosni a kettő közti különbséget. A tankönyv más fejezeteihez hasonlóan itt is a termelést tekintjük kiindulópontnak, a szolgáltatás sajátosságait ehhez viszonyítva tárgyaljuk.

6.2.1. A termelés és a szolgáltatás típusai

A termelés tágan értelmezve az erőforrások olyan összekapcsolása, illetve átalakítása, amelynek eredménye alkalmas valamilyen fogyasztói igény kielégítésére. Ez az eredmény valamilyen jószág (ennek előállítására szolgál a szűkebben értelmezett termelés) vagy szolgáltatás.

A termelés és a szolgáltatás a vállalat két ikerfunkciója: mindkettő a vállalat erőforrásainak transzformálására épít annak érdekében, hogy a transzformáció eredményeként fogyasztói igény kielégítésére alkalmas új érték jöjjön létre. Meg kell jegyezni, hogy ez az új érték rendszerint nem hozható létre, nem is realizálható logisztikai folyamatok nélkül – ez köti össze e tevékenységhármast mint az értékteremtő folyamatok összetevőit.

A valóságban, mint láttuk, a termelés és a szolgáltatás szinte mindig együtt jelenik meg – érdemes azonban megkülönböztetnünk őket aszerint, hogyan hoz létre fogyasztói igény kielégítésére alkalmas terméket, merre orientálódik elsősorban a vállalat, mi a meghatározó az alaptevékenységében: a (szűkebben értelmezett) termelés vagy a szolgáltatás. Tekintsük át ezek jellemzőit és típusait!

6.2.1.1. A termelés

A **termelési tevékenység** során a vállalat a rendelkezésére álló erőforrások egy részét felhasználja arra, hogy más erőforrásokon (a bemenő anyagokon és vásárolt alkatrészeken) tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzon létre.

Termelés: a rendelkezésre álló erőforrások egy részének felhasználása arra, hogy más erőforrásokon tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzunk létre.

a) A termelési ágak

A termelésen belül is többféle **termelési ágat** szoktunk megkülönböztetni. A csoportosítás alapja leggyakrabban a termelés legfontosabb inputjának és outputjának jellege – lényegében az, hogy mit mire konvertál a vállalat. A főbb csoportok:

Termelési ág: a termelési tevékenységnek az input és output jellemzőitől függő csoportja.

- a kitermelőipar (bányászat, kőfejtés, kőolaj-kitermelés stb.);
- a feldolgozóipar (amelynek fő inputjai jellegzetesen a kitermelőipartól származnak);
- a mezőgazdaság (hozzá kapcsolódóan az erdőgazdaság, a hal- és vadgazdálkodás stb.);
- az élelmiszeripar (amelynek inputja többnyire mezőgazdasági termék);
- az építőipari termelés (amely elsősorban abban különbözik az előbb felsorolt tevékenységektől és termelőágazatoktól, hogy nem helyhez kötött, ezért egyes osztályozások nem is a termelés, hanem a szolgáltatás kategóriájába sorolják).

b) A termelés jellemzői

A termelési folyamatok több szempontból csoportosíthatók, ezek közül hármat emelünk ki:

A **gyártmány** *jellege.* Ez lehet ún. szabványos tömegtermék (tégla, hengerelt lemez, vaj, szövet stb.) vagy összetett gyártmány (televízió, bútor, épület). E két szélső eset között átmenetek vannak, a fő megkülönböztető ismérv az, hogy a szabványos tömegtermék általában homogén anyagi struktúrával rendelkezik (azaz minden részegysége azonos anyagi tartalommal bír), az összetett termék pedig nem.

Gyártmány: a termelés végső eredménye, a létrejött új jószág.

A *gyártási rendszer jellege.* A gyártás fő típusait tekintve lehet folyamat-, műhely- és projektrendszerű, illetve ezek között többféle köztes állapot létezik. *Folyamatrendszerű* gyártás esetén a termék a sorban egymás után elrendezett specializált gépeken halad végig. (Ezen belül szokás megkülönböztetni a diszkrét termékek folyamatos üzemmódú gyártását és az úgynevezett folyamatipart, ahol elvben sem lehet elválasztani az egyes termelési elemeket egymástól.) Ilyenek a vegyipari vagy

acélipari folyamatok; szolgáltatási rendszerekben pedig egy komolyabb autójavító. *Műhelyrendszerű* gyártás esetén egyforma gépek vannak egy műhelyben, s a munkadarab vándorol egyik műhelyből a másikba (de nem feltétlenül jut el mindegyikbe), és minden műhelyben valamilyen sajátos műveletet végeznek el rajta. *Projektrendszerűek* általában az egyes gyártási folyamatok – ezek egy részének sajátsága, hogy az eszközöket viszik a munkavégzés helyére: ilyenek például az építkezések.

A *gyártás tömegszerűsége* alapján tömeg-, sorozat- és egyedi gyártást különböztetünk meg. Ez az osztályozás szoros kapcsolatban van a gyártási rendszer jellegével, és részben a termék sajátosságaiból is következik. A tömeggyártás általában a szabványos tömegtermékek, illetve egyszerűbb összetett gyártmányok esetén (pl. a különböző háztartási eszközök előállításakor) fordul elő. Ha az adott időszak alatt megmunkálandó termékek száma kisebb a tömeggyártás megszervezéséhez szükségesnél, de a termékválaszték nagyobb ennél, akkor a hasonló termékeket sorozatokban munkálják meg. Egyedi gyártás során a különböző termékekből egy-egy darabot gyártanak, rendszerint rendelésre. Ez a gyakorlatban a projekt- (vagy műhely) rendszerű gyártásnak és az összetett terméknek felel meg.

Az eddigiekből már kitűnik, hogy a három jellemzőt nem lehet egymástól független osztályozásnak és merev besorolás alapjának tekinteni, hiszen a termékek vagy vállalatok egyik szempont szerinti besorolása rendszerint együtt jár a másik osztályozás valamilyen adott csoportjába tartozással. Hangsúlyozni kell továbbá, hogy az egyes ágazatokra vonatkozó kategóriák a technika és a menedzsment fejlődése során változhatnak.

A tudás hatalma – hozzáadott érték a termékben

A tendencia, hogy a hozzáadottérték-hányad egyre nagyobb, minden iparágat, minden terméket érint, az ízig-vérig tradicionális, „régi" gazdaságból származó fizikai gyártmány is egyre inkább „intelligens" tudástermékké válik.

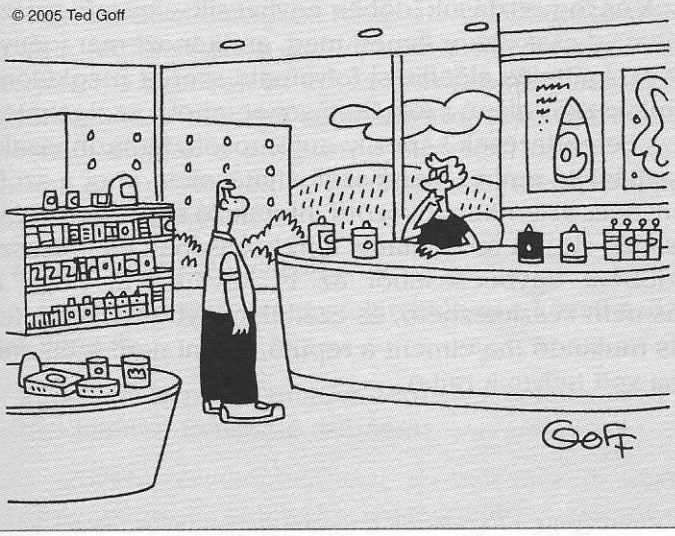
Ma már például az olajipar sem a fúrásról szól, hanem a testre szabott szoftverről: a légi felvételekből, szeizmográfokból és föld alatti próbákból nyert adatokat számítógép integrálja, analizálja, majd kiadja az igényelt eredményeket, javaslatokat és különböző forgatókönyveket; vagy az internetes üzleti tevékenységeknél (tőzsde, hírközlés stb.) a kiterjedt, szimultán információáradatok mozgatása is megköveteli az erős szortverjelenlétet. És ha azt hinnénk, hogy a hozzáadott érték csak bonyolult feladatoknál számít, tévedünk: a Levi Strauss farmerjei esetében például öt dollárból négyet tudásra költöttek – állítja Intellectual Capital című könyvében a téma legnagyobb szakértőinek egyike, Thomas A. Stewart, a Fortune szerkesztőbizottságának tagja –, vagyis a nadrág árának 80 százaléka nem az alapanyagra jut, hanem arra a tudásra, amellyel költséghatékonnyá és ezáltal értékhozóvá teszik a termék gyártási folyamatát.

FORRÁS: *Piac és Profit*, 2002. június 16–19. o.

6.2.1.2. A szolgáltatások

Szolgáltatás: erőforrások felhasználása fogyasztói igényeket kielégítő, nem termelő tevékenységre.

Közkeletű felfogás szerint a **szolgáltatások** abban különböznek a termeléstől, hogy az általuk létrehozott új termékek természete rendszerint olyan, hogy fizikai mennyiségben való számbavételük nem lehetséges. Mennyiségük inkább a tevékenység tartósságán, időtartamán és intenzitásán mérhető, mint az output valamilyen jellemzőjén. Ugyanakkor a szolgáltatási funkció megvalósításának időtartama és intenzitása leírható a szolgáltatás egy egységének meghatározása céljából – az így megállapított határok azonban gyakran önkényesek, mivel az adott szolgáltatási tevékenység többé-kevésbé teljes megvalósulása nagymértékben függ a felhasználó szubjektív élményétől, véleményétől.



Sajnálom, az Ügyfelek Megbecsülésének Hete véget ért. Húzzá' el!

FORRÁS: http://www.newslettercartoons.com

Szolgáltatási ágak

A szolgáltatások igen sokféleképpen osztályozhatók – a fentiekben megadott jellemzők szolgálhatnak egy, a szolgáltatás tartalmát kifejező osztályozás alapjául. A sokféle osztályozási lehetőség közül az alábbi, az értékteremtéshez jól köthető csoportosítást választottuk (Browning–Singelmann 1978, idézi Papp 2002):

- elosztó szolgáltatások (szállítás, raktározás, távközlés, nagy- és kiskereskedelem),
- termelői szolgáltatások (pénzügyi, biztosítási, ingatlan, mérnöki, számviteli, jogi stb.),
- társadalmi szolgáltatások (egészségügyi, oktatási, jóléti és vallási, postai, szakértői, szociális stb.),

– személyi szolgáltatások (háztartási, vendéglátási, javító, tisztító, fodrászat és kozmetika, szórakoztatás, üdülés stb.).

A szolgáltatások jellemzése és tipizálása a legkülönbözőbb dimenziókban végezhető el, a legfontosabbakat a következőkben ismertetjük.

Kézzelfoghatóság

A szolgáltatások lehetnek kézzelfoghatóak vagy nem kézzelfoghatóak (a szállítási vagy hajvágási szolgáltatás eredménye például kézzelfogható – a megérkező termék, illetve az új frizura –, míg a tanácsadás vagy a biztosítás nem kézzelfogható szolgáltatás).

Előállítási folyamat: eszköz- vagy emberalapúság

A szolgáltatások jellemzői közül talán a legfontosabb az, hogy létrehozásuk és fogyasztásuk időben egybeesik – így a fogyasztó a szolgáltatást csak akkor ismeri meg, amikor azt már igénybe vette. A szolgáltatás előállítási folyamata szerint megkülönböztethetünk eszköz alapú szolgáltatásokat (ahol a szolgáltatás fő forrását a berendezések képezik: autómosók, filmszínházak, repülésirányítás) és ember alapú szolgáltatásokat, ahol a szolgáltatás lényegét az emberek közötti interakció adja (vendéglátás, tanácsadás stb). A szolgáltatás létrehozásának és fogyasztásának időbeni egybeeséséből az is következik, hogy a szolgáltatás nem készletezhető, és ezáltal igénybevételének lehetősége is mulandó (ha elment a repülő, de mi nem szálltunk fel rá, hiába volt helyünk rajta).

Pályázatírás-biznisz

Háromezer kisvállalkozás és néhány tucat nagyágyú foglalkozik Magyarországon uniós pénzek körüli tanácsadással. Bérpályázatírással évente százmilliót is meg lehet a piacon keresni, ennél jóval többet csak az lapátol össze, aki az állami oldalnak segít a programok kitalálásában, tervezésében és értékelésében.

Az utóbbi években a pályázati tanácsadás hatalmas boomot élt meg: „Az uniós pályázatoknak köszönhetően 15-ször annyian vagyunk a piacon, mint öt éve – becsüli Maróczi Imre, a jó félszáz tagvállalkozást tömörítő Pályázatírók és Tanácsadók Országos Szövetségének elnöke, aki szerint most országszerte 3-4 ezer ember foglalkozhat pályázatírással. – A legtöbben egyedül vagy párban dolgoznak. A négy-nyolc fős társaságok nálunk már középvállalatnak számítanak."

Egy kisebb mű megírásáért jellemzően 150-200 ezer forintot és 4-5 százalékos sikerdíjat számláznak a cégek. A szakmában elfogadott becslések szerint a 2004–2006-os időszakban beadott több mint 13 ezer pályázat után összesen legalább évi 10 milliárd ütheti a pályázatírók markát. Ráadásul a 2007–2013-as EU-s költségvetési periódus kezdetével a szerződések értéke – a beáramló uniós pénzek arányában – nemsokára megháromszorozódhat.

FORRÁS: Intelligens markológépek. *HVG*, 2006/25. szám, 2006. június 21. *http://hvg.hu/hvgfriss/2006.25/200625HVGFriss157.aspx* (Letöltve: 2008. július 23.)

Piacosítható és nem piacosítható szolgáltatások

A szolgáltatásokat megkülönböztethetjük aszerint, hogy azonosítható-e a szolgáltatás fogyasztója. Piacosítható az a szolgáltatás, amelynek címzettje ismert, tehát a szolgáltatásért díjazás kérhető. Ellentéte a nem piacosítható vagy közszolgáltatás, amelynek alapvető jellemzője éppen az, hogy felhasználásának köre meghatározhatatlan. Soha nem lehet pontosan megtudni például egy rádióprogram hallgatóinak számát és összetételét, sem pedig azt, hogy igazából mennyivel javítja az egyéni és vagyonbiztonságot, ha száz fővel növeljük a városi rendőrség létszámát. Ezekből a szolgáltatásokból hiányzik a termelés megítélésének két fontos indikátora: a felhasználók száma és a termék (illetve a szolgáltatás) minősége. Ez utóbbi a felhasználók ismeretének hiányában nem határozható meg. Meg kell jegyezni, hogy az egyes szolgáltatástípusok e szempontok szerinti besorolása változásokon megy át. Az például továbbra is igaz, hogy a rádióhallgatók pontos számát és összetételét nem ismerjük, ma azonban az egyes rádióprogramok mégis minősíthetők: a hallgatottságra vonatkozó mintavételes statisztikai felmérések alapján a program a hirdetési piacon értékelődik, s ebben az értelemben – a hirdetések szempontjából – piacosítható a szolgáltatás.

A termeléshez való viszony

A termeléshez való viszony tekintetében a következő különbségek vannak:

- átfogó értelemben minden termelési tevékenység szolgáltatást jelent a fogyasztó számára;
- a szűkebb értelemben vett termeléshez is kapcsolódnak szolgáltatások, amelyek elengedhetetlen kísérői a fogyasztóiigény-kielégítésnek (ide a szolgáltatások igen széles köre tartozik, a marketinghez kapcsolódó tevékenységektől a jogi és tanácsadói tevékenységeken át a szállításig);
- végül az alapvető szolgáltatások elsősorban abban különböznek az előző pontban szereplőktől, hogy míg ott a fogyasztói hasznosság forrása valamilyen termék, addig itt a fogyasztói igény kimondottan a szolgáltatásra irányul.

A fogyasztáshoz való viszony

Ez a szempont igen összetett vizsgálódásra ad alkalmat; három csoportot fontos megismerni. A szolgáltatások időbeni megvalósulása szerint vannak folyamatosan megvalósuló szolgáltatások (pl. biztosítás, jogi védelem); nem folyamatos, de ismétlődő (pl. karbantartás); valamint egyszeri, közvetlen, végső felhasználásra szánt szolgáltatások (pl. vendéglátás).

Szállíthatóság

A szolgáltatások egyes fajtái *szállíthatók,* illetve távolabbra is értékesíthetők (pl. a bankműveletek vagy az információs szolgáltatások), vagy olyan hordozók segítségével cserélhetők, amelyekben valójában megtestesülnek (pl. a kutatási eredményt továbbító, nyomtatott szöveg, a tanácsadók jelentései vagy a film). Más szolgáltatások azonban *nem szállíthatók,* csak egy adott helyen használhatók fel, ahol közvetlen kapcsolat jön létre a fogyasztó és a termelő között. Erre példák bizonyos szakértői szolgáltatások (műszaki jellegűek vagy a megvásárolt termék beállításával kapcsolatosak), a kiskereskedelem (kivéve a postai vagy telefonos rendelést), a személyi szolgáltatások (a fodrász vagy a kozmetikus), a kulturális szolgáltatások (a színházi előadások, ha a televízió nem közvetíti), az éttermi vagy szállodai szolgáltatások, illetve a nem piacosítható szolgáltatások nagy része (pl. a rendőrség). E szolgáltatások igénybevételéhez a fogyasztónak oda kell mennie a szolgáltatás helyére, vagy fordítva: a szolgáltatónak kell a fogyasztóhoz mennie. Az informatika fejlődése hozta magával azon szolgáltatásokat, amelyeknél egyszerűen nincs szükség szállításra, legalábbis a szó hagyományos értelmében. Tipikus példái az internetes zene- vagy filmletöltés.

Végül a szolgáltatásokat alanyuk és fizikai megragadhatóságuk alapján a *12. ábrán* láthatóan is csoportosíthatjuk.

		A szolgáltatási tevékenység alanyai	
		Emberek	**Dolgok**
A szolgáltatás fizikailag	**Megragadható**	**Emberi testre irányuló szolgáltatás:** - egészségügyi ellátás - divatszalon - étterem - fodrászati üzlet	**Fizikailag megragadható dolgokon végzett szolgáltatás:** - fuvarozás - javítás - állatorvosi ellátás - ruhatisztítás
	Nem ragadható meg	**Szellemi jellegű szolgáltatás:** - oktatás - rádióadás - múzeum - információs szolgáltatás	**Megfoghatatlan dolgokra irányuló szolgáltatás:** - banküglyletek - biztosítás - könyvelés - ügyviteli szolgáltatás

12. ÁBRA. *A szolgáltatások osztályozása alanyuk és megragadhatóságuk szerint*
FORRÁS: Bush–Houston 1985, kissé módosítva

6.2.1.3. A termelés és a szolgáltatás kapcsolata

A fejezet bevezetésében már hivatkoztunk arra, hogy az értékteremtés e két eleme a valóságban gyakran igen szoros összefonódásban jelenik meg. Ennek legfontosabb megnyilvánulásai a termelővállalatok szolgáltatási tevékenységeiben érhetők tetten, bár a tipikus szolgáltatók is végeznek olyan tevékenységeket, amelyekre a termelés e fejezet elején adott definíciója érvényesíthető. (Így például a logisztikai szolgálatató központok gyakran végeznek a terméken „tartós változásokat előidéző" tevékenységeket, legyen az feldarabolás vagy összeszerelés.

A termelővállalatok szolgáltató tevékenységeinek három csoportját célszerű megkülönböztetni (Gebauer et al 2006):

a) Értékesítési (eladási) szolgáltatások

A vállalat számos olyan szolgáltatást nyújt a fogyasztónak, amelyek arra szolgálnak, hogy a vállalat termékeinek a fogyasztó felé való értékesítését elősegítsék. Idetartoznak a fogyasztó informálásával, a vele való kapcsolat építésével, végső soron az értékesítési folyamattal összefüggő szolgáltatások. Idesorolhatók a marketing (főleg a direkt marketing) egyes eszközei, a termék felhasználásának dokumentumai (használati utasítás), vagy a fogyasztói rendeléskezelés bizonyos tevékenységei is.

b) Termékhez kötődő szolgáltatások

Ezeknek célja, hogy a vevő meg tudja valósítani az eladó által „ajánlott" érték realizálását, azaz a terméket fel tudja használni problémájának megoldására. Ilyenek a fogyasztóképzési programok, a termék működésének folyamatos ellenőrzése, a tartalékalkatrész-ellátás, javítási-karbantartási szolgáltatások.

c) Fogyasztótámogató szolgáltatások

Ebbe a kategóriába azok a szolgáltatások tartoznak, amelyeknek célja, hogy növeljék a fogyasztó tényleges igénykielégítésének hatékonyságát. Idetartozik a közös terméktervezésben való részvétel, a műszaki tanácsadás a használatba vételkor, illetve a felhasználás során, közös kutatási-fejlesztési tevékenységben, marketingakcióban való részvétel, logisztikai szolgáltatások, a kiszervezett karbantartási tevékenység végzése.

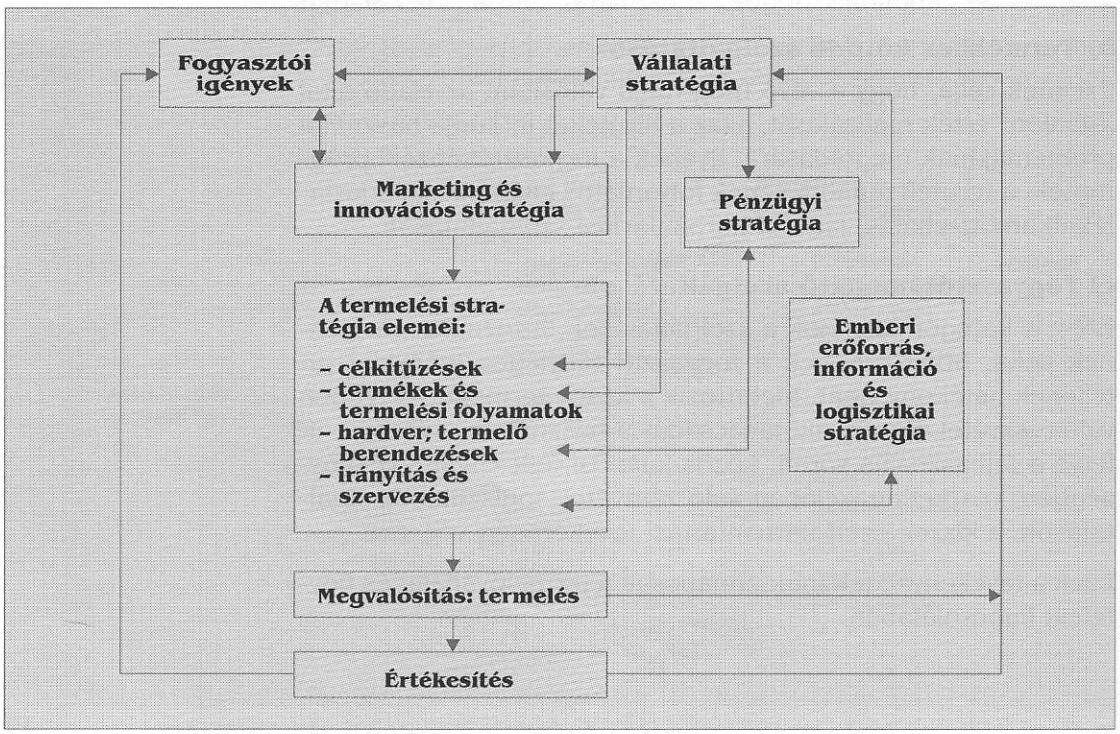
Ezek a tevékenységek mindennaposak a termelővállalat és ügyfeleik kapcsolatában.

6.2.2. A termelési stratégia

A termelést az üzleti gyakorlat és a szakirodalom is csak az elmúlt két-három évtizedben kezdte stratégiai funkciónak tekinteni: akkor, amikor a differenciálódó fogyasztói igények következtében a marketingorientáció igen nagy mértékben megerősödött, s integrált stratégiai szemléletet kívánt. Ebből nem maradhatott ki az eddig tisztán végrehajtó funkciónak tekintett termelés sem. A termelési stratégia természetesen a vállalati stratégiából, közvetlenül a vállalat küldetéséből kiindulva vezethető le. A marketing és az innováció folyamataival szoros összhangban először válaszolnia kell arra a kérdésre: mit és hogyan kíván a vállalat előállítani (azaz, ki kell jelölni a termékkört és a termék-előállítás alapelveit), majd ennek függvényében meg kell határoznia (Skinner 1969):

- a termelés menedzsmentjének fő célkitűzéseit;
- a szükséges gyártási hardver összetételét, a gyártás helyét, a gépek, berendezések elrendezését;
- az alkalmazandó termelésirányítási és termelésszervezési elveket.

A termelési stratégia logikáját a *13. ábrán* kísérhetjük nyomon.



13. ÁBRA. *A termelési stratégia tényezői*

6.2.2.1. Célkitűzések és kritériumok

A termelés stratégiai szerepének előtérbe kerülése abból következett, hogy a termelés egyrészt kényszerítve volt a fogyasztóiigény-növekedés által a stratégiai váltásra, másrészt a műszaki fejlődés, főleg az elektronika fejlődése nagymértékben megnövelte magának a termelési tevékenységnek a rugalmasságát, nagyobb „játékteret" adva a stratégiai tényezőknek.

Napjaink felfogása szerint a termelés hozzájárulása a vállalati teljesítmény növeléséhez öt fő kritérium segítségével mérhető: a minőség, a költség, a megbízhatóság, a rugalmasság és a fogyasztói szolgáltatás magas színvonala együttesen biztosítja a vállalat versenyképességét. Hill (1992) meggyőzően mutatja be, hogy ezen kritériumok egy része (hogy melyik, az piaconként, termékenként is, időszakonként is változhat) képesítő kritériumként szolgál (tehát nem is „léphet pályára" az, aki nem teljesíti) – más részük az a „nyerő" kritérium, amelynek alapján a győztesek (akiktől a fogyasztó végül vásárol) kiválasztódnak. Így a standard, érett termékeknél, amelyek minden más szempont szerint lényegében ugyanazt tudják, az ár lehet a nyerő kritérium, míg új, innovatív termékeknél a rugalmasság és/vagy a fogyasztói kiszolgálás dönthet.

Aligha szorul részletezésre, hogy mennyire integráltan szemléli a termelés szerepét ez a felfogás. Az integrált termelési tevékenység megvalósításához az 1970-es évek közepe óta számos konkrét innováció vezetett – ezek egy része kimondottan technológiai, nagyobb részük azonban menedzseri, vagyis szervezeti innováció. Whybark (1993) hét csoportba sorolja azokat a programokat, amelyek segítségével a termelés a vállalati versenyképesség növeléséhez hozzájárulhat:

- *Anyaggazdálkodás-orientáltak* azok a programok, amelyek a termelés anyagátalakító/összeszerelő jellegére támaszkodnak, ezek menedzsmentjének hatékonyságát fokozzák. Ilyenek például a később tárgyalandó „éppen időben" (just-in-time) termelési rendszerek, a szükséglettervezési rendszerek (MRP, Material Requirements Planning), vagy a szűk keresztmetszetek kezelésére irányuló OPT-rendszer (Goldratt–Cox 1992).
- A *berendezésorientált* programok – ezek az automatizálásra, a rugalmas gyártórendszerekre (FMS, Flexible Manufacturing System) vagy a számítógéppel integrált gyártásra (CIM, Computer Integrated Manufacturing) épülő programok, amelyek a termelésben felhasznált eszközök nagyobb hatékonyságára építenek.

- A *munkaerő-orientált* programok – ösztönzési rendszerek, a csoportos munkavégzés, illetve bizonyos értelemben az erőforrás-takarékosságra törekvő „karcsú" rendszerek tartoznak ide.
- A *minőségorientált* rendszerek, elsősorban a teljes körű minőségmenedzsment (amelyre még visszatérünk) vagy a minőségdíjak, illetve a minőségbiztosítási rendszerek (ISO).
- Az *időorientált* rendszerek, amelyek a teljes gyártási idő, a kieső idők, az átállási és a fejlesztéshez szükséges idők csökkentésére hivatottak.
- A *fogyasztóorientált* programok a fogyasztói szolgáltatásokra, a fogyasztói igényeknek való pontos megfelelésre, az üzemi alkalmazottak és a fogyasztók összekapcsolására alapozzák a fejlesztést.
- A *folyamat alapú* programok, mint az üzleti folyamatok újratervezése, a folyamatok értékelemzése, a funkciók integrálása.

A fenti rendszerek a kompetencia különböző tényezőire helyezik a hangsúlyt, de az egész termelési rendszer átfogó javítására törekednek, így igen jelentős átfedések is vannak közöttük. Nagy nemzetközi adatbázisra támaszkodó elemzésében Whybark megállapítja, hogy ezen programok egyenkénti bevezetése igen sok esetben okoz csalódást azért, mert a rendszer komplexitása elnyeli az egyes részterületeken elérhető eredmények kedvező hatásait.

Járgányi erő

A Szovjetunió bukása a GAZ autógyár súlyos helyzetbe került, termelése visszaesett, adóssága pedig egyre duzzadt.

A korábban az alkalmazottak tulajdonában lévő céget egy oligarcha vásárolta fel hat évvel ezelőtt, majd új menedzsmentet nevezett ki, megvált a nem központi érdekeltségektől és átvette a Toyota gyártási technikáit, amelyek segítségével a gyártósorok teljesítménye megháromszorozódott.

A gyár az addig gyártott nehézteherautók helyett kihozta a Gazella kisteherautót, amely hamar népszerűvé vált az új orosz vállalkozók között. Ma a GAZ-é ennek a piacnak az 53 százaléka.

Az átalakítások hatására a holding 2006-ban várhatóan 4,4 milliárd dollárnak megfelelő árbevétellel és 450 millió dollárnyi adózott nyereséggel zárja az évet.

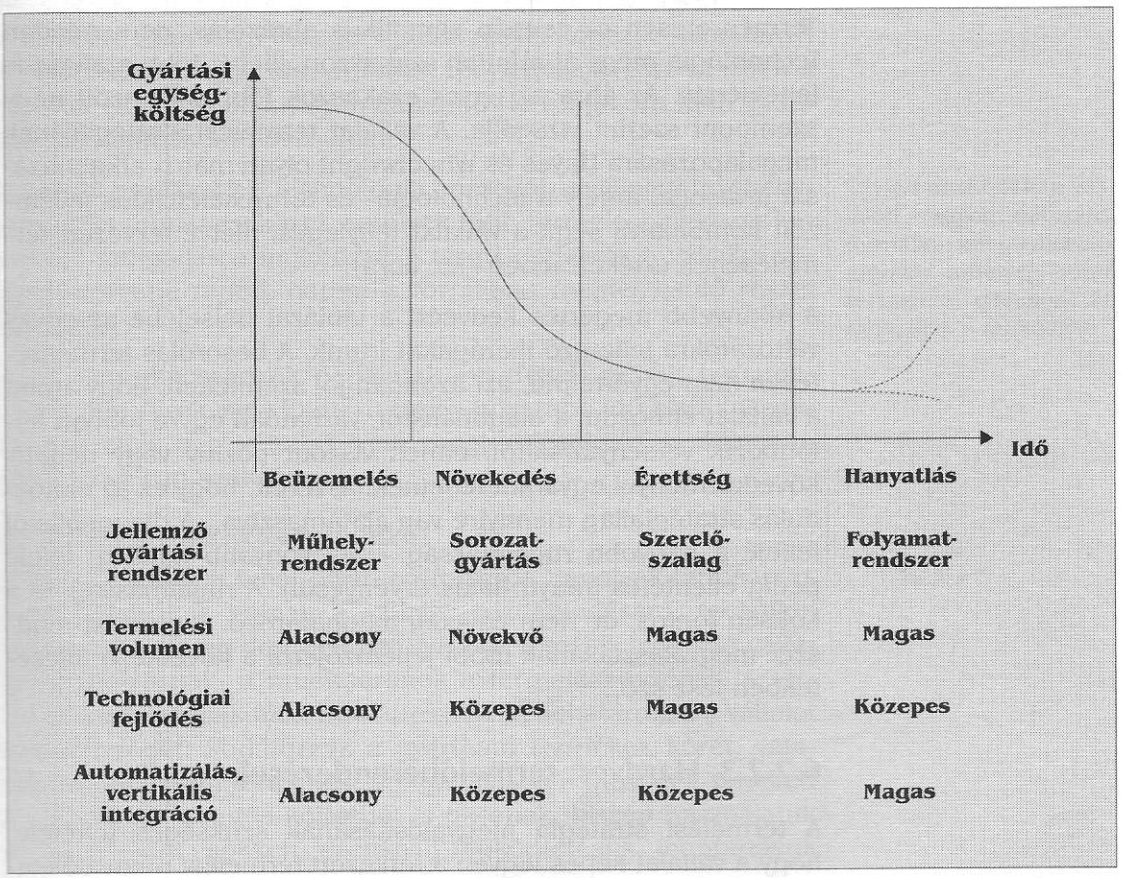
A GAZ azonban nem áll meg a volt keleti tömb határainál: 2006-ban felvásárolta a furgonokat gyártó brit LDV-t, valamint a DaimlerChrysler egyik michigani üzemét, melyből a gyártósort Nyizsnyij Novgorodba telepítik át. Az akvizícókkal az új technológiák mellett a GAZ arra is jogot szerzett, hogy a Chrysler Sebring szedán alapján új autót gyártson, amely az egykor népszerű Volgát fogja leváltani. A cég úgy tervezi, hogy 2013-ra termelésének 50%-át exportálni fogja, elsősorban Afrikába, Ázsiába és Latin-Amerikába.

FORRÁS: Járgányi erő. *Figyelő*, 2006/48. – november 30
http://www.fn.hu/hetilap/20061128/jarganyi_ero/ (Letöltve: 2008. június 28.)

6.2.2.2. Termékek és technológiák

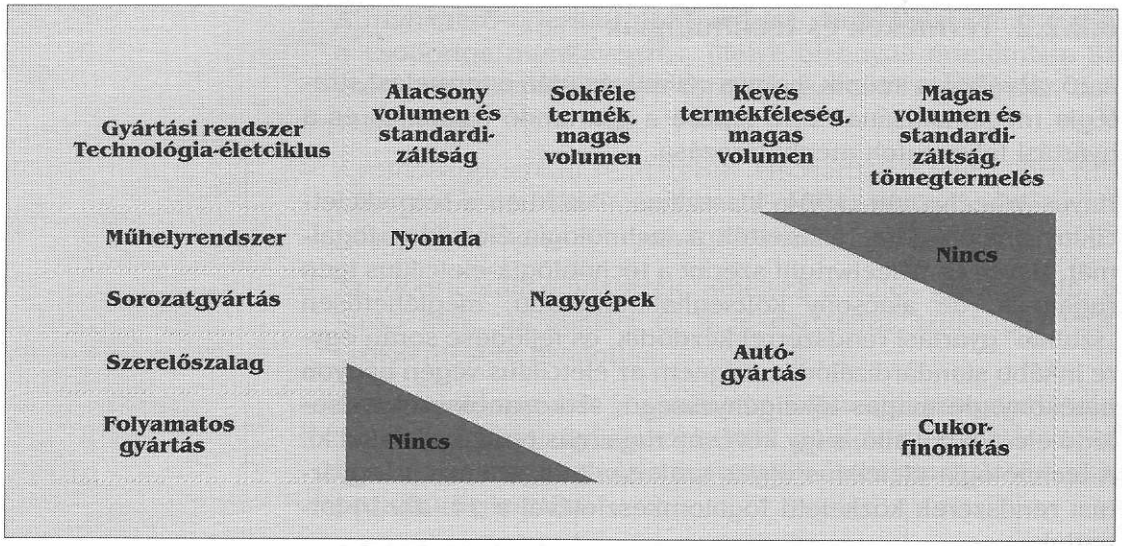
A *13. ábrából* is kitűnik, hogy a célkitűzés után a termelési stratégia megalkotásának első lépése a gyártandó termékek és a gyártási folyamatok meghatározása.

Hayes–Wheelwright (1984) klasszikus cikkükben a termékéletciklus analógiájára bevezették a technológia-életciklus fogalmát. Hayes és Wheelwright szerint a technológia-életciklus igen rugalmas, de alacsony költséghatékonyságú, meglehetősen „szabad" gyártási rendszerrel kezdődik, és fejlődése során egyre inkább standardizálódik, mígnem az életciklus végén nagyon hatékony, de magas tőkeigényességű, szorosan összekapcsolódó elemekből álló, s így kevésbé rugalmas rendszer alakul ki. A technológia-életciklus egyes szakaszait és jellemzőit a gyártási rendszerek közkeletű fogalomkészletével a *14. ábrán* láthatjuk.



Jellemző gyártási rendszer	Műhely-rendszer	Sorozat-gyártás	Szerelő-szalag	Folyamat-rendszer
Termelési volumen	Alacsony	Növekvő	Magas	Magas
Technológiai fejlődés	Alacsony	Közepes	Magas	Közepes
Automatizálás, vertikális integráció	Alacsony	Közepes	Közepes	Magas

14. ábra. *A technológiai életciklusok*
Forrás: Hayes–Wheelwright 1984



15. ÁBRA. *A termékszerkezet és a gyártási rendszer kapcsolata*

Természetesen ez csupán sematikus ábrázolás, nem minden technológia megy át minden szakaszon, illetve több szakasz is lehetséges. Az ábra az egyes szakaszok főbb jellemzőit négy szempont szerint vizsgálja. A vállalat termelési stratégiájának megalapozására Hayes és Wheelwright olyan mátrix alkalmazását javasolja, amely a technológia- és termékéletciklus jellemzőit kombinálva segít a vállalat tényleges, illetve tervezett termelésének értékelésében *(15. ábra)*.

A könnyebb megértés kedvéért a táblázat belsejébe az egyes változatokra jellemző iparágakat írtunk. A besorolás természetesen nem egyértelmű, azt azonban jól szemlélteti, hogy amint a vállalat elmozdul a diagonálistól, várhatóan egyre jobban különbözik versenytársaitól, ennek viszont pozitív vagy negatív következményei egyaránt lehetnek, aszerint, hogy ez az elmozdulás stratégiailag mennyire van alátámasztva. (A diagonálistól felfelé a nagyobb rugalmasság – alacsonyabb költség; lefelé pedig ellentétes irányú hatás érvényesül). A rugalmasság és a költség fontos, de nem egyedül meghatározó. A gyártási rendszer megválasztásának többi jellemzőjéről a következő fejezetekben lesz szó.

6.2.2.3. Hardver: termelőberendezések

A termelési stratégia megvalósításának szükséges feltétele, hogy a vállalat képes legyen a tervezett termelést megvalósítani, azaz rendelkezésre álljon a megfelelő kapacitás.

Kapacitás alatt egyrészt a vállalat teljesítőképességének valamilyen határértékét értjük (nagyvonalúan fogalmazva: annak mértékét, hogy mennyit tud termelni adott időegység alatt a vállalat), másrészt a köznapi szóhasználatban azokat a termelőberendezéseket is szokás e megnevezéssel jelölni, amelyekkel a terméket előállítják. A kétféle értelmezés közötti fogalmi rokonság nyilvánvaló.

Kapacitás: egy adott vállalat adott időpontban értelmezett maximális teljesítőképessége.

Ha a kapacitás fogalmát az utóbbi értelemben használjuk, akkor ennek megtervezése a vállalat számára szükséges erőforrások mennyiségének és struktúrájának megtervezését jelenti. A vállalat lényegében arról dönt, hogy a termelésre szánt, a befektetéshez rendelkezésre álló tőkéjét hogyan ossza szét az egyes erőforrások között. Ezen erőforrások vállalatgazdasági kérdéseit a tankönyv önálló fejezetei tárgyalják – kivéve a termelőberendezéseket, amelyek ugyanakkor fogalmilag a legközelebb állnak a kapacitások említett értelmezéséhez. Az alábbiakban tehát a termelőberendezésekre vonatkozó alapvető ismereteket foglaljuk össze. A termelőberendezések a „tárgyi eszközök" számviteli kategóriájának részét képezik. Azon tárgyi eszközöket soroljuk ide, amelyek ténylegesen részt vesznek a termék előállításának folyamatában. A két fogalom igen gyakran szinonimaként használható.

A **tárgyi eszközök** a technológia hordozói, a vállalati tevékenység azon munkaeszközei, amelyek több termelési cikluson keresztül szolgálják a működést. A tárgyi eszközök a vállalati vagyon kevésbé mobil, naturális formában megtestesülő részét alkotják.

Tárgyi eszközök: a vállalati vagyon naturális formában megtestesülő elemei, amelyek több termelési cikluson át szolgálják a működést.

Ezek a munkaeszközök – épületek, vezetékek, gépek, berendezések, járművek vagy földterületek – hosszabb idő alatt használódnak el, s a bevételből való megtérülésükhöz is általában több időre van szükség.

a) A tárgyi eszközök jellemzői

A tárgyi eszközök tehát olyan erőforrások, amelyek tartósan és több oldalról is hatnak a vállalat gazdálkodására, technikai színvonaluk pedig döntően befolyásolja a másik alapvető vállalati erőforrásnak, a munkaerőnek a termelékenységét. A termelőberendezések mint munkaeszközök behatárolják a vállalat tevékenységét: korlátozzák a gyártható termékek körét, valamint az előállított termékek, szolgáltatások minőségét. Emellett a vállalatnak jelentős költséget is okoznak, hiszen használatuk során értékük csökken, ezenkívül működtetésük, fenntartásuk is többnyire költséges (pl. energia, alkatrész).

A vállalati vagyon naturális formában megtestesülő hányadának – ezen belül a tárgyi eszközöknek – a nagysága függ a gazdálkodás környezetétől, a vállalati gazdálkodás minőségétől és attól, hogy milyen munkamegosztási területen működik az adott vállalat. Más-más a tárgyieszköz-igénye az ipar különböző területeinek, a szolgáltatások egyes ágazatainak, a mezőgazdaságnak vagy a kereskedelemnek stb.

A munkamegosztás azonban nemcsak az adott vállalati tevékenység tárgyieszköz-igényességére van hatással, hanem a tárgyieszköz-állomány struktúráját is jelentősen befolyásolja. Egy vegyipari vállalat tárgyi eszközein belül például a gépeknek és a berendezéseknek jóval nagyobb a szerepük, mint egy népművészeti termékeket előállító üzem gépeinek és berendezéseinek. A működési kör azonban nem határozza meg egyértelműen a tárgyi eszközök struktúráját, ez részben a vállalat stratégiájának is függvénye. Függ például attól, hogy a vállalat az adott termelési feladat megvalósításához milyen tőke-munka kombinációt alkalmaz, vagy attól, hogy a vállalat mennyire ítéli stabilnak a gyártandó terméket, és alkalmaz előállítására specializált (csak egy adott funkcióra alkalmas) gépeket. Emellett a tárgyi eszközök struktúráját befolyásolja a vállalat nagysága, telepítésének helye, az éghajlati viszonyok és sok más tényező is.

Az Agárdi – „az év pálinkája"

Az Agárdi Pálinkafőzde 2002-es megnyitása óta párlatainak gazdag, friss aromáival, tiszta, gyümölcsös ízeivel több évtizedes űr betöltéséhez járul hozzá. Különleges minőségű, sorszámozott pálinkái számottevő népszerűségre tettek szert, amit számos nemzetközi díj is tanúsít.

A gyümölcsöt előbb gondosan átválogatják, megtisztítják, szükség szerint kimagozzák, összeaprítják, majd a főzés és lepárlás következik. Először az elő-, majd a közép- és végül az utópárlat gondos leválasztása elengedhetetlen a minőség megőrzése érdekében. Az elő- és utópárlat komponensei ugyanis már kis mennyiségben is tönkretehetik a fogyasztásra szánt középpárlat íz- és illatharmóniáját.

Az érlelés rozsdamentes acéltartályokban, illetve tölgyfahordókban megy végbe. A minőség megóvására a palackozás során is különös gondot fordítanak: ez is, mint a folyamat valamennyi egyéb fázisa, kézzel zajlik.

A múlt században a hagyományos, manufakturális kis főzdéket háttérbe szorította a nagyüzemi termelés. Az ipari méretekben történő gyártás hátrányosan befolyásolta a minőséget, s így a pálinka hírnevét is alaposan megtépázta.

A 2002-ben megjelent szabályozás célja, hogy a magyar pálinka a legmagasabb minőségi elvárásoknak, a legkényesebb fogyasztói igényeknek is megfeleljen. A folyamat egyik mérföldköve az Agárdi Pálinkafőzde megalapítása, hiszen olyan kis műhely alakult itt ki, amely a manufaktúraszerű előállítás valamennyi fázisa és az itt készült termék tekintetében egyaránt mintául szolgálhat a jövő kézművesei számára is.

FORRÁS: Ignácz Valéria: Az Agárdi – „az év pálinkája". *Napi Gazdaság*, 2005. december 8. *http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=271729* (Letöltve: 2008. június 29.)

b) A termelőberendezésekkel való gazdálkodás stratégiai kérdései

A termelés számára a tárgyi eszközökön belül a termelőberendezéseknek van különleges jelentőségük.

A termelőberendezésekkel kapcsolatos stratégiai kérdések:

- a létrehozandó, illetve fenntartandó kapacitások méretére és összetételére,
- a kapacitásbővítés vagy leépítés módjára és
- a fenntartani kívánt termelőberendezések karbantartására vonatkoznak.

Ezekre a kérdésekre a vállalati stratégia általános elemein túl főként a marketing- és innovációs részstratégiákon keresztül adhatunk választ – természetesen mindig figyelembe véve a pénzügyi lehetőségeket.

Az összes erőforrás közül a termelőberendezések azok, amelyek jellegüknél fogva hosszú távon is leginkább meghatározzák a vállalat teljesítőképességét, kapacitását. A kapacitás terjedelme, mérete és összetétele pedig elsősorban a vállalat marketingstratégiájától, a piacon értékesíteni kívánt termékek fajtájától és mennyiségétől függ. A piaci szempontokon kívül a mérlegeléskor tekintettel kell lenni a méretgazdaságosságra: a nagyobb mennyiség rendszerint kisebb önköltséggel, s így (többnyire) nagyobb versenyképességgel jár. Kétségtelen azonban, hogy a méretgazdaságosság csak bizonyos határokig érvényesül, amit a kapacitások tervezésekor természetesen figyelembe kell venni.

A kapacitások terjedelme mellett fontos szempont a termelőberendezések telepítése (a termelőüzemeket főleg az erőforrások, illetve a fogyasztók földrajzi elhelyezkedésének figyelembevételével telepítik) és üzemen belüli elrendezése (ami szoros összefüggésben van a gyártási rendszerrel, illetve az alkalmazott vagy alkalmazható termelésszervezési eljárással).

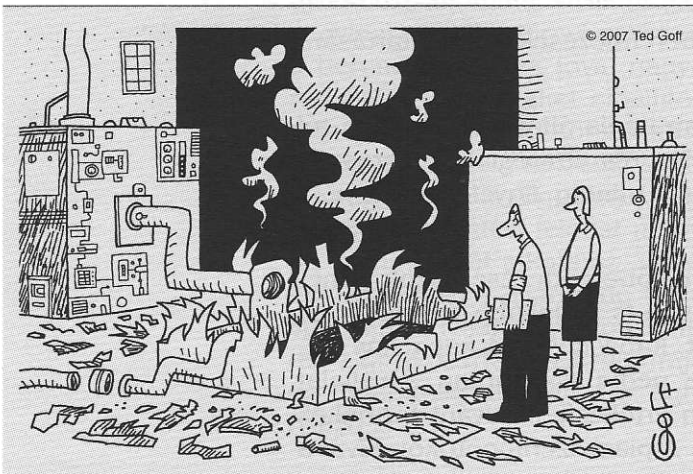
A tárgyieszköz-bővítést a hazai szóhasználat **beruházásnak** nevezi. A beruházások a stratégia megvalósításának eszközei – lényegében tárgyieszköz-létesítési projektek, amelyek gyakran jelentős tőkefelhasználással, a szervezési kapacitás lekötésével járnak. A beruházások a vállalatok műszaki megújulásának fő hordozói.

Beruházás: pénzügyileg a tárgyi eszközök bővítésébe való befektetés, szervezését tekintve tárgyieszköz-létesítési projekt.

A stratégiai kérdések közé sorolhatjuk a **tárgyieszköz-fenntartást** is. A tárgyi eszközök termelőképessége a használati időn belül viszonylag állandó – de csak akkor, ha megfelelő a

Tárgyieszköz-fenntartás: a tárgyi eszközök folyamatos üzemképességének biztosítása.

karbantartásuk. A mai feltételrendszerben, amikor a termelőberendezések termelékenységének növekedése következtében a viszonylag rövid termeléskiesés is jelentős kárt okoz, a legtöbb színvonalasan működő vállalat megengedhetetlennek tartja, hogy géphibák miatt időkiesése legyen. Ez a megelőző karbantartás jelentőségének, a ráfordított emberi munkának és tőkének a növekedését hozza magával – ugyanakkor még fontosabbá teszi a tárgyieszköz-csere legkedvezőbb időpontjának kiválasztását.



Mondja meg a műszakiaknak, hogy ellenőrizzék a tejcsoki gyártási eljárását.

FORRÁS:
http://www.newslettercartoons.com

6.2.2.4. A termelési folyamat irányítása és szervezése

A termelési (szolgáltatási) folyamat irányítási és szervezési megoldásai arra adnak választ, hogyan integráljuk a termékre (szolgáltatásra) és a kapacitásokra vonatkozó döntéseket az eszközök üzemen belüli elhelyezésére, az egyes műveletek sorrendjére és ütemezésére vonatkozó döntésekkel.

Természetesen a választható termelésszervezési elvek nagymértékben függnek a vállalat profiljától (a termék jellegétől) – van azonban bizonyos fokú szabadság a választásban.

Miért van az, hogy az USA-ban készült autók közül a legnyereségesebbek japánok és németek?

Több japán és európai gyártó évtizedeket töltött az ún. „rugalmas gyártás" finomításával, amit Detroit nem sajátított jól el. A rugalmasság azt jelenti, hogy több típust is képesek összeszerelni egy soron, ami egy új modell befektetési költségeit 25 százalékkal csökkenti, és lehetővé teszi a keresletnek megfelelő gyártási struktúrát.

A rugalmas összeszerelést jól működtetni azonban eleinte drágább, mint ahogy hangzik. A 1,5 milliárd dollárnak, amiből a Nissan az új üzemét felépítette, egyharmada ment el arra, hogy a műkö-

dést minél rugalmasabbá tegyék. Teljes kapacitással az új gyár 400 ezer járművet lesz képes gyártani, közöttük szedánt, kisbuszt, SUV-ot és pickupot.

Fejlett robotokkal és szoftverekkel a Nissan gyorsan tud váltani az egyes modellek között. A főbb beszállítók (néhány a gyár területén működik) 90 perccel a gyártás előtt kapják meg a rendelést, ami mindkét fél számára alacsony készletköltségeket jelent. A szállítók olyan „modulokat" is összeszerelnek, amiket aztán a gyártás sorrendjében visznek a sorra.

A beruházás azonban meghozza az árát: a Chrysler, a Ford és a GM észak-amerikai gyáraiban átlag nyolc órával tovább tart egy autó elkészítése, mint a japán gyárak üzemeiben. A leggyorsabb Nissan átfutási ideje 18, míg az utolsó helyen álló Chrysleré 31 óra. Ez az idő autónként kb. 300-500 extra dollárjába kerül az amerikai gyártóknak.

Forrás: Daren Fonda: Why The Most Profitable Cars Made in the U.S.A. are Japanese and German. *Time*, 2003. május 19., *http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1004876,00.html* (Letöltve: 2008. június 28.)

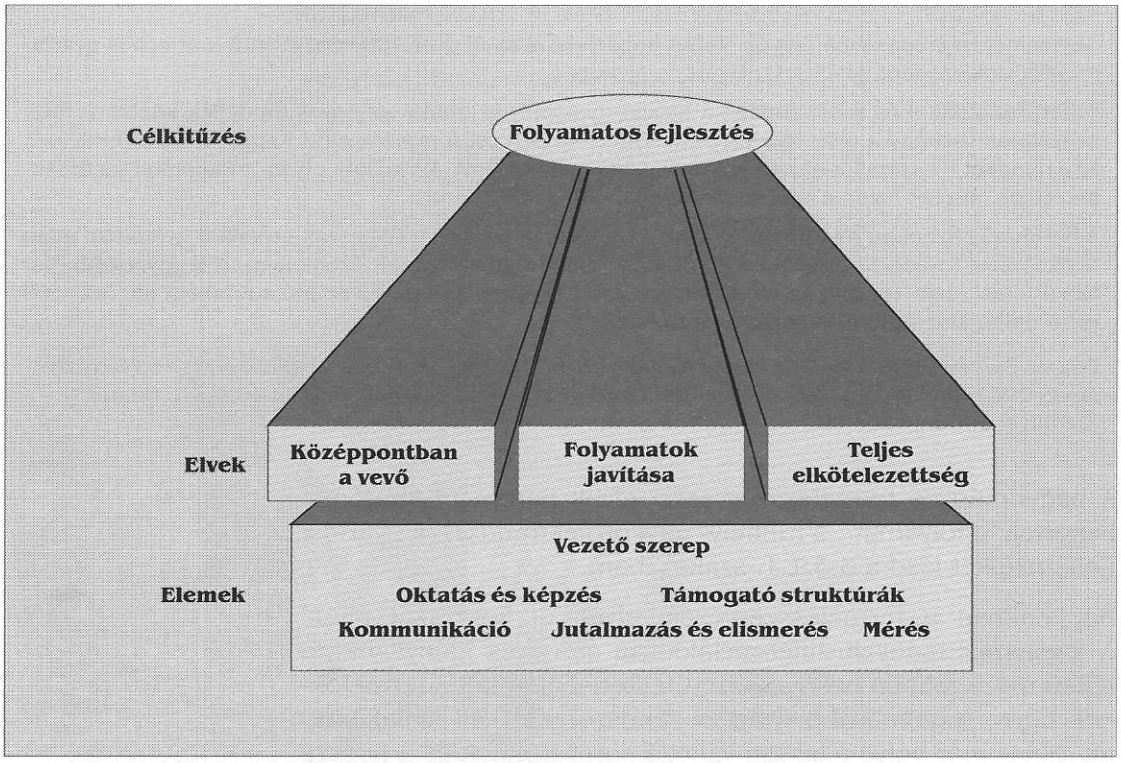
A hagyományos termelésszervezési elvek három fő stratégiát ismertek: a folyamat-, a műhely- és a projektrendszerű gyártást (jellemzőiket lásd a 6.3.1.1. szakaszban).

Napjainkban a termelésszervezési elvek új korszakát éljük. A fogyasztói igények differenciálódása és egyes igényeknek a fejlett országokban bekövetkezett telítettsége miatt a termelőknek egyre rugalmasabb gyártási rendszereket kell kialakítaniuk. Nincs már helye a lassan változó sorozatoknak és a hosszú gépátállási időknek – a termelés rugalmassága kis (lehetőleg egy) elemszámú sorozatokat és ezzel összefüggésben igen gyors átállást követel. Az elektronika fejlődése meg is teremtette a lehetőséget az ilyen gyártórendszerek és termelésszervezés számára, s létrejöttek a folyamatok irányítására alkalmas menedzsmentfilozófiák és -technikák is. Elmondható, hogy napjainkban a vállalati működés egyik leginkább forrongó, legtöbb újdonságot hozó területe a termelés.

6.2.2.5. A minőség

A minőség, mint az könyvünk más részeiből is kiderül, nem csupán a termelés ügye, itt azonban mindenképpen külön kell foglalkoznunk vele. Soha nem volt közömbös a fogyasztó számára, de igazán a legutóbbi időben került reflektorfénybe – elsősorban azon a gondolatmeneten keresztül, amely nem a termékből, hanem a termelési folyamatból indult ki a minőség meghatározásánál. A hagyományos gondolkodás a termelést követő minőség-ellenőrzéssel igyekezett biztosítani, hogy a fogyasztó megfelelő minőséget kapjon – holott világos, hogy a minőséget nem lehet „bele ellenőrizni", hanem „bele kell gyártani" a termékbe. Az erre a következtetésre épülő felfogás elemei fokozatosan jelentek meg a termelésben, a gondolatmenet

Minőség: a termék vagy szolgáltatás azon tulajdonságainak összessége, amelyek alkalmassá teszik kifejezett vagy elvárt igények kielégítésére



16. ÁBRA. *A TQM gyakorlatba ültetésének koncepciói*
FORRÁS: Tenner, A. R. – DeToro, I. J. 1996, 42. o.

Teljes körű minőségellenőrzés: a magas minőségű, hibátlan termék előállításának garanciáit magába a termelési folyamatba beépítő működési elv.

kiteljesedésére a teljes körű minőségmenedzsment **(TQM, Total Quality Management)** rendszere adott keretet. A TQM a minőségbiztosítást az egész vállalat ügyévé teszi, logikáját a *16. ábra* mutatja be. Ebből kiderül, hogy a TQM szerint a tevékenységek folyamatos javítása a feladat: nem lehet semmi „elég jó", mindig a fejlesztésre, javításra kell törekedni. A vevőközpontúság az eddigiek alapján szinte triviális. Lényeges, hogy a TQM szerint minden üzleti folyamatnak (s nemcsak a termelésnek) van „vevője" – az, aki a folyamat outputját felhasználja. Így például a végső összeszerelést végző munkás „vevője" a vállalat disztribúciós részlege, a kontroller vevői a menedzserek, akikhez jelentése eljut – s az egész vállalat vevője a külső fogyasztó.

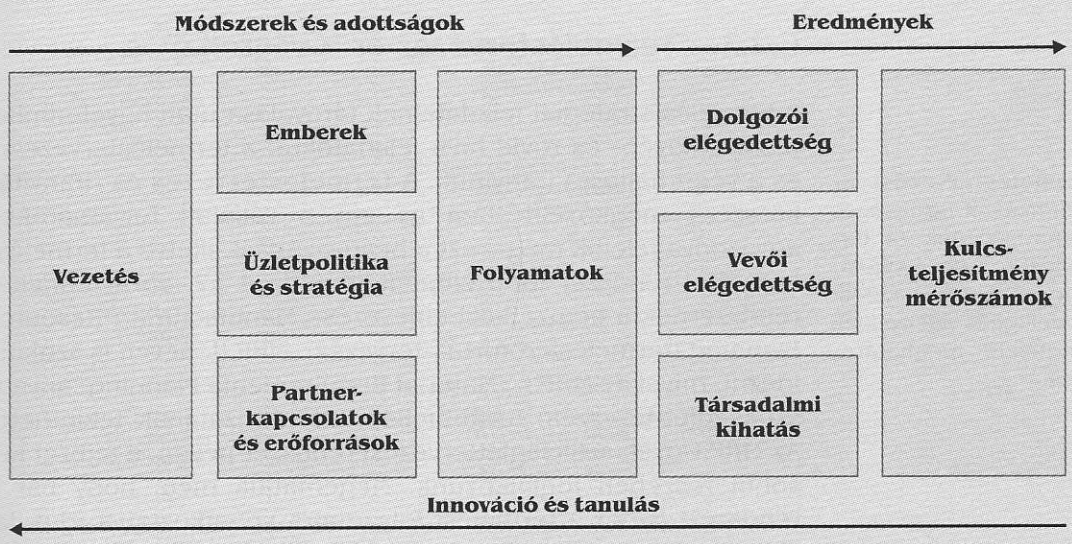
A minőség díjai

Az EFQM (European Foundation for Quality Management – Európai Minőségmenedzsment Alapítvány) egy tagsági rendszeren alapuló nonprofit szervezet, amelyet 1988-ban 14 vezető európai nagyvállalat hozott létre, hogy a kiválóság ösztönzője legyen Európában. Jövőképe egy olyan világ, amelyben az európai szervezetek kiválóságukkal tűnnek ki.

Az EFQM az alapító vállalatok vezetőinek közreműködésével kidolgozta a 9 fő kritériumból álló szervezetikiválóság-modellt. A modell a TQM-filozófián alapul, leírja a minőség összetevőit és súlyozza fontosságukat, fő célja a folyamatos fejlődés.

Az EFQM az Európai Bizottság támogatásával 1991-ben hirdette meg első alkalommal az Európai Minőségi Díjat (ma EFQM Kiválóság Díj), amelynek követelményrendszere az EFQM Kiválóság Modellre épül. 2001 óta a korábban alkalmazott háromszintű elismerésen túl további két új elismerési szintet vezettek be annak érdekében, hogy ösztönözzék a szervezeteket az önértékelés és a Kiválóság Modell egyre szélesebb körben való használatára.

Az 1996-ban alapított Nemzeti Minőségi Díj az Európai Kiválóság Díj kritériumrendszerét alkalmazza, s a TQM hazai elterjesztése a célja.



Forrás: Elkötelezettség a kiválóságért – Információs anyag 2008, *http://www.kivalosag.hu/web/documents/C2E%20Informacios%20anyag.pdf* (Letöltve: 2008. július 15.) EFQM: Introducing Excellence, *http://www.kivalosag.hu/web/EFQM_pub/Introducing_Excellence.pdf* (Letöltve: 2008. július 15.)

A folyamatok fejlesztése a modern vállalatvezetési koncepcióknak, különösen az értékláncfelfogásnak megfelelően kifejezi, hogy a végtermékhez egymáshoz láncszerűen kapcsolódó tevékenységek sorozatán keresztül jutunk el, s e folyamat minden lépését állandóan fejleszteni kell a megfelelő minőség érdekében.

A teljes elkötelezettség azt jelenti, hogy a legfelső vezetéstől a hierarchia legalsó lépcsőjéig mindenki elsődlegesen a minőséget tartja szem előtt. Az emberierőforrás-menedzsmentnél jelzett „felhatalmazás" e szempontból igen jelentős: mindenki felelős is a minőségért, s beavatkozási lehetősége is van. Végső soron az ellátási lánc további elemeit, a vevőket és a szállítókat is bevonják a minőségjavításba.

A kiegészítő elemek: a felsővezetői irányításnak, az oktatásnak, a belső kommunikációnak, az egyéb funkcióknak, illetve a tanácsadók részéről megnyilvánuló támogatásnak, a teljesítmény mérésének (és a mérési eredmények visszacsatolásának), valamint a résztvevők jutalmazásának konkrétumait fogalmazzák meg.

A sikeres minőségbiztosítás alapfeltétele, hogy megértsük a minőség fogalmának sokoldalúságát, s ennek megfelelő eszköztárral kezeljük.

6.2.3. Termeléstervezés és a végrehajtás

A termelés stratégiai feladatainak tárgyalása után figyelmünket most a közép- és rövid távú feladatokra: a termeléstervezésre és a végrehajtásra irányítjuk. A **termeléstervezés** és -irányítás korszerű megközelítésben az egyéb vállalati folyamatokba ágyazódva jelenik meg – ezt a beágyazódást, illetve a termelésirányítási rendszer főbb elemeit mutatja a *17. ábra.* Ennek a rendszernek a nemzetközi elnevezése Manufacturing Resource Planning (termelésierőforrás-tervezés). MRP II. néven is szokták idézni, mivel az MRP I. (Material Requirements Planning, anyagszükséglet-tervezés) továbbfejlesztett változatának tekinthető. Az MRP I-gyel, szükséglettervezési rendszer néven, e fejezet későbbi részében foglalkozunk. Megemlítjük még, hogy bár a rendszert ismét a termelési folyamatra vonatkoztatva írjuk le, analóg logikával működik a szolgáltatások területén is.

Termeléstervezés: az erőforrások szükséges mennyiségének és termelésbe való bevonásuk rendjének a keresletkielégítés igényeinek megfelelő meghatározása.

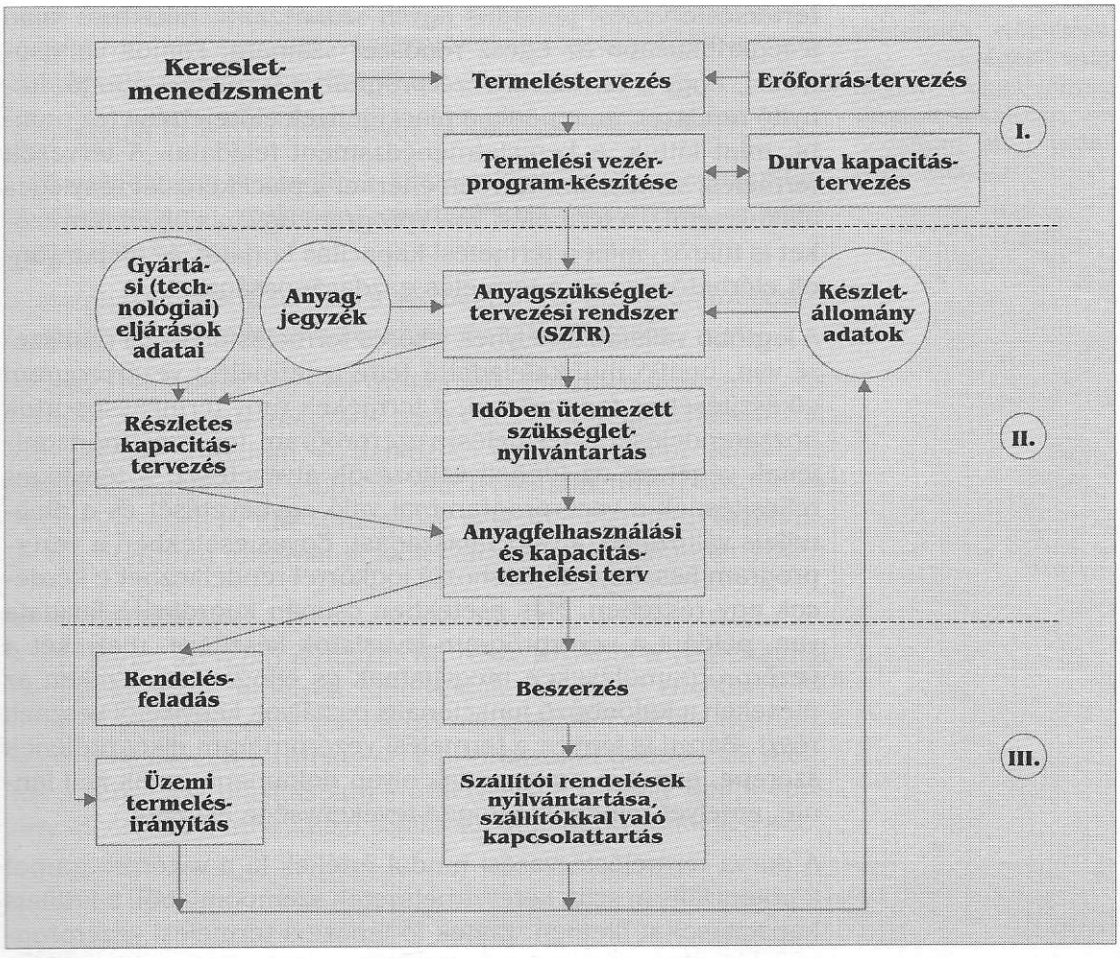
a) Az integrált termeléstervezés

A *17. ábrán* látható, hogy a termeléstervezés a keresletmenedzsmenttől kapja az indító impulzust. (A **keresletmenedzsment** a marketingfunkció része, a III.2. fejezetben tárgyaltuk.)

Keresletmenedzsment: a kereslet feltárására és adminisztrálására, a vevők befolyásolására és a vevőkapcsolatok megvalósítására szolgáló tevékenységek.

A I.-gyel jelölt termeléstervezési modul magában foglalja azokat a tevékenységeket, amelyek egy aggregált outputtervben jelennek meg. Ez a terv a különböző vállalatoknál nem egyformán részletes; van, ahol csak az egyes negyedévre tervezett összmennyiséget adják meg értékben, van, ahol például havi bontásban szerepel a főbb termelési kapacitások tervezett outputja.

Az ily módon értelmezett termeléstervezés a legfelső szintű vezetés feladata, az üzleti irányítás egyik legfőbb eszköze. A termelési terv lényegében kompromisszumos megegyezést jelent a marketing, a gyártás és a pénzügy között arról, hogy mit kellene termelni és kínálni a fogyasztóknak. Ez olyan döntéseket



17. ÁBRA. *Integrált anyaggazdálkodási rendszer*
FORRÁS: Volmann–Berry–Whybark 1984

is magában foglal, mint az aggregált készlet és/vagy a számon tartott rendelésállomány nagysága, vagy a szezonális kereslet követésének stratégiája.

Az erőforrás-tervezés a termeléstervezési modulhoz kapcsolódik. Magában foglalja a hosszú távú kapacitásszükségletek meghatározását, idetartozik a hosszú távú értékesítési előrejelzés és a hosszú távú termelési terv lefordítása a szükséges gyártási létesítményekre vonatkozó bruttó becslésekre. Az erőforrás-tervezés eredményeképpen meghatározzák azokat a kapacitáskorlátokat, amelyeken belül a termeléstervezésnek működnie kell. Az erőforrás-tervezés alapján lehet elkészíteni a tőkeköltségvetést is.

A termelési vezérprogram megadja a termelés tervezett menynyiségét minden egyes végtermékre, időben ütemezve a

Termelési vezérprogram: a termelés tervezett mennyiségét és ütemezését a vállalat valamennyi végtermékére nézve meghatározó program.

termeléstervezési periódus egyes szakaszaira. Készítése talán a legkritikusabb az egész rendszer számára. Fontos hangsúlyozni, hogy a termelési vezérprogram a termelést átfogó, irányító rendszer, nem pedig a piaci igények előrejelzése (ez utóbbi, mint láttuk, a keresletmenedzsment feladata). A tervezett termelési szint számottevően eltérhet a piaci kereslet tényleges alakulásától – a termelési vezérprogram ugyanis olyan tényezőket is tükröz, mint a termelési kapacitás korlátai, az alapanyagok elérhetősége és a termelés gazdaságossága.

A legtöbb vállalat, amelynek sikeres termeléstervezési rendszere van, önálló munkafeladattá tette a termelési vezérprogram elkészítését és fenntartását; a termékek vagy termékcsoportok hozzárendelését a termelési vezérprogram tervezési horizontjának végéhez; az időbeli változások átvezetését; a tényleges teljesítésnek a vezérprogrammal való egybevetését és a dinamikus változásokra való válaszadást. Egyes esetekben a vezérprogram készítője döntéshozói jogkörrel rendelkezhet e kérdések egy részében. Más esetekben csupán koordináló feladata van, például a vezérprogram-javaslatok készítése, melyeket a vezérprogramüléseken megvitatnak és elfogadnak. Ezeken az üléseken a különböző funkcionális osztályok képviselői vesznek részt. Bármi is legyen a termelési vezérprogram elkészítőjének szerepe, ennek a programnak olyan dokumentumnak kell lennie, amelyet mindenki elfogad tevékenysége alapjául.

A durva termeléstervezési modul értékeli ki a vezérprogramot a potenciálisan szűk keresztmetszetek szempontjából, a kritikus kapacitásokat illetően. Ennek fő lépése a termelési vezérprogram lefordítása kapacitásterhelésekké. A durva kapacitástervezés általában sokkal ritkábban történik, és hosszabb időtávot fog át, mint a finomprogramozás. A modul funkciója a gyors elemzés, amely megmutatja, vajon a vezérprogram végrehajtása lehetséges-e, figyelembe véve a vállalat tervezett kapacitásait. Ez az elemzés néha szükségessé teheti a vezérprogram megváltoztatását, még mielőtt a vezérprogramot részleteire bontanánk.

b) A szükséglettervezési rendszer

A 17. ábrán II. vel jelölt rész a termelésirányítási rendszereket a hetvenes években forradalmasító, s azóta is hódító útját járó **anyagszükséglet tervezési rendszer** (Material Requirements Planning, MRP).

Anyagszükséglet-tervezési rendszer: a teljes anyagszükséglet lebontása a termelési vezérprogram által adott termelési mennyiségnek és időzítésnek megfelelően.

Az MRP lényeges eltérése a hagyományos termelésirányítási rendszerektől, hogy figyelembe veszi a késztermék különböző komponensei iránti kereslet egymástól és az időtől függő természetét. Az MRP

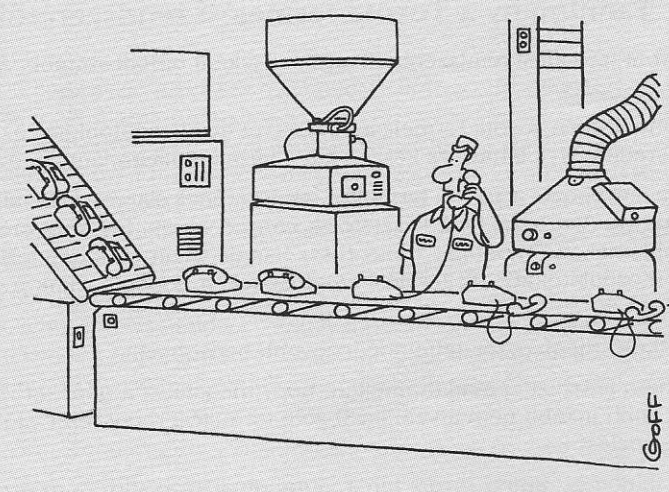
- az **anyagjegyzék** segítségével lebontja a termelési vezérprogramban szereplő végtermékeket részegységekre, egészen a legkisebb összetevőkig;
- megadja az egyes összetevők szükséges mennyiségét;
- összeveti ezt a meglévő készletekkel, s így megállapítja, hogy mennyit szükséges gyártani vagy beszerezni az adott összetevőből;
- meghatározza a termelés és beszerzés olyan ütemezését, amely lehetővé teszi a vezérprogram teljesítését.

Anyagjegyzék: egy adott végtermék előállításához szükséges valamennyi elemet (anyag, vásárolt alkatrész, segédanyag stb.) tartalmazó lista.

Az MRP rendszerek ma már gyakorlatilag minden számítógépes termelési program integráns részét képezik, felhasználásukkal könyvtárnyi irodalom foglalkozik. Csakúgy, mint lényeges továbbfejlesztéseivel: előbb az MRP II (Manufacturing Resources Planning), majd az ERP (Enterprise Research Planning) került be az értékteremtő folyamatok kelléktárába. (Monk–Wagner 2006)

c) A végrehajtás

A *17. ábrán* szereplő rendszer III. része azokból a végrehajtási modulokból áll, amelyek kibocsátják, tervezik, ellenőrzik az egyes komponensekre vonatkozó rendeléseket mind a gyártott, mind a beszerzett termékekre, s prioritásokat határoznak meg. Így a termelési utasításokat – amelyeket a műhely kap – éppúgy ideértjük, mint a külső szállítóknak feladott rendeléseket.



Melnick Telefongyár. Kérem, tartsa.
Melnick Telefongyár. Kérem, tartsa.
Melnick Telefongyár. Kérem, tartsa.
FORRÁS: http://www.newslettercartoons.com

Az üzemi termelésirányítási modul tervezi és ellenőrzi a gyáron belül az egyes üzemeknek, feladott rendelések teljesítésének előrehaladását. A terv részletezettsége kiterjed minden egyes egyedi műveletre, személyre és gépre, tartalmazza a relatív prioritások meghatározását, amelyek a műveletek befejezésének tervezett vagy ígért időpontjára épülnek. Az üzemi termelésirányítás is rendszerint számítógéppel történik, vállalatonként eltérő részletezettséggel.

A szállítókövetési modul lényegében azonos funkciókat hajt végre, mint az üzemi irányítás, de olyan termékekre, amelyeket külső szállítóktól vásárolunk, ahelyett, hogy magunk gyártottuk volna. A cél az, hogy folyamatosan naprakész információkat nyújtsunk a prioritásokról a beszerzésnek, és amennyire lehet, tervezzük és ellenőrizzük a szállító kapacitásait.

6.2.4. Karcsú értékfolyam, karcsú termelés

Az 1970–80-as években a japán ipar (különösképpen az autógyártás) feltűnően kiugró nemzetközi sikerei ráirányították a figyelmet a japán termelésirányítás sajátosságaira – ezek elemzése után elkezdődött elterjedésük a fejlett világ más részein. Számos új koncepcióval, eljárással ismerkedett meg a világ – ezek átfogó érékelését Wommack és szerzőtársai (1991) foglalják össze.

Shigeo Shingo: Tanulmány a Toyota termelési rendszeréről

Shigeo Shingót a Toyota termelési rendszerének egyik atyjaként tartják számon. Az alábbi idézet az ő könyvéből való.

„Egy alkalommal bemutattuk a Toyota termelési rendszerét egy látogatónknak az A Electric cégtől. Le volt nyűgözve az eredmények láttán, és készen állt a haza indulásra, amikor az előadó így szólt:

»Uram, Önt bizonyára lenyűgözte a Toyota termelési rendszerének sikere, de ne alkalmazza, hacsak nincs igazán szüksége rá! Akárhogy is, a készleteink nagyon kicsik, így ha a munkahelyek között járunk, mindig a problémákon őrködünk: 'Nincs rossz hangja valamelyik gépnek?' 'Nem tesznek a dolgozók felesleges mozdulatokat?'. Fejlesztési lehetőségeken gondolkozunk reggel nyolctól délután ötig.«

Látogatónkra a következő megjegyzés tette a legnagyobb benyomást:

»Ha a felső vezetés nem kötelezi el magát amellett, hogy megállítsa a gépeket vagy a gyártósorokat, ha gond adódik, jobb inkább nem átvenni a Toyota termelési rendszerét és nem tűzni ki célul a készletek nélküli termelést.«

Ez a fajta gondolkodásmód az, ami a Toyota híres „autonomatizálásához" – az emberi érzékkel felruházott automatizáláshoz vezetett."

FORRÁS: Shigeo Shingo: *A Study of the Toyota Production System From an Industrial Engineering Viewpoint"*. Productivity Press, 1989)

6.2.4.1. A karcsú értékfolyam megvalósításának alapelvei

Wommack és társai vezették be a karcsú termelés fogalmát, amelyet aztán kiterjesztettek az értékteremtő folyamatok egészére, rendszerint „karcsú értékfolyamról" beszélve. A karcsú értékfolyam menedzselésének alapelvei a következők (Hines et al 2000):

- Meg kell határozni azokat a tevékenységeket, amelyek hozzájárulnak az értéknöveléshez, és azokat, amelyek nem – mégpedig nem egy üzem vagy vállalat, hanem az értékteremtő folyamat egészét, a végső fogyasztó igényeit tekintve.
- Azonosítani kell minden veszteséget okozó tevékenységet, és ezeket fel kell számolni.
- Minden olyan tevékenységet, amelyek értéket teremtenek, folyamatos áramlásban kell végezni, megszakadások, várakozások, visszaáramlások vagy selejt nélkül.
- Csak azt szabad legyártani, amire megvan az „éppen időben" érkező fogyasztói rendelés.
- Meg kell teremteni a stratégiák, költségek és információk átláthatóságát a teljes értékteremtési folyamatban, hiszen a versenyelőnyt az ellátási háló egészére, nem egy-egy vállalatra kell értelmezni.

Haderőrefom

Az Egyesült Államok hadserege 231 éves történelmének legnagyobb üzleti jellegű erőfeszítését teszi: a karcsúsítás és a Six Sigma menedzsment elméleteit igyekszik átvenni. Ez egy óriási kísérlet: a haderő teljes éves költségvetése 160 milliárd dollár, és az 1,1 millió egyenruhás mellett 230 ezer civilt foglalkoztat. Mike Kirby, a program egyik vezetője szerint ez a menedzsmenttudomány legnagyobb méretű alkalmazása a diszciplína kialakulása óta. „Forrásokat kell felszabadítanunk, hogy azokat a hadsereg valós feladataira összpontosíthassuk. Jobban és gyorsabban kell ellátnunk katonáinkat" – mondja.

A karcsúsítás és a Six Sigma koncepciók már évtizedek óta ismertek a magánszektorban. Az előbbi a Toyota termelési rendszeréből nőtt ki, amely a pazarlások kiküszöbölésével a hatékonyság növelésére és az átfutási idők csökkentésére törekszik. A Six Sigmát először a Motorola alkalmazta a 80-as években a minőség statisztikai eszközökkel való fejlesztésére. Igazán híressé akkor vált, amikor Jack Welch a 90-es években bevezette a General Electricnél.

Francis Harvey, a hadügyminisztérium államtitkára szerint: „A lényeg, hogy a felesleges lépéseket kiveszed a rendszerből, és hogy a fejlődésnek folyamatosnak és örökösnek kell lennie."

Forrás: Donelly, Sally B.: Lean and Mean. *Time*, 2006. július 5. *http://www.time.com/time/printout/0,8816,1209955,00.html* (Letöltve: 2008. július 16.)

A karcsú értékfolyam megvalósítása számos új szervezési alapelv alkalmazását igényli – ezek jórészt önállóan is megjelentek aztán a termelés fejlesztésében:

- „éppen időben" elv,
- teljes körű minőségmenedzsment,
- szoros partnerkapcsolat a szállítókkal,
- folyamatos fejlesztés,
- rugalmas termelésirányítás,
- teljes körű megelőző karbantartás,
- csoportos munkavégzés,
- a munkaerő felhatalmazása döntésekre.

Ezen alapelvekről a megfelelő helyeken már volt szó a könyvben – ebből is látható, hogy a karcsú értékfolyam gondolata mennyire átszövi a modern vállalatvezetést.

A karcsú értékfolyam koncepciója az elmúlt két évtizedben meghatározó jelentőségű volt az értékteremtő folyamatok menedzsmentjében. Kiváló példát jelent ez arra, hogy egymással harmonizáló elvek következetes alkalmazása milyen komoly versenyelőnyhöz vezethet. Másrészt a karcsúértékfolyam-szemlélet szoros összefüggésbe hozható a kiszervezés *(outsourcing)* elterjedésével: a vállalatok igyekeznek minden olyan tevékenységet külső cégekkel végeztetni, amelyek nem vagy nem elég hatékonyan járulnak hozzá az értékteremtéshez. Ez a gazdasági rendszer egészének nagyobb hatékonyságához (összességében a jobb fogyasztóiszükséglet-kielégítéshez) vezet, hiszen így elvben mindenki azt csinálja, amihez a legjobban ért, aminek elvégzése a lényegi képességeihez tartozik. A következőkben a karcsú menedzsmentnek a termelésben való alkalmazását leginkább kifejező „éppen időben" elvet ismertetjük.

Éppen időben elv: mindennemű veszteség kiküszöbölését célzó termelési filozófia. Elnevezése abból származik, hogy csak a rövid távú keresletnek megfelelő mennyiségű termék áramlását engedi meg, amelynek „éppen időben" kell megérkeznie a felhasználás helyére.

6.2.4.2. Az „éppen időben" elv

Az **„éppen időben" elv** a japán gazdaság hatékonyságnövelésre irányuló törekvéseiből nőtt ki, s napjainkra az egész fejlett világban elterjedt. Teljes vállalatműködési filozófiát jelent, amelynek két célkitűzés: a termelékenység és a minőség áll a középpontjában. Alapja a japán vállalati kultúrára jellemző motivációs és participációs rendszer. Tények igazolják azonban, hogy más kultúrákban is megvalósítható, még ha sokszor nem kis nehézségek árán is.

Az „éppen időben" elv (JIT) alapja a karcsú menedzsment, tehát lényege a mindennemű veszteség kiküszöbölésére irányuló törekvés. A JIT a következő alapelvekre épül:

- *Teljes körű minőségmenedzsment (TQM).* Ezzel az előző fejezetben foglalkoztunk.
- *Egyenletes és rugalmas termelés.* Ez a követelmény a piaci igény változásából következik: a választékbővítés szükségessége és ennek következtében a termelés nagyfokú diverzifikációja tette szükségessé. Az új filozófia középpontjában az a felismerés áll, hogy a nagyobb rugalmasság elérésének és az átfutási időben elérhető megtakarításnak a kulcsát nem elsősorban magukban a termelési tevékenységekben kell keresni (amelyekre a fejlesztés évszázadokon át koncentrált), hanem a termelésközi állásidők csökkentésében, az egyik termék gyártásáról a másikra való átállás meggyorsításában és rugalmasabbá tételében. Így lehet a termelést gyakorlatilag folyamatossá tenni – amihez persze a selejtképződés megakadályozása is szükséges.
- *Készlet nélküli termelés.* E termelésfilozófia szerint a készlet csak elrejti a termelésben felmerülő problémákat. Ha a folyamatban szakadás áll be, ne próbáljuk ezeket elfedni a készleteket felhasználva, hanem nézzünk velük szembe, oldjuk meg a szakadást előidéző problémát, így ugyanis jelentősen csökkenthetők a készlettartás és a termelés költségei egyaránt. Megjegyezzük, hogy szó szerinti készletnélküliség nem valósítható meg, az elv a készletek csökkentésére, mint állandóan érvényesülő törekvésre hívja fel a figyelmet.
- *Áttekinthető üzemkialakítás.* A folyamatos termelésben „rendnek" kell lennie: az üzemben az egyszerűségnek, az áttekinthetőségnek és a célszerűségnek kell uralkodnia. Ez egy sor műszaki-technológiai feladat megoldását igényli, így a gyártóberendezések üzemen belüli optimális elhelyezését, ami technikailag is lehetővé teszi a termék folyamatos áramlását.

Rugalmas termelési rendszer: üzemutópia

Maguk a dolgozók tökéletesítik a termelést az Alcoa-Fujikura európai gyáraiban, elsőként a móri gyárban. Ehhez először el kell hinniük, hogy képesek az irreálisnak tűnő célok elérésére.

Az autógyártás hagyományosan a Henry Ford által kialakított úgynevezett push rendszerben történik, ilyenkor a készterméket „kinyomják" a vevőknek. A Toyota fordított filozófiát hirdetett meg, e szerint a vevőigények húzzák (pull) magukkal a gyártást. Utóbbinál tehát a fő cél a vevőigények maradéktalan kielégítése, s ennek megfelelően alakítják a gyártási folyamatot. A Henry Ford-féle szisztémában központi tervezés van, a Toyota által kialakítottban viszont egyáltalán nincsenek tervek,

mert a rendszernek elegendően rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy az állandóan változó vevői igények szerint módosuljon. A termelést úgynevezett kanban kártyákkal irányítják, így a folyamat önszervezővé válik.

A móri gyárban 60 ezer kártya vándorol a termelési folyamat egyes elemei között, s a rájuk írt kódok alapján mindenki tudja, hogy éppen mi a dolga. Ha például egyfajta késztermék rekeszét kiszállítják, a kártyája visszakerül arra a helyre, ahol annak gyártását meg kell kezdeni. Így a beszállító már a vevő igényének megfogalmazásában is segíthet, ráadásul közösen olyan megoldásokat választhatnak, amelyek a megrendelő számára a terméket, a beszállító számára pedig a gyártást teszi olcsóbbá.

Jellemző az is, hogy míg a push rendszerben úgy igyekeznek csökkenteni a készleteket, hogy kevés késztermékét tartanak raktáron, addig a pullban a gyártáson belül csökkentik a készleteket, ugyanakkor késztermékeknek mindig kell lennie, hogy azonnal tudjanak szállítani. A dolgozók a kanban kártyáról tudják, hogy mire van szüksége a munkafolyamatban utánuk következőnek, s ezt csinálják meg. „Optimális esetben egyáltalán nincs is közbenső készlet, s mi hiszünk abban, hogy ezt is el fogjuk érni" – mondja Király Zoltán, az Alcoa-Fujikura európai igazgatója.

A hibaarány nullára csökkentése is cél. Egyelőre nem tartanak itt, de nagyságrenddel visszaesett a reklamáció azóta, hogy két éve megkezdték a rendszer bevezetését. Korábban elképzelhetetlen mértékben javultak a pénzügyi mutatók is.

FORRÁS: Vrannai Katalin: Rugalmas termelési rendszer: üzemutópia. *Figyelő*, 2002. március 26.

A fenti elvek alkalmazására a gyakorlatban többféle technikai megoldás született. A **minőségi körök**, a **„körülsétálással történő vezetés"** vagy a **„kanban"**, azaz a termékkísérő kártyák rendszere tartoznak az ismertebbek közé, de igen nagy irodalma van a különböző megoldásoknak.

Minőségi kör: egy adott munkahely dolgozóinak a minőség javítására létrejött, elsősorban munkaidőn kívül működő társulása.

Körülsétálással történő vezetés: a vezetésnek olyan módszere, amely a vezetőknek a munkavállalókkal való intenzív, mindennapos kapcsolatára épül.

Kanban: a terméket a termelés fázisain végigkísérő kártya, amely tartalmazza a termék megmunkálására vonatkozó információkat. A „kanban" e kártya japán neve.

Az „éppen időben" elv felhasználásával igen sok vállalat ért el ugrásszerű teljesítménynövekedést. Az elv alkalmazhatósága rendkívül széles körű, elvben kiterjedhet a termelés és szolgáltatás szinte minden területére, természetesen értelemszerű módosításokkal. Nyilvánvaló azonban, hogy ez sem csodaszer. Miközben szinte tökéletesre csiszolható a kapun belül, meglehetősen érzékeny a külvilágból érkező zavarokra. Nehezen tudja kezelni például a nagy keresletingadozásokat vagy a szállítók pontatlanságát. A készletek csökkentésének is vannak határai, s a rendszer bevezetésének és fenntartásának olykor jelentősek a költségei. Mindazonáltal világos, hogy napjainkban ez az egyik leghatékonyabb eszköz a menedzsment kezében a vállalat eredményességének növelésére.

Az „éppen időben" elv összekapcsolható az előző fejezetben leírt MRP típusú rendszerek alkalmazásával. A termeléstervezést rendszerint az MRP elv alapján, az üzemi termelésirányítást pedig az „éppen időben" elv szerint végzik.

6.2.5. A teljesítményértékelés szempontjai

Ha az értékteremtő folyamatokat komplexen értelmezzük, hatékonysági kritériumai kitágulnak, a termelés/szolgáltatás/logisztika tevékenységi hármas komplex kezelésére (a „megoldás" jóságának értékelésére) már nem elegendő a termelésnél ismertetett öt kritérium (költség, minőség, megbízhatóság, rugalmasság, fogyasztókiszolgálás), hanem ezeket kombinálni kell a szolgáltatásokra jellemző kritériumokkal. A fogyasztó (tudatosan vagy ösztönösen) komplex kritériumokat alkalmaz, amelyeknek legfontosabb összetevői a következők:

- *Minőség:* az ajánlott megoldás mennyiben felel meg a fogyasztó várakozásainak, a használhatóság különböző funkcióit illetően.
- *Költség:* mennyibe kerül a fogyasztónak az ajánlott megoldás, beleértve nemcsak a vásárláskor, hanem a tényleges alkalmazás teljes folyamatában felmerülő költségeket.
- *Megbízhatóság:* mennyiben számíthat a fogyasztó arra, hogy a megoldás megfelelő időben és helyen, a megegyezés szerinti specifikációban rendelkezésre áll.
- *Rugalmasság:* milyen mértékben hajlandó a vállalat alkalmazkodni a vevő menet közben át-, (ki)alakuló változtatási szándékaihoz (időben, specifikációban).
- *Válaszképesség:* mennyiben áll készen a vállalat a vevő igényeinek gyors kielégítésére.
- *Bizalomkeltés:* azok munkájának minősége, akikkel a vevő közvetlen kapcsolatba kerül; mennyiben képesek a vevő bizalmának megnyerésére.
- *Empátia:* a gondoskodó, személyre szóló magatartás, a vevő fontosságtudatának erősítése.
- *Kiszolgálási körülmények:* az üzlet lebonyolításának környezete: jó megjelenésű személyek, megfelelő helyiségek, anyagok.
- *Vevőkiszolgálás:* a vétellel, illetve a termék használatával együtt járó, azokat támogató tevékenységek (garancia, a vevő elégedettsége iránt mutatott érdeklődés, segítségnyújtás, javítási szolgáltatás, fejlesztésről szóló értesítés, esetleg a fejlesztés átadása – például szoftvereknél).

Összefoglalás

A termelés és szolgáltatás a gazdasági tevékenység két alapvető ága, amelyek a vállalatok jelentős részében egymással összefonódva jelennek meg mint a fogyasztónak nyújtott, az igény kielégítésére ajánlott megoldás részei.

A termelési tevékenység során az erőforrások kombinációja (a gyártás) során új javak jönnek létre. A gyártási folyamat főbb típusai a gyártmány és a gyártási rendszer jellege, illetve a gyártás tömegszerűsége alapján különíthetők el. A termelésen belül többféle termelési ág különböztethető meg.

A szolgáltatás során rendszerint nem jön létre fizikailag új termék, hasznossága ilyenhez nem köthető, értékelése nagymértékben függ a felhasználó szubjektív véleményétől. A szolgáltatások főbb típusai a szolgáltatásoknak a termeléshez és a fogyasztáshoz való viszonya függvényében különíthetők el.

A termelés és szolgáltatás stratégiai döntései a termékek és a kapacitások tervezésére és felhasználására, valamint a termelésszervezés elveire vonatkoznak. Az előbbivel a marketing és az innováció kapcsán már foglalkoztunk. A kapacitásra vonatkozó kérdések lényege a tárgyieszköz-gazdálkodáshoz és a beruházásokhoz kapcsolódik. A termelésszervezés alapelvei a gyártási rendszerek függvényében határozhatók meg.

A termeléstervezés és a végrehajtás korszerű megközelítése az anyagi áramlások, a megmunkálási folyamatok és a készletek integrált kezelésére épül. Ezen rendszer főbb elemei a termeléstervezés, a rendszer „lelkét" jelentő szükséglettervezési rendszer (MRR) és a végrehajtás. A karcsú értékfolyam Japánból kiinduló alapelvei elsősorban mindennemű veszteség kiküszöbölésére irányulnak. A beszerzésben és az üzemi ellátásban is alkalmazott Just-in-Time elv fő elemei a teljes körű minőségmenedzsment, az egyenletes és rugalmas termelés, a készlet nélküli termelés, valamint az áttekinthető üzemkialakítás.

Logisztika

Fogalmak

értékteremtő folyamatok
anyagi folyamatok
készlet
logisztika
logisztikai rendszer
értékesítés
termelésellátás
beszerzés
visszutas logisztika
rendelkezésre állás
kiszolgálási idő
kiszolgálás minősége
rendelésre gyártás
készletre gyártás
készletgazdálkodás
szállítási módok
logisztikai központ
összkészlet
készletfajták
függő keresletű termék
készletezési mechanizmus
kiszerződés

Kérdések

1. Miért kap kiemelt szerepet a folyamatszemlélet az értékteremtésben?
2. Miért növelheti a termékek (készletek) áramlása azok értékét?
3. Milyen azonosságok és különbségek jellemzik az értékesítés, a termelésellátás és a beszerzés folyamatait és struktúráját?
4. Milyen tényezőktől tenné függővé egy értékesítési rendszer felépítését (raktárait és szállítási útvonalait)?
5. Miért van szükség a gazdaságban készletekre?
6. Miért mondható a készletezés a vállalati tevékenységet integráló tényezőnek?
7. Milyen okok késztethetik készletek tartására a vállalatot?
8. Miért fontosak a vállalat számára a készletezési stratégia tényezői éppen a készletekkel kapcsolatban?
9. Milyen szempontok alapján döntené el, hogy adott esetben melyik szállítási mód a leggazdaságosabb?
10. Hogyan fejezhető ki a vállalatközi integráció az ellátási lánc fogalmával?
11. Hogyan kapcsolódik a kiszerződés (outsourcing) fogalma az ellátási láncokhoz?
12. Milyen következményekkel jár a vállalatok számára, hogy ellátási láncok tagjaiként jelennek meg a gazdaságban?

Feladatok

1. Készítse el egy adott vállalat logisztikai rendszerének folyamatábráját!
2. Konkretizálja a logisztikai szolgáltatás színvonalát jellemző szempontokat egy kereskedelmi vállalatra!
3. Mondjon példákat készletre, illetve rendelésre gyártásra! Mi az oka a választásnak az egyes esetekben?
4. Nézzen utána, hogy melyek a szállítást befolyásoló főbb jogszabályok!
5. Mondjon példákat arra, hogy az adott termék besorolása az egyes készletelemek közé nem egyértelmű!
6. Készítsen algoritmust arra, hogyan határozná meg az egyes készletelemek tartására szánt pénzt, ha a 8. ábrán ábrázolt aggregált készlettervezési folyamatban az összkészletszükséglet meghaladja a finanszírozható szintet!
7. Mi történik a 17. ábrán megadott készletezési mechanizmusokkal, ha a rendelés nem azonnal, hanem meghatározott késéssel érkezik be?
8. Írjon le egy ellátási láncot!
9. Keressen gyakorlati példát a beszerzés és/vagy az értékesítés területén megvalósuló horizontális vállalati együttműködésre!
10. Mutassa be a logisztika és az információs rendszerek kapcsolatának jelentőségét!
11. Nézzen utána, mit értenek „zöld logisztika" alatt, és mondjon néhány vállalati példát!

Termelés és szolgáltatás

Fogalmak

termelés
termelési ág
gyártmány
szolgáltatás
kapacitás
tárgyi eszközök
beruházás
tárgyieszköz-fenntartás
minőség
teljes körű minőségmenedzsment
termeléstervezés
keresletmenedzsment
termelési vezérprogram
anyagszükséglet-tervezési rendszer
anyagjegyzék
„éppen időben" elv
minőségi kör
körülsétálással történő vezetés
kanban

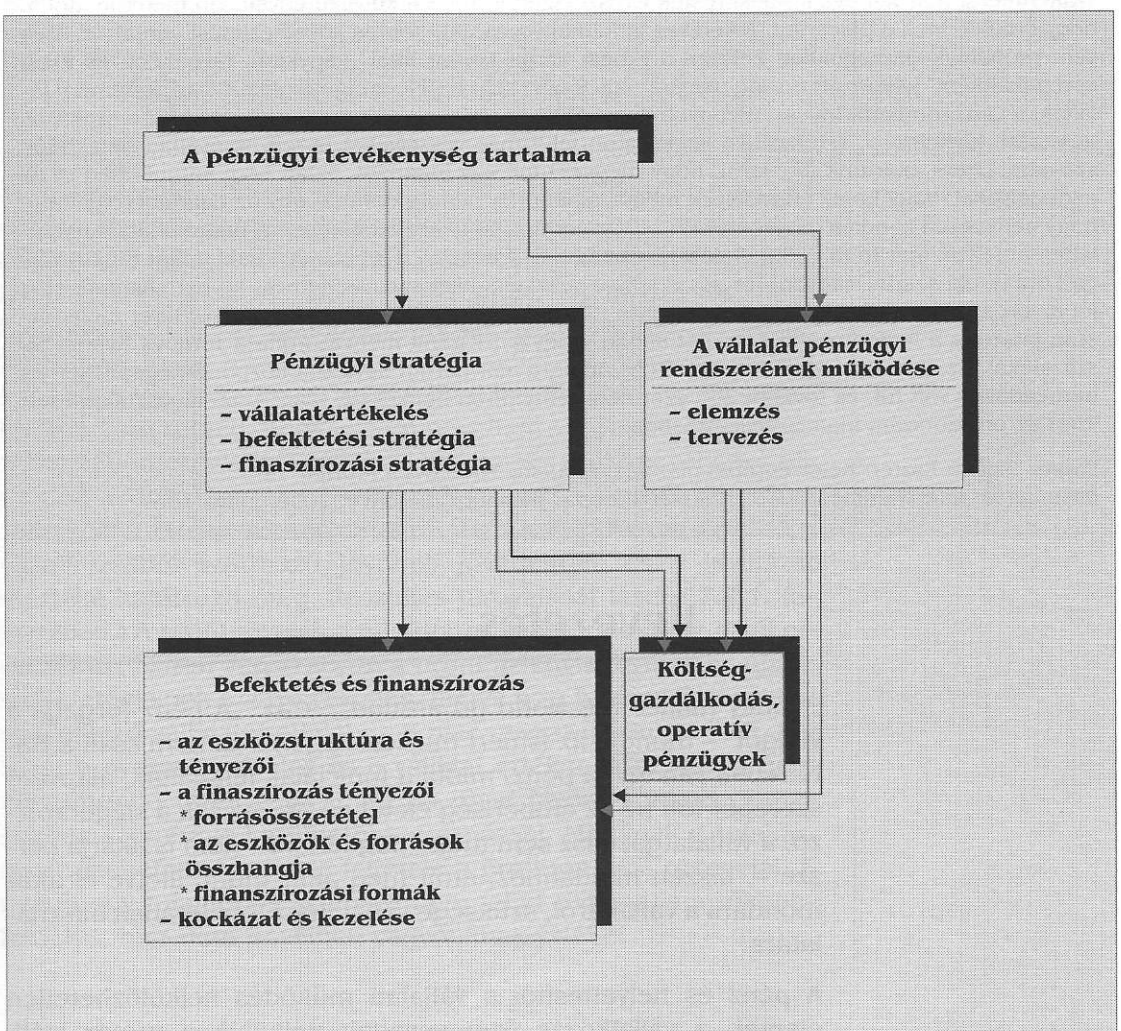
Kérdések

1. Milyen információkra van szüksége egy termelési folyamatról ahhoz, hogy be tudja sorolni a termelési típusok tankönyvben adott jellemzői szerint?
2. Milyen határeseteket tudna mondani a termelési ágak besorolásánál?
3. Milyen szempontok szerint jellemezhetők a szolgáltatások?
4. Milyen kritériumok szerint értékelné
   a) egy fodrász,
   b) egy gépkocsijavító,
   c) egy kereskedő
   szolgáltatási teljesítményét?
5. Melyek a termelési stratégia alapelemei?
6. Hogyan járul hozzá a termelés a vállalati teljesítményhez, versenyképességhez?
7. Melyek a termeléssel szembeni követelmények fő csoportjai?
8. Mivel mérhető a kapacitás?
9. Hogyan befolyásolják a tárgyi eszközök struktúráját az alábbi tényezők: a vállalat nagysága, telepítésének helye és az éghajlati viszonyok?
10. Miért épp a felsorolt tényezőket tekinthetjük a TQM fő összetevőinek?
11. Miért épp a felsorolt hat tényező képezi a számítógéppel integrált termelés lényegét? Meg tud adni alternatív struktúrákat?
12. Milyen elemekből áll egy golyóstoll anyagjegyzéke?
13. Milyen szervezeti egységek képviselőit hívná meg a termelési vezérprogramot megvitató ülésekre?
14. Melyek az „éppen időben" rendszer azon összetevői, amelyek véleménye szerint a legnehezebben vihetők be a magyar gyakorlatba?
15. Lehetséges-e készlet nélküli termelés?
16. Mi a jelentősége az üzemben uralkodó rendnek a termelésirányítás szempontjából?
17. Melyek a karcsú értékfolyam menedzselésének alapelvei?

Feladatok

1. Mondjon példákat a termelés és szolgáltatás egy vállalaton belüli együttes megjelenésére!
2. Adjon meg több alternatív definíciót a termelés és a szolgáltatás fogalmára!
3. Gondoljon át néhány ismert termelési folyamatot (acélgyártás, ruhagyártás stb.), és sorolja be őket az egyes gyártási rendszerekbe!
4. Sorolja be egy utazási iroda szolgáltatásait a könyvben adott jellemzők szerinti csoportokba!
5. Mondjon példákat arra, hogy a termelőberendezések technikai színvonala hogyan hat a termék minőségére!
6. Értékelje a méretgazdaságosságra vonatkozó ismert mikroökonómiai tételeket a mai, számítógéppel integrált termelésszervezési elvekkel összefüggésben!
7. Értelmezze át az integrált anyaggazdálkodási rendszer folyamatábráját egy szolgáltatási tevékenységre!
8. Értelmezze a termelési vezérprogram-készítést szolgáltatási folyamatra!
9. Érveljen amellett és az ellen, hogy hazánkban jelentős pénzösszegeket fordítsanak az SZTR vagy az „éppen időben" rendszer gyakorlati bevezetésére!
10. Keressen az irodalomban értékelést az SZTR és az „éppen időben" elv (angolul MRP és JIT) gyakorlati alkalmazásáról, az elért eredményekről!

7. Vállalati pénzügyek



Ismeretlen terepen

Nem titok, hogy a TriGránit mindent megtesz azért, hogy abban az országban, ahol beruházásba kezd, jó kapcsolatokat építsen ki a kormányzattal és az önkormányzatokkal. Kibédi Varga Lóránt, a TriGránit Fejlesztési Zrt. vezérigazgatója szerint ilyenkor éppen úgy járnak el, mint bármelyik nagyvállalat, amely bejelentkezik, hogy nagyobb beruházást tervez a térségben, és felméri, hol hajlandóak neki a legtöbbet segíteni. A beruházások mérete pedig valóban mély benyomást tehet az illetékesekre. Oroszországban 5 milliárd eurós ingatlanfejlesztést ígértek, 2006-ban 2 milliárd eurós befektetési szándékkal kopogtattak be a montenegrói idegenforgalmi miniszterhez, de a többi országban is egy-egy projekt értéke 200 milliótól 1 milliárd euróig terjed. A cserébe kapható segítség a közös kormányzati projektektől a bürokratikus akadályok könnyített átugrásáig terjed, bár Kibédi Varga Lóránt kissé fájlalja, hogy sehol sem élveznek adókedvezményt, pedig az oroszországi leányvállalattal együtt mintegy 600 alkalmazottat foglalkoztató cég projektjeitől az alvállalkozókon keresztül nagyjából 15 ezer ember megélhetése függ.

A TriGránit jelenlegi cégértékének mintegy kétszeresét, 5 milliárd eurót kíván befektetni az orosz piacon, így nem csoda, ha az eddigiekhez képest fokozott óvatossággal járt el. A vállalat vezetői és szakemberei már két éve fel-felkeresték Oroszországot, mire a külvilág egyáltalán megszimatolta, hogy érdeklődnek e piac iránt. A kétéves tanulmányozás után fontos következtetést vontak le: meg sem próbálnak önmagukban belépni a Kibédi Varga Lóránt által „nagyként, távoliként, és főleg komplikáltként" jellemzett ország piacára. Egy lépést sem tettek, amíg megfelelő partnerre nem találtak: a Gazprombank-Inveszt bizonyult ilyennek. A vezérigazgató szerint az orosz piac a szokásos tervezési, kivitelezési, értékesítési kockázaton felül más veszélyeket is rejt az óvatlan befektetők számára. „Nem akartunk úgy járni, hogy megveszünk egy ingatlant, aztán nem kapjuk meg rá az engedélyeket. Vagy ha az engedélyek megvannak, még mindig dönthet úgy az energiaszolgáltató, hogy nem vezeti ki oda a gázvezetéket vagy az áramot, és akkor ott állunk egy használhatatlan épülettel, amelybe már több millió dollárt invesztáltunk" – ecseteli a lehetséges buktatókat Kibédi Varga Lóránt, aki szerint nagyobb cégek is súlyos veszteségeket szenvedhetnek, ha nem ismerik elég jól az orosz viszonyokat, vagy nem képesek elfogadtatni magukat. Éppen a helyismeret megszerzése játszotta a legfontosabb szerepet abban, hogy a TriGránit megvásárolta a Torgovij Kvartal 50 százalékát. Ez az orosz ingatlanfejlesztő cég addigra már három bevásárlóközpont megépítésén és bérbeadásán volt túl, és további 266 ezer négyzetméteren építkezett, tehát kellő tapasztalatra tett szert az oroszországi ingatlanfejlesztésben.

FORRÁS: Szluka Eszter: Kelet-európai plázaláz. *Figyelő*, 2008/07. – február 14. *http://www.fn.hu/hetilap/20080212/kelet_europai_plazalaz/* (Letöltve: 2008. július 19.)

Bevezetés

„Money makes the world go around", azaz: „A pénz forgatja a világot" – mondja az ismert musicalsláger, s ez nem csak a Kabaréban van így: a pénz, mióta a föníciaiak feltalálták, alapvető szerepet tölt be az emberiség életében. Nem csak a slágerszerző, a vállalatgazdász sem tudja megkerülni – nem is akarja persze –, hiszen mindahhoz, amit meg akar tudni, illetve el akar mondani a vállalatról, szüksége van a pénz fogalmának használatára.

A pénz és helyettesítői a vállalati működés nélkülözhetetlen elemei, a vállalkozás üzemanyagai: nélkülük a motor leáll.

Gondos vezető nem indul el hosszabb útra csaknem üres üzemanyagtartállyal, és aggódni kezd, ha az autó túl sokat fogyaszt. Lehet, hogy ezt csak kisebb meghibásodás (egy-egy alkatrész hibája) okozza, de lehet, hogy az egész konstrukció rossz. Lehet egy autó nagyon biztonságos, küllemre vonzó, de a tulajdonos számára legalább ilyen fontos a fogyasztás. Állíthat elő egy vállalat nagyon népszerű, kiváló minőségű termékeket, ha befektetései nem térülnek meg, ha napi pénzügyi gondjai támadnak, könnyen elbukik. Bár az analógia nem tökéletes, talán érzékelteti a pénzügyeknek a napi gazdálkodásban nélkülözhetetlen szerepét. A vállalatvezetés legátfogóbb feladata tehát az, hogy oly módon szervezze meg a vállalat tevékenységeit és folyamatait, hogy azok a sikeres fogyasztói igénykielégítés útján biztosítsák a hosszú távú profitabilitást, s ezen keresztül a vállalat értékének növelését.

7.1. A befektetők és a vállalat értéke

A pénzügyek a vállalati működés egészét átfogó tevékenységi kört jelentenek, hiszen a pénz mind a ráfordítások, mind az eredmények legáltalánosabb kifejezője, mércéje. Láttuk az I. részben, hogy egy üzleti vállalkozás sokféle motivációval jöhet létre (nyereségszerzés, keresletkielégítés, foglalkoztatás, helyi fejlesztés stb.) – az azonban minden üzleti vállalkozás közös jellemzője, hogy létrehozása (és működtetése) tőkebefektetést igényel. A tőketulajdonos azért fekteti pénzét üzleti vállalkozásba, mert azt reméli, hogy ezáltal növelheti vagyonát. Ennek következtében érdekelt a vállalat nyereséges működésében – oly módon azonban, hogy célja nem egyszerűen a profit, hanem a vállalkozás értékének maximalizálása. (A vállalkozás értékét a vállalkozásból származó jövőbeli jövedelmek és a kockázat mértéke határozza meg. Részletes tárgyalását lásd a 7.2.1. fejezetben.) A profitnövelés a tulajdonos számára eszköz e cél eléréséhez, hiszen végső soron a profit az egyik forrása az újabb befektetéseknek s a nyereséges, illetve a jó hozamkilátásokkal rendelkező vállalatot általában a piac magasabban értékeli. Így tehát a nyereségnövelés és a vállalat értékének növelése nem ellentmondó törekvések, még ha rövid távon, konkrét döntésekben szembe is kerülhetnek egymással. Magának a tulajdonosi tőkebefektetésnek is feltétele a profitszerzési potenciál. E nélkül egy tulajdonos számára nem lehet racionális a tőkebefektetés, hisz nem növelheti vagyonának értékét.

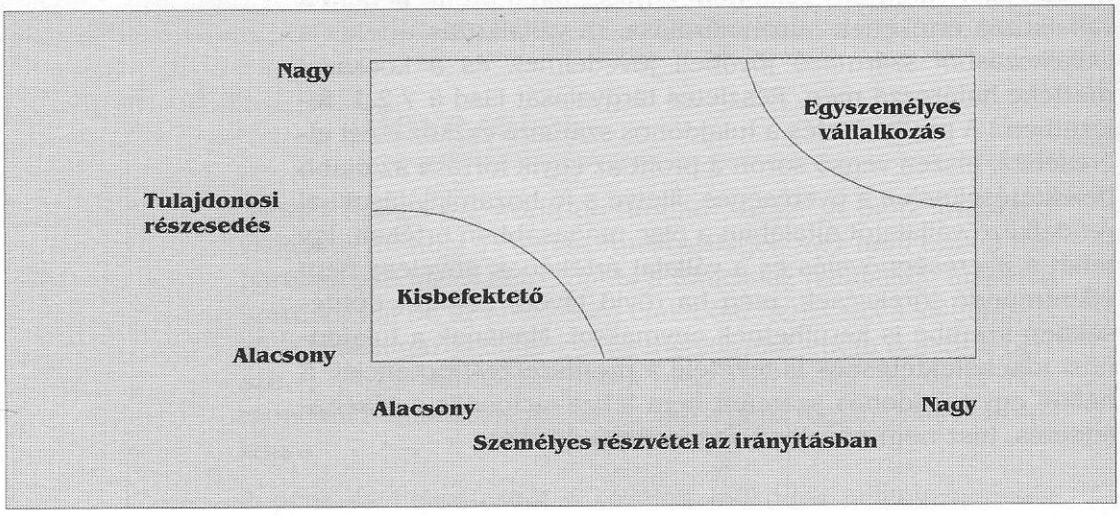
Természetesen tulajdonos és tulajdonos között nagyon fontos különbségek vannak. Témánk szempontjából a legfontosabb ezek közül a tulajdonosi jogok gyakorlásához kapcsolódik.

Az egyik véglet az az eset, amikor a tulajdonos (személy vagy másik vállalkozás) az egyetlen (vagy meghatározó tulajdonrészszel rendelkező) tulajdonosa a vállalkozásnak. Ez esetben elvben teljes körű döntési lehetősége van (a jogrendszer adta kereteken belül) a vállalkozás működtetésére, beleértve az eladás és a felszámolás lehetőségét is. Joga és lehetősége van arra, hogy döntési hatáskörét vagy annak egy részét más személynek vagy személyeknek (a menedzsereknek) adja át.

Részvény: egységnyi tulajdonrész egy vállalkozásban, ill. a társaság saját tőkéjének és a tulajdonosi jogosítványok egy részét megtestesítő értékpapír.

A másik véglet az a részvénytársasági kisbefektető, aki a döntési hatáskörök szempontjából jelentéktelen részt birtokol egy vállalat részvényeiből, a működtetésbe semmilyen érdemi beleszólási lehetősége nincs, noha formálisan szavazhat a közgyűlésen. Szerepe arra korlátozódik, hogy ha elégedetlen, megválik az adott vállalat részvényének birtoklásától. Ez a lehetőség természetesen igen fontos, hiszen ha a kistulajdonosok nagy számban viselkednek hasonló módon, az igen erősen befolyásolhatja a vállalat aktuális értékét.

A két szélső eset között igen sokféle átmenet lehetséges – a legfontosabbak épp azok, amelyeket a vállalkozási formákkal kapcsolatban az I. fejezetben tárgyaltunk. Az, hogy egy kft., bt. vagy kkt. résztulajdonosa hol helyezkedik el az itt vázolt végletek között, az az adott vállalkozó sajátosságaitól függ. Egy adott kft.-nek például egyidejűleg lehetnek aktív és passzív tulajdonosai is. Az *1. ábra* alapján való gondolkodás gazdagítása-



1. ÁBRA. *Tulajdonosi szerepkörök*



„Nagyon szívesen behívnálak, Howard, de tíz perc múlva kezdődik a kereskedés a hongkongi tőzsdén."
FORRÁS: http://www.cartoonbank.com

hoz megemlíthetjük még, hogy a bal felső sarokban elhelyezkedhet egy olyan családi kft. főtulajdonosa, aki egyáltalán nem vesz részt a kft. működésében (az ellenőrzést mintegy családfői alapon gyakorolhatja), míg a jobb alsó sarokban találjuk a részvénytársaságok arányaiban csekély résztulajdonnal rendelkező menedzsereit. Az ábrán szereplő téglalap belsejében pedig további, valós esetek sorolhatók fel.

A modern gazdaságokban a fejlettebb vállalati formákban és a fejlett tőkepiacok esetében a tulajdonosok befektetési döntéseiknél nemcsak a megvásárolt vállalat vagy vállalatrész (részvény) értékváltozási perspektívája alapján értékelik a lehetőségeiket, hanem más, a tőketulajdonos szempontjából fontos kritériumok szerint is: például mérlegelik a befektetés (a részvény) likviditását (eladhatóságát) vagy a vállalkozásspecifikus, az adott vállalkozás konkrét helyzetéből adódó kockázatokat is. Ez utóbbi mérséklésére portfóliókat alakítanak ki (különböző vállalatok részvényeibe fektetik vagyonukat), aminek következtében csökken a tulajdonosnak az adott vállalathoz kötődő specifikus kockázata. Tehát fejlett tőkepiaccal, sokféle mobilizálható befektetési lehetőséggel rendelkező gazdaságokban a tulajdonosok vagyonmaximálása összetettebb kérdés annál, mint egy adott vállalat részvényének értékmaximálása.

Ennek ellenére, a vállalati pénzügyeket illetően igaz az, hogy azon vállalkozásoknál, ahol van(nak) domináns vagy jelentős

tulajdoni hányaddal rendelkező tulajdonosok, azok általában közvetlenül befolyásolják a pénzügyi és egyéb üzleti döntéseket, míg ezek híján a tulajdonosok befolyása csökken, a menedzsmenté nő.

Furcsa kisbefektetők

A BÉT (Budapesti Értétőzsde) hőskorában, a sok tőzsdei privatizáció után, amikor nem ritkán alanyi kárpótoltak jutottak részvényekhez, szegény részvényesek olykor joggal, olykor szakértelem hiányában sokszor panaszkodtak. Volt aki többször határozatot szeretett volna hozni arról, hogy a közgyűléseken több szendvicset biztosítson a társaság, a Pick Szeged közgyűlésén valaki javasolta, hogy ne osztalékot kapjanak a részvényesek, hanem azzal egyenértékű téliszalámit. El lehet képzelni egy 5 százalékos angol befektetési alap mennyire örült volna, ha osztalék helyett mázsaszámra kap szalámit. Az Ibusz közgyűlésén egy atyafi egyszer megjegyezte, hogy őt a cégvezetés rossz munkája a sírba vitte, ő már szívesen visszaadja a részvényeit, csak azt kéri, hogy a társaság saját költségén temesse majd el. Bizony visszaélések is előfordultak. Szabálytalan gyakorlat volt például a hivatalos tájékoztatás előtt részvény-adásvételre kihasználni a fórumon hallottakat, egy Arago-részvényest el is marasztaltak, mert egy váratlan közgyűlési fordulat után azonnal telefonált a brókerének. A cégek hol jobban, hol rosszabbul azért évente egy napra elviselték a kérdésözönt, és a visszatérő javaslatot, csökkentsék a menedzserek fizetését. Akit pedig nagyon zavartak a saját részvényesei, az kreatív megoldást eszelt ki, mint például a BIF, amely ugyan nevében is budapesti cég volt, de kisrészvényeseit oly módon tartotta hatékonyan távol, hogy reggel 8-ra Verseg-Fenyőharasztra hívta össze a közgyűlését. A megközelítés csak személyautóval volt lehetséges, nem is jött el egyetlen kisrészvényes sem.

FORRÁS: Brückner Gergely: Zsebre megy – Izgalmak a közgyűlésen. *FigyelőNet*, 2008. április 30. *http://www.fn.hu/penzugy/20080429/penzugyi_trukkok_izgalmak_kozgyuleseken/* (Letöltve: 2008. július 19.)

Ahol a tulajdonosi és a menedzseri funkció szétválik, felmerül a képviseleti probléma (részletesebben lásd az I.3.2.1. szakaszban), amely talán egyetlen tevékenységi területen sem kap olyan közvetlen kifejeződést, mint a pénzügyben. Míg ugyanis a legtöbb tevékenységi körben még a stratégiai döntések nagy többsége is a menedzsment kezében van, a pénzügy-stratégiai döntések egy részét (legalábbis formálisan) a tulajdonosok fenntartják a maguk, illetve képviseleti testületeik (pl. az igazgatótanács) részére. A menedzsmentnek a stratégiára vonatkozó befolyása minden esetben igen jelentős, mivel a döntések előkészítése és végrehajtása továbbra is az ő feladata.

A megbízó-ügynök probléma enyhítésére szolgál az az igen sok cég által követett gyakorlat, hogy a vezetőket is résztulajdonossá teszik, így ők is érdekeltté válnak a vállalat értékének növelésében. Szintén korlátozhatja a menedzserek opportunista viselkedését a menedzserpiac, a vállalatok piaca, valamint a vállalatvezetői javadalmazásnak a tulajdonosi érték alakulásához való kapcsolódása (részletesebben lásd Rappaport 2002).

A belső érintettek (tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók) érdekegyezőségének fokozása érdekében tett további lépés a munkavállalói részvénytulajdonosi programok bevezetése. Ezeknek széles körű elterjedése nem várható, a legtöbb helyen nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. Ennek fő oka, hogy a munkavállalók nem tudnak érdemi befolyást szerezni a vállalat működésére (ritkán jutottak meghatározó részesedéshez), s az alkalmazotti motiváció erősebb maradt, mint a tulajdonosi.

Az előzőekből kitűnik, hogy e fejezetben még a szokásosnál is nehezebb betartani, hogy a témát a menedzsment nézőpontjából tárgyaljuk, hiszen ezt a szemléletet erősen áthatják a tulajdonosi szempontok is. Ennek ellenére törekszünk a menedzseri szemlélet érvényesítésére, a döntési problémák kiemelésére. Itt említjük meg, hogy ebben a fejezetben több helyen támaszkodtunk Endrész (1989) írására.

7.2. A vállalat pénzügyi stratégiája

A pénzügyi menedzsment feladata a fentiekből következően átfogóan fogalmazva az, hogy a befektetett tőke jövedelemtermelő képességét felhasználva növelje a vállalkozás értékét. Eközben két alapvető feladatot kell ellátnia:

- gondoskodnia kell az eredményes működéshez szükséges forrásokról;
- a rendelkezésre álló forrásokat hatékonyan kell elosztania a konkrét stratégia megvalósítását biztosító befektetési lehetőségek között.

A felsoroltakból következnek a pénzügyi vezetés stratégiai feladatai:

- a vállalkozás egészének, egyes részeinek, illetve a különböző eszközökre és forrásokra vonatkozó döntések értékelésekor alkalmazandó elveknek és módszereknek a meghatározása;
- a befektetési stratégia, a tőkeköltségvetés meghatározása;
- a finanszírozási stratégia, a vállalati tevékenység finanszírozására felhasználható források meghatározása.

Ezek a feladatkörök nyilvánvalóan nem függetlenek egymástól: értelmes stratégia és befektetési lehetőség hiányában például nem érdemes újabb források bevonására törekedni, ugyanakkor a források nagysága nagyban meghatározza a felhasználási lehetőségeket.

Pénzügyi stratégia: azon befektetési és finanszírozási döntések előkészítése, meghozatala és végrehajtása, amelyeknek a célja a vállalat értékének hosszú távon való növelése, a kockázatok elfogadható szinten tartása mellett.

Az, hogy mi számít felhasználási lehetőségnek, a vállalati stratégia egészéből, az abban megfogalmazott prioritásból vezethető le. A vállalat értékének növelése ugyanis nem egyszerűen a pénzügyi vezetés feladata; ez a vállalat egészének alapvető céljából következik, s valamennyi szakterület együttes tevékenységének eredménye. Az azonban a **pénzügyi stratégia** része, hogy miként értékelik a különböző szakterületi akciók hatásait a vállalat egészére, és milyen módon veszi figyelembe a vállalat az értéket befolyásoló egyes tényezőket.

7.2.1. A vállalat értékét meghatározó tényezők

A vállalat értékének növelését az egész vállalati tevékenység alapvető céljához kapcsoljuk. A nyereségre törekvés – mint az alapvető cél összetevője – a tulajdonosok szempontjából a vállalat értéknövelésének feltételeként jelenik meg. A vállalat értékének ismerete tehát alapvető eleme az eredményesség megítélésének. Amikor ezt az aligha vitatható álláspontot megfogalmazzuk, azonnal hozzá kell tenni: a vállalat értékének meghatározása korántsem egyszerű feladat.

Minden ország (jelentős részben nemzetközi megállapodásokra épülő) számviteli rendszere meghatározza, hogy milyen értékelési módszer szerint kell nyilvántartani a vállalatok eszközeit és forrásait, és erre alapozva hogyan kell meghatározni a vállalat könyv szerinti értékét. Ez szabályokkal körülhatárolt szakfeladat, amelynek fontos szerepe van a vállalat gazdálkodásának nyomon követésében, de keveset mond a tulajdonosi célok szempontjából. Ez annál inkább igaz, mert a szellemi vagyon súlyának növekedését (amelyet a III.5. fejezetben tárgyaltunk) a számviteli szabályozás nehezen tudja követni, a könyv szerinti értékben ma is a tényleges értékmeghatározó súlyukhoz képest nagyobb arányban szerepelnek a látható tárgyi eszközök.

Reszegi (1996) részletesen kifejti, hogy milyen sokféle tényezőn múlik és egyáltalán mit jelent a „vállalat értéke" fogalom. E tényezők közül az egyes tulajdonosi jogokhoz való személyes viszonyulás és az értékelés tárgyát képező vállalat különböző tulajdonságai a legfontosabbak. A szóba jövő lehetőségek nagy száma és lényeges eltérései következtében mind a vállalatértékelés tartalma, mind módszerei igen sokrétűek, így többféle vállalatérték-fogalom alkalmazására van szükség. A legfontosabb értéktípusok Reszegi osztályozásában a következők:

- tulajdonosi érték, amit a tulajdonos hajlandó (lenne) kifizetni azért, hogy tulajdonát megtartsa;
- gazdasági érték, amely a tulajdonból származó várható jövőbeni haszontól függ;
- a piaci érték, amely a vevő és eladó alkupozíciójának függvényében alakul;
- a méltányos, „fair érték": a részt vevő partnerek közötti igazságos előnyelosztás alapján (pl. választott bíróságok által) megválasztott érték;
- kereskedelmi érték, amely a piaci értéken alapul, úgy, hogy ahhoz stratégiai ellenőrzési és/vagy irányítási jogokat kapcsolnak.

A vállalatértékelés ebben a bonyolult összefüggésrendszerben kettősen is szubjektív. Egyrészt szubjektív az érték azért, mert a vállalat jövőjére vonatkozó várakozások alakítják, másrészt szubjektív az érték annak alapján, hogy az értékelők jövőre vonatkozó stratégiája, várakozásai is különbözőek lehetnek, így különböző potenciális vásárlók számára különböző lehet ugyanannak a vállalatnak az értéke. (Például ugyanazt a vállalatot másként értékeli egy pénzügyi és egy ún. szakmai, az iparágban működő befektető.) Természetesen vannak szabályszerűségek is az értékelési folyamatban – ezek nagyvonalú érzékeltetésére tekintsük át a tőzsdén jegyzett részvénytársaságok piaci értékelésének logikáját.

Vállalatértékelés

Számos esetben merül fel a vállalkozás szempontjából a teljes vállalati érték megállapításának igénye. Ez elsősorban a tőzsdén és tőzsdén kívüli piacon (OTC) nem jegyzett társaságok esetében van így, hiszen ha adott egy piaci részvényérték (tőzsdei ár), akkor a vállalat értéke azonos a részvények összértékével. Abban az esetben, ha a részvényérték nem meghatározható piaci alapon, valamilyen értékelési technikát kell alkalmazni.

A legelterjedtebb értékelési technika a diszkontált cash flow (DCF) módszer, amely a vállalat tulajdonosaihoz történő pénzáramlásai felhasználásában határozza meg a vállalat részvényárfolyamát. Gyakran alkalmazott módszer a P/E alapú értékelés, amely a társaságot az iparágban (szektorban) jellemző átlagos P/E ráta alapján értékeli. A számviteli információk alapján történő értékelési módszer a vállalat könyv szerinti értéke, amely kevesebb információt ad a tényleges értékről. További értékelési technikák is használatosak, amelyek iparági adatokat, vállalati növekedési adatokat és múltbeli információkat használnak az érték megállapításához.

Az **értéktőzsde** nemhogy napról napra, de percről percre értékeli e vállalatokat – legalábbis a részvényárfolyam változásai ezt tükrözik. Fontos hangsúlyozni, hogy miközben hosszabb távon a tőzsdei értékelés rendszerint valóban szoros kapcsolatban áll a vállalat értékével, a rövid távú ingadozások többnyire nem

Értéktőzsde: a részvényekkel és kötvényekkel való kereskedésre szolgáló szervezett piac.

vállalatspecifikus tényezők (a piac egészének ingadozásai, eseti tranzakciók stb.) hatására alakulnak ki – ezeket nem kell s nem is szabad komoly szűrés nélkül üzletpolitikai döntések alapjaként tekinteni.

Más a helyzet, amikor konkrét jelentős esemény következik be a vállalat életében (ilyen például egy felvásárlás vagy egy új termék piacra vitele) –, illetve a negyedévente kötelező jelentés közzétételére kerül sor. Ilyenkor az elemzők sokoldalú vizsgálat tárgyává teszik a vállalat adatait, s következtetéseik komolyan és gyakran tartósan befolyásolják a részvényárfolyamot. Kétségtelen, hogy a vállalat tényadatai mellett igen nagy a jelentősége a kommunikációs és lélektani elemeknek. Az értékelésre ugyanis nincs tökéletes módszer, tág tere van a szubjektivitásnak – ezt pedig a jelentés minősége (áttekinthetőség, konzisztencia, az üzleti tervek érthetősége), sőt az elemzőkkel kialakított szakmai viszony is befolyásolja. A vállalatvezetők számára az eredményeik és terveik közzétételekor kapott visszajelzések fontos visszacsatolást jelentenek. Általános elvként elmondható, hogy az elemzők a kiegyensúlyozott nyereségfelosztási politikát és a fenntartható növekedést ígérő üzletvezetést díjazzák – ez ígéri a leginkább stabil jövőbeni hozamáramot.

A világ tíz legnagyobb tőzsdéje a kapitalizáció alapján (2007)

Mrd dollár	Kapitalizáció	Éves változás	Forgalom	Jegyzett cégek száma
New York	15 651	1,5%	29 910	2 297
Tokió	4 331	–6,1%	6 476	2 414
Euronext	4 223	13,7%	5 640	1 155
Nasdaq	4 014	3,8%	15 320	3 069
London	3 852	1,5%	10 333	3 307
Shanghai	3 694	302,7%	4 070	860
Hongkong	2 654	54,8%	2 137	1 241
Toronto	2 187	28,6%	1 635	3 951
Német tőzsde	2 105	28,6%	4 325	866
Bombay	1 819	122,1%	344	4 887
Összehasonlításul: Budapest	46	10,2%	48	41

FORRÁS: World Federation of Exchanges: Annual Report 2007. New York

Amikor egy befektető megvásárolja egy vállalat részvényét, ezzel lényegében a vállalkozás jövőjébe vetett bizalmát fejezi ki. **A vállalat gazdasági értéke** az az ár, amit a befektetők hajlandók fizetni a tulajdonból (részvényből) származó jövőbeni előnyök birtoklásáért (ezen „előnyök" két alapösszetevője az osztalék mértéke és a részvény árfolyama).

A vállalat gazdasági értéke: az az ár, amit a befektetők hajlandók fizetni a tulajdonból származó jövőbeni előny birtoklásáért.

A gazdasági érték a vállalati tevékenység hatékonyságán túl még további tényezőktől is függ: az egész gazdaság helyzetét érintő várakozások, az iparági konjunktúra-előrejelzések, a tőzsdei árfolyamok alakulásának tendenciái stb. Mindezekkel összefügg s kiemelt fontosságú a vállalkozás sikeréhez fűződő kockázat mértéke (illetve az a mérték, amit a potenciális befektető tulajdonít neki). Közismert tény, hogy a jövedelmezőség és a kockázat a gazdaság működésének átlagos feltételei között ellentétes hatással van a döntéshozóra (a kockázatosabb befektetéstől nagyobb jövedelmezőséget vár el) – így a vállalkozáshoz fűződő nagyobb kockázat csökkenti a befektető számára annak értékét (minél bizonytalanabb a jövőbeni jövedelem, annál kevesebbet ér ma).

Az egyéb befolyásoló tényezők között meg kell még említeni a **pénz időértékét** (a befektetőnek lehet kisebb vagy nagyobb időpreferenciája, s ez befolyásolhatja a vállalkozás értékelését – az emberek különbözőképpen értékelnek ma egy később elérhető pénzösszeget). További befolyásoló tényező, hogy a részvénypiacon spekulációs tényezők is megjelennek, amelyek általában rövid távú megfontolásokkal élve eltérítik a részvény aktuális értékét a hosszú távú trendtől.

A pénz időértéke: annak mértéke, mennyivel értékel a befektető nagyobbra egy mai kifizetést vagy hozamot egy jövőbeninél.

Hogyan fogjunk befektetőt?

A kockázati tőkebefektető célja, hogy három-öt évvel a befektetés után részesedését évi húsz-harminc százalékos hozammal, azaz az eredeti befektetés értékének 2-4-szeresén értékesíteni tudja – írja a Start Tőkegarancia Zrt. szerkesztőségünkhöz eljutatott közleményében. Éppen ezért a tájékoztatás szerint a döntéséhez látnia kell, hogy ezt a hozamot milyen valószínűséggel fogja tudni elérni, és kinek fogja tudni eladni részesedését.

A befektető az üzleti tervben tehát megnézi, hogy az általa tervezett kiszállás évében mekkora lesz a cég jövedelme és annak alapján a cég, illetve részesedésének becsült értéke, eladási ára. Ezt az értéket az általa elvárt hozammal visszadiszkontálja jelenértékre, és megtudja, hogy mekkora vételárat érdemes fizetni a felajánlott részesedésért.

Az üzleti terv tehát a befektető értékelésének alapja, amely nélkül esély sincs a befektető bevonására. A kockázati tőkebefektetők sokszor panaszkodnak arra, hogy sok érdekes és reménykeltő projekttel találkoznak, de nincs hozzá minőségi üzleti terv és olyan menedzsment, amely a projektet sikerre tudja vinni, s ezért nem lesz a dologból befektetés.

Forrás: Hogyan fogjunk befektetőt? *Piac és Profit*, 2007. december 5. *http://www.piacesprofit.hu/?r=17476* (Letöltve: 2008. július 19.)

A jelentős részesedést megszerző befektető számára külön értéke van a vállalat irányításában való részvételnek – ezáltal ugyanis saját stratégiai elképzelését valósíthatja meg –, s ha ez pótlólagos hozamot eredményez, akkor ez meg fog jelenni a vállalat jövőbeni értékében is.

Összefoglalásul hangsúlyozzuk, hogy a valóságos tőkepiacon a vállalatok értékét nem a vállalat rendelkezésére álló eszközhalmaz, hanem a jövőre vonatkozó stratégia és a várható hozamok határozzák meg. Általánosan igaz az a mondás, hogy az „érték a jövőben van". A jövőbeni érték realizálása, aprópénzre váltása a vállalati működésre vonatkozó döntéseken keresztül történik. Így nemcsak a tulajdonos vagy a menedzsment „értékelhető", hanem minden vállalati szereplő, aki döntéshozóként a vállalati működés különböző szintjein dolgozik. A vállalati pénzügyi funkció nemcsak értékeli (szintetizálja) a különböző szintű döntések eredményét, hanem célokat határoz meg, információt, döntési kritériumokat, módszereket biztosít a vállalat hatékony, értékmaximáló működéséhez.

A vállalat eszközeinek értéke csak akkor lép előtérbe, ha a vállalatot fel kell számolni. Ha a vállalat biztató jövőt mutat a befektetők felé, akkor piaci értéke nagyobb, mint eszközeinek értéke. Egy stratégia nélküli, zsugorodó termékpiaccal, gyenge vezetéssel működő vállalat értéke pedig könnyen lehet kisebb az eszközök újraelőállítási értékénél.

Amikor tehát egy befektető mérlegeli a vállalat értékét, akkor a következő tényezők esnek legnagyobb súllyal a latba:

- a vállalat stratégiája,
- a vállalat jövedelemtermelő képessége,
- a kockázatok mértéke,
- a befektető várakozásai, időpreferenciája, kockázatvállalási hajlandósága,
- az alternatív befektetési lehetőségek,
- és a választott értékelési technikák.

7.2.2. A befektetési stratégia, a tőkeköltségvetés

Befektetés: pénz lekötése egy vállalkozás céljainak megvalósítására, nyereségszerzés reményében.

A **befektetés** kategóriáját kettős értelemben lehet használni. A befektetés értelmezhető *a)* a vállalat kifelé való pénzelhelyezéseként, valamint *b)* a vállalaton belül a források allokálása, a működéshez szükséges eszközök biztosítása oldaláról.

a) Külső befektetés

A **külső befektetés** azt jelenti, hogy a vállalat a rendelkezésére álló pénztőkét valamely másik vállalat működésébe fekteti be, azt remélve, hogy ott ez nyereséget hoz, és ezzel hozzájárul a befektető eredményességéhez. Ezt megteheti úgy, hogy a pénzt véglegesen a másik vállalat eszközeibe fekteti (ekkor tulajdonossá válik, vagy ha már eddig is résztulajdonos volt, növeli tulajdonosi részesedését – vagy hitel nyújtásával (ezt, szemben a saját forrásokkal, a partnervállalat csak ideiglenesen használja, s visszafizetési kötelezettség terheli).

Külső befektetés: források végleges vagy visszafizetési kötelezettség melletti rendelkezésre bocsátása.

A befektetés ezen értelmezésben tőkepiaci művelet, amelynek konkrét körülményei a befektető szándékán kívül a környezeti tényezőktől is függnek. A befektetés tőkepiaci környezetét leginkább befolyásoló tényezők a következők:

- A *tőkepiac intézményi feltételei.* Ebben a csoportban a gazdaság egészére ható intézmények, illetve ezek működésének feltételei és szabályai szerepelnek: a tőzsde, az adóhivatal, a bankrendszer, a verseny- és kartellszabályozás, a külkereskedelem, a számviteli rendszer, a tőkepiaci információs rendszer stb. tartoznak ide.
- A *kormányzati politika,* amelynek különösképpen három eleme hat erősen a tőkepiacra: a monetáris politika, a költségvetési politika, valamint a deviza- és árfolyam-politika.
- A *tőke- és pénzpiac állapota,* amely az egész gazdaság működésével szoros összhangban a hosszú és rövid távú pénzkereslet és -kínálat kapcsolatával, illetve az ezek alakulására vonatkozó várakozásokkal jellemezhető. A befektetés itt tárgyalt típusa a pénztulajdonos döntése arról, hogy akar-e az adott vállalkozás céljának megvalósításában részt venni, illetve arról, hogy milyen formában (részvénytulajdon, kötvény, hitel stb.) hajlandó a vállalkozás rendelkezésére bocsátani a pénzt.

Hangsúlyozni kell, hogy a globalizálódott gazdaság feltételei között az itt felsorolt tényezőcsoportok egyre erőteljesebben öltenek nemzetközi jelleget. Mind az intézményi, mind a politikai, mind pedig a piaci tényezők – szinte bármely vállalat esetén – nemzetközi szinten érvényesülnek. (Gondoljunk itt például az EU szintű versenyszabályozásra, a tőzsdei árfolyamokra ható tényezőkre vagy a kormányzati gazdaságpolitikára.)

A hitelminősítők

A magánemberek aligha képesek minden vállalat túlélési esélyeit, pénzügyi stabilitását felmérni, erre vannak a profi hitelminősítő cégek (a Moody's, a Standard and Poors és a Fitch Ratings).

Ezek az intézetek egyrészt országok megbízhatóságát értékelik, de vállalati kötvényekkel is foglalkoznak, megvizsgálják a kibocsátót, a konkrét kötvénykonstrukciót és valamilyen minősítést rendelnek a termékhez. Érdemes megismerni a konkrét minősítők besorolási skáláját, általában betűket, plusz/mínuszt használnak és az ábécében előrébb sorolt betű(k) a nagyobb biztonság jele.

Egy triple A, azaz AAA besorolás rendkívüli biztonságot jelent, egy C vagy D betű már inkább junk bondra utal. Az igazsághoz tartozik, hogy a hitelminősítőket sok támadás is éri, sokszor nem jelzik előre egyes országok, cégek pénzügyi problémáit. Mindez részben talán betudható annak az összeférhetetlenségi problémának is, hogy a hitelminősítőket nem a befektetők fizetik, hanem éppen hogy azok a cégek, amelyeket aztán minősítenek.

FORRÁS: Brückner Gergely: Kötvénytípusok: kinek adjuk a pénzünket? *FigyelőNet*, 2008. június 3. *http://www.fn.hu/penzugy/20080529/kotvenytipusok_kinek_adjuk_penzunket/* (Letöltve: 2008. július 19.)

Érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a pénzügyi piacok nemcsak közvetlenül a befektetéseket befolyásolják, hanem sokkal átfogóbban hatással vannak a vállalatok működésére. E funkciókat az alábbiakban foglaljuk össze:

- Tőkét nyújtanak az üzleti tevékenység beindításához, illetve kiterjesztéséhez.
- Támogatják a folyó kiadások finanszírozását.
- Befolyásolják a vállalat termékei iránti keresletet.
- A menedzsmentet ösztönzik a rövid távú jövedelmezőség szempontjainak hangsúlyos mérlegelésére.
- Lehetőségeket kínálnak a pénzügyi kockázat csökkentésére.
- Alkalmat adnak többletnyereség elérésére a szabad pénzeszközökkel való célszerű gazdálkodás esetén.

Miközben tehát a külső befektető megjelenését számos környezeti tényező befolyásolja, ez a befektetés nem független magától a vállalattól, különösen a pénzügyi menedzsmenttől: a pénzügyi vezetés az, amely meghatározza a vállalati pénzszükséglet mértékét és azt, hogy milyen formában célszerű a forrásokat bevonni a tőkepiacról, hogy az a vállalati értéknövekedést segítse.

E külső befektetés megvalósításában mindkét szereplő (a pénztulajdonos és a vállalati pénzügyi vezetés) lényegében azonos, vagyis a tulajdonosi értékmaximálási kritériumok alapján dönt.

Lényeges különbséget jelent a befektetés indítékai és a befektető, valamint a vállalat (pénzügyi) vezetése szempontjából, hogy ún. pénzügyi vagy szakmai befektetővel állnak-e szem-

ben. A pénzügyi befektető célja kizárólag a tőkemegtérülés minél nagyobb mértéke, számára közömbös a vállalati tevékenység tartalma. A pénzügyi befektető ezért ritkán akar tevékenyen részt venni a vállalat működtetésében, viszont nagyon szigorúan követi a pénzügyi helyzet alakulását. Ezzel szemben a szakmai befektető számos egyéb célt is mérlegelhet, nem közömbös számára, hogy a vállalat mivel éri el az eredményes működést – neki ugyanis szempontjai lehetnek például a vállalat piacpolitikájával, termékstruktúrájával vagy logisztikai rendszerével kapcsolatban. Befektetési portfóliójának ugyanis rendszerint más, az adott iparághoz tartozó vállalatok is részei, s az ő érdekeltsége ezek együttes értékmaximalizálásában van.

Yahoo!: inkább felvásárolnak, mint fejlesztenek

A Yahoo! akvizícióit stratégiájának megfelelően tervezik meg. Áttekintik saját termékeik, szolgáltatásaik, technológiájuk körét, és meghatározzák, hogy melyek azok a területek, amelyeken érdemesebb felvásárolni egy céget, mint hogy azon a területen saját maguk fejlesszenek. Ezután körülnéznek a piacon, hogy találnak-e felvásárlásra alkalmas társaságot. Ha nem találnak, akkor maradnak a saját fejlesztésnél.

A magyar IndexTools felvásárlása esetében az történt, hogy olyan céget kerestek, amely szofisztikált adatfeldolgozó és analitikai szolgáltatást nyújt, mert erre a képességre a Yahoo!-nak nagy szüksége van a „potenciális üzleti partner" elnevezésű stratégiai elem megvalósításához. Szeretnék, ha a reklám- és más profilú cégek kiterjedt eszköz- és technológiakészletet, hatékony adatfeldolgozó szolgáltatást fedeznének fel a Yahoo!-nál. Körülnéztek szerte a világban, találtak számos érdemes jelöltet, de a legjobb benyomást az IndexTools és annak vezetése, szakemberei, termékei tették rájuk. A Yahoo! folyamatosan keresi a világban a lehetőségeket arra, hogy elöl járjon a technológiai fejlesztésben. Évente 12-16 céget vásárolnak föl.

Nem országokat vagy térségeket céloznak meg elsősorban, hanem bizonyos cégeket és technológiákat vizsgálnak, mert ezek minősége jelzi egy adott ország érettségét, a benne rejlő lehetőségeket. Amikor a technológia területén fontolgatják egy cég felvásárlását, akkor messze a legfontosabb tényező a tehetség. Ezt egyfajta mechanizmusnak tekintik, mert egy tehetséges szakembernek különleges látásmódja van, létre tud hozni egy terméket, és piacot tud annak teremteni. De a cégfelvásárlásnál fontos a környezet is, hogy abban a térségben más technológiai területeknek is legyenek kiváló képviselői, amelyekkel adott esetben szintén együtt lehet működni. Valamint az is fontos a Yahoo!-nak, hogy megjelenjen egy olyan helyen, amelyen korábban még nem volt ott.

Forrás: MTI: Yahoo!: inkább felvásárolnak, mint fejlesztenek. *Piac & Profit*, 2008. április 12. *http://www.piacesprofit.hu/?r=19155* (Letöltve: 2008. július 19.)

b) A vállalaton belüli tőkeallokáció

A befektetés szó használatos egy másik értelemben is, a vállalaton belüli tőkeallokáció megvalósítására. Ebben az értelemben a befektetés pénz lekötése egy vállalkozáson belül a működéshez szükséges eszközökre azért, hogy működtetésük során nyereséget szerezzenek. A befektetés ezen értelmezése tehát vállalkozáson belüli döntésekre, a működéshez szükséges termelési tényezők beszerzésére vonatkozik. Ezt a pénzel-

Belső befektetés: pénz lekötése egy vállalaton belül a működéshez szükséges erőforrások biztosítására.

költést jellemzi a vállalat tőkeköltségvetése. Sajátos, nem ritka átmenet a befektetés itt jellemzett két típusa között az az eset, amikor egy vállalat saját pénzeszközei egy részét más vállalkozásokba fekteti be, megjelenve akár pénzügyi befektetőként a tőkepiacon, vagy szakmai befektetőként a reálszférában, más vállalatoknál. Az előbbi esetben a döntésnél a pénzügyi befektetőknél jelzett megtérülési szempont a döntő, s ilyenkor a vállalaton belül a felső vezetés mellett a pénzügyeseké a kulcsszerep. Amikor a vállalat szakmai befektetőként jelenik meg, azt rendszerint azért teszi, mert saját fő tevékenységét akarja vele támogatni, s ilyenkor az I.1.2. fejezetben szereplő gondolatmenet szerint a befektetés valamilyen stratégiai szövetség, illetve közös vállalakozás (például közös K+F tevékenység vagy piaci fellépés) alátámasztására szolgál.

A vállalat befektetéseinek s egész pénzgazdálkodásának megvalósulása tehát egy sor belső és külső érintett tevékenységének függvénye. Természetesen kiemelkedő szerepet tölt be e bonyolult struktúrán belül maga a pénzügyi vezetés, amelynek feladata a pénzügyi prioritások levezetése a vállalat céljaiból, helyzetéből; s annak biztosítása, hogy a vállalat e prioritások figyelembevételével működjön.

Alkat és funkció

A pénzügyi elemzők alkatukból kifolyólag többnyire védekező, konzervatív és pesszimista álláspontot vannak. Ellenlábasaik, az értékesítés és a marketing területén dolgozók, agresszívak, spekulatívak és optimisták. Mindig azt mondják: „Gyerünk, csináljuk meg!", míg a számkukacok mindig óvatosságra intik az embert, miért ne csinálja. Egy vállalatnál szükség van a mérleg mindkét serpenyőjére, mert a két csoport közötti természetes feszültség megteremti a maga ellenőrző és egyensúlyozó rendszerét.

FORRÁS: Iacocca, L.: *Egy menedzser élete*. Budapest, 1988, Gondolat, 64–65. o.

A befektetési lehetőségeket annak alapján lehet értékelni, hogy azok hozzák-e a vállalat által elvárt hozamot. Itt, miként a vállalatértékelésnél, ismét foglalkoznunk kell az időpreferencia és a kockázat problémakörével. A befektetésnek ugyanis értelemszerűen meg kell előznie a hozam keletkezését. Ebből következik egyrészt, hogy a jövő szükségképpeni bizonytalansága miatt minden befektetés valamilyen szinten kockázatos – ez a szint, a kockázat mértéke jelentősen befolyásolja a befektetés értékelését. A kockázat természetesen mérlegelhető a valószínűségelmélet apparátusának használatával.

Az időpreferenciát, illetve a pénz időértékét a jelenérték-számítás segítségével kezelhetjük. A jelenérték – a jövőben várt bevételek és kiadások jelenlegi időpontra vonatkoztatott nagysá-

ga – meghatározása az egyes felmerülési időpontokban szereplő értékek diszkontálásával történik. A diszkontráta valamilyen elvárt vagy kalkulált megtérülési ráta segítségével határozható meg, gyakran lehet például alternatív befektetési lehetőségek várható hozama, vagyis a tőke haszonáldozat-költsége. A kockázatnak és a pénz időértékének egyidejű mérlegelésére ad módot, ha a diszkontrátát a kockázat függvényében növeljük.

Részvények magas marzzsal és alacsony adóssággal

A Standard&Poor legutóbb három olyan vállalatot talált, amelyek erős pénzügyi teljesítménnyel és alacsony tőkeáttétellel működnek.

A piaci bizonytalanság világában, a befektetők olyan részvényeket szeretnének, amelyek bizonyos pénzügyi teljesítményt mérő kulcsmutatókban jól szerepelnek.

Egy ilyen mérőszám a vállalat bruttó nyereséghányada, ami százalékban fejezi ki, hogy az eladási bevételekből mi marad, miután a vállalat kifizeti az eladás költségeit. Minél nagyobb a hányad, annál többet vehet ki a vállalat abból, amit belerakott.

Egy másik, széles körben használt mutató az eszközarányos megtérülés, ami megmutatja, hogy az újrabefektetett jövedelmeit milyen hatékonyan használta fel a vállalat, milyen hatékonyan használja a tőkéjét. A befektetők a magas és növekvő ROE mutatójú vállalatokat kedvelik.

Ezen a héten, olyan vállalatokat kerestünk, amelyek magas nyereséghányaddal és 50 százalék feletti ROE mutatóval rendelkeznek.

Aztán megnéztünk egy másik indikátort a mérlegben. A listán lévő vállalatoknak 5 százalék alatti idegentőke-aránnyal kellett rendelkeznie a saját tőkéhez viszonyítva, ami az alacsony tőkeáttételt jelzi.

Csak három vállalat ment át a szűrőn: az Alcon, a Double-Take Software, valamint a Ligand Pharmaceuticals.

Forrás: Michael Kane: High-Margin, Low-Debt Stocks. *BusinessWeek*, 2007. november 1. *http://www.businessweek.com/investor/content/nov2007/pi2007111_312841.htm?chan=search* (Letöltve: 2008. július 19.)

A kockázat és az időérték figyelembevételére épülnek azok az elemzések, amelyek a befektetések mérlegelésére, illetve összehasonlítására vonatkoznak. A nettójelenérték-szabály alapján azokat a befektetéseket érdemes megvalósítani, ahol a várható hozamok és a kiadások nettó jelenértékének különbsége pozitív, míg a megtérülésiráta-szabály alapján a haszonáldozatköltséget meghaladó hozamot adó befektetések az elfogadhatók. Ez a döntési kritérium mindkét említett típusú befektetési döntésnél alkalmazható és értelmezhető. A nettó jelenérték mint döntési szabály tehát költségként kezeli a saját (tulajdonosi) tőkének a haszonáldozati költségét is, nemcsak az ún. visszterhes (pl. kamatfizetési kötelezettséggel járó) források költségét. A befektetések értékelése a vállalati pénzügyekkel foglalkozó irodalom egyik központi témája (Brealey–Myers 1993).

Tőkeköltségvetés: a vállalat hosszú távú befektetési lehetőségeinek elemzése és a köztük való választás.

A **tőkeköltségvetés** elkészítése az egyes befektetési alternatívák azonosítását, elemzését és a köztük lévő választást foglalja magában. A tőkeköltségvetés tartalmát tekintve az alábbi folyamatot jelenti (Van Horne–Wachowicz 1992):

- a vállalat stratégiai célkitűzéseivel összhangban álló befektetési alternatívák kimunkálása;
- az egyes befektetési lehetőségek adózás utáni pénzáramának (cash flow) becslése;
- a befektetési alternatívák hozzájárulásának elemzése a vállalat teljes pénzáramához;
- az egyes alternatívák elvárt hozamának és kockázatának értékelése;
- az alternatívák közötti választás a vállalatérték növelése mint döntési kritérium alapján;
- befektetési alternatívák menet közbeni újraértékelése, a befejezett projektek értékelése.

A tőkeköltségvetés meghatározásának kritikus lépései az elvárt jövedelmezőség meghatározása, a pénzáram elemzése, illetve az egyes alternatívák közötti választásnál felhasznált kritériumok.

7.2.3. A finanszírozási stratégia, a forrásbiztosítás

A pénzügyi vezetésnek kell biztosítania, hogy az eszközbefektetésre vonatkozó elképzeléseket a másik oldalon megfelelő finanszírozási források tegyék megvalósíthatóvá. A befektetési



A pénzügyi tanácsadó: Én szétterítettem a kockázatokat, de úgy tűnik, ezek valahogy mind az Ön portfóliójába kígyóztak be.

FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

terv egyúttal finanszírozási szükségletet is jelent, amelynek kielégítésére a vállalatnak szintén stratégiailag megalapozott elképzelésekkel kell rendelkeznie.

A finanszírozási stratégia kialakításakor a következő elveket kell szem előtt tartani:

- a *biztonság* követelménye, mely elsősorban a saját és az idegen tőke arányán keresztül közelíthető meg, de ezen belül is különbség van az egyes finanszírozási források kockázata között;
- a *jövedelmezőség*, mely függ a finanszírozás költségeitől és a befektetés jövedelemtermelő képességétől, vagyis attól, hogy milyen pénzáramot képes biztosítani, de az eladósodottság mértékétől is (ez utóbbi állítás magyarázata a *leverage* vagy tőkeáttétel-hatás leírásánál található meg);
- a *likviditás* és a hosszú távú pénzügyi egyensúly szükséges feltételét a vállalati vagyon forrás- és eszközoldalának összhangja jelenti;
- a *függetlenség* kérdése: ez alatt a vállalati irányítás függetlenségét értjük a hitelezőktől és a befektetőktől a kialakított stratégia megvalósítása szempontjából. Az igénybe vett forrásokhoz a vállalat függetlenségét korlátozó „kötöttségek" tartozhatnak: például a hitelező korlátozhatja hitelének felhasználását, illetve a pótlólagos részvénnyel együtt járó szavazati jog is beleszólást jelent a vállalati döntésekbe.

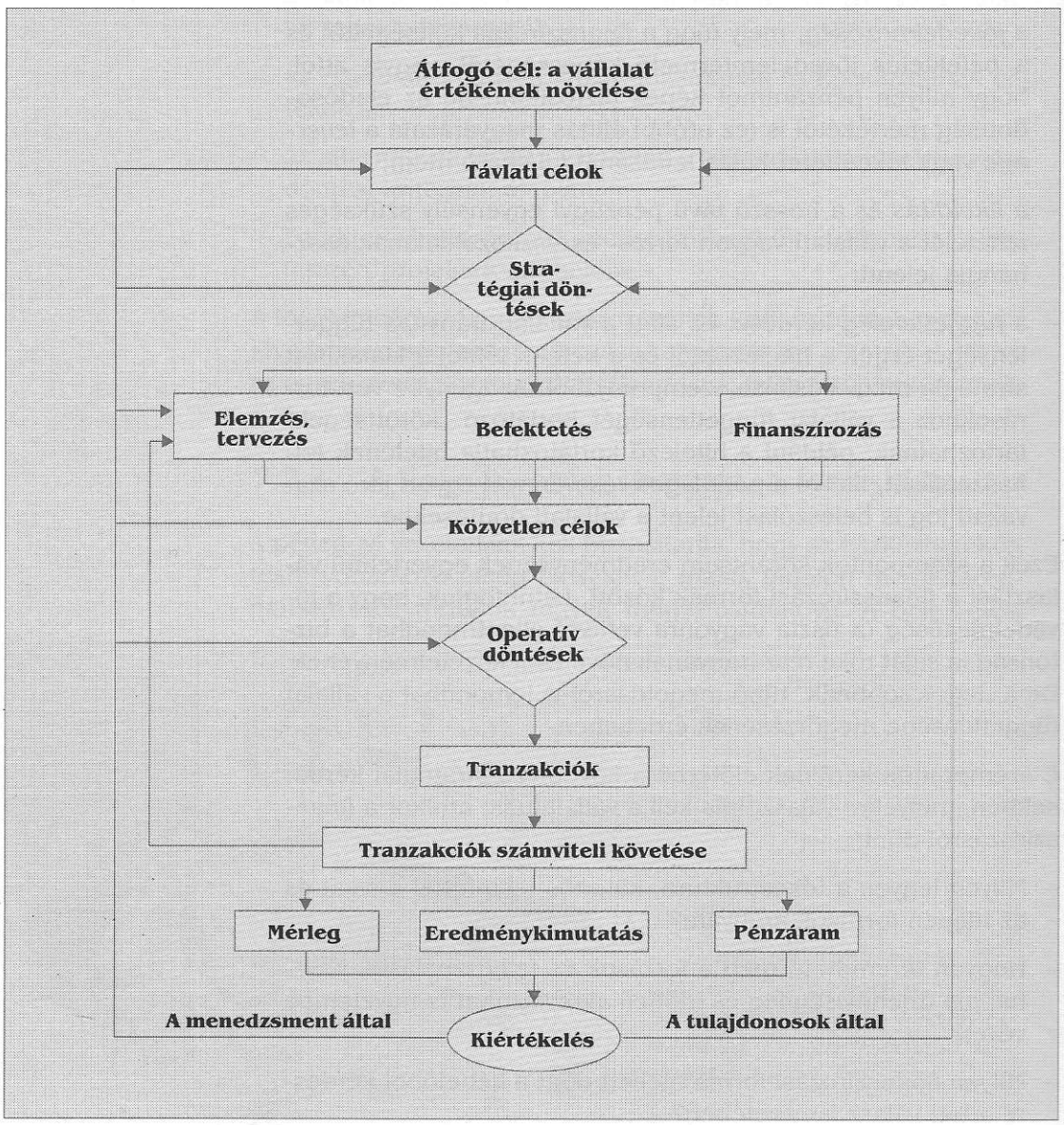
Ezek a szempontok korántsem eredményeznek egyértelmű választást a finanszírozási formák között. Látni fogjuk, hogy a jövedelmezőség (a tiszta vagyonra vetítve) ellentmondhat a biztonság (a saját tőke részarányának növelése) követelményének. De a „legolcsóbbnak" tűnő megoldásról is lemondhat a vállalat függetlensége megőrzésének érdekében.

E szempontok kerülnek előtérbe a következő stratégiai kérdésekben, melyekre válaszolnia kell a vállalatnak, amikor a finanszírozásról dönt:

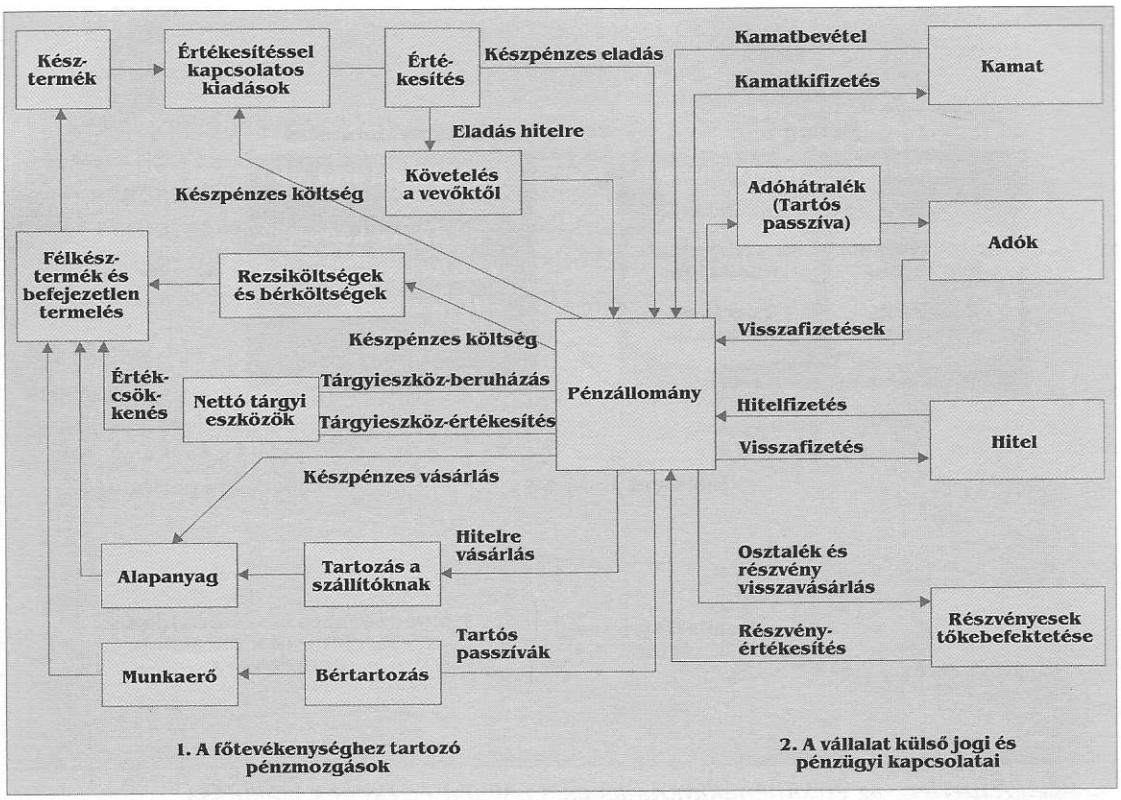
- Milyen legyen a tőkestruktúra, különös tekintettel a saját és az idegen források arányára?
- Hogyan teremthető meg a források és felhasználások összhangja (mennyiségileg és időbeli alakulásukat is figyelembe véve)?
- Milyen finanszírozási forma mellett dönt a két előbbi kérdésre adott válasz ismeretében?

7.3. A vállalat pénzügyi rendszerének működése

A vállalat pénzügyi funkciójának tevékenységei lényegében a stratégiai feladatok megvalósítását szolgálják. E tevékenységek logikai struktúráját a *2. ábra* mutatja. A pénzügyi döntések végül is különböző tranzakciókban valósulnak meg. Pénzmozgások a vállalat valamennyi tevékenységi területén hozott döntésekkel kapcsolatban vannak – így amikor a vállalati pénzügyek



2. ÁBRA. *A vállalat pénzügyi funkciója*



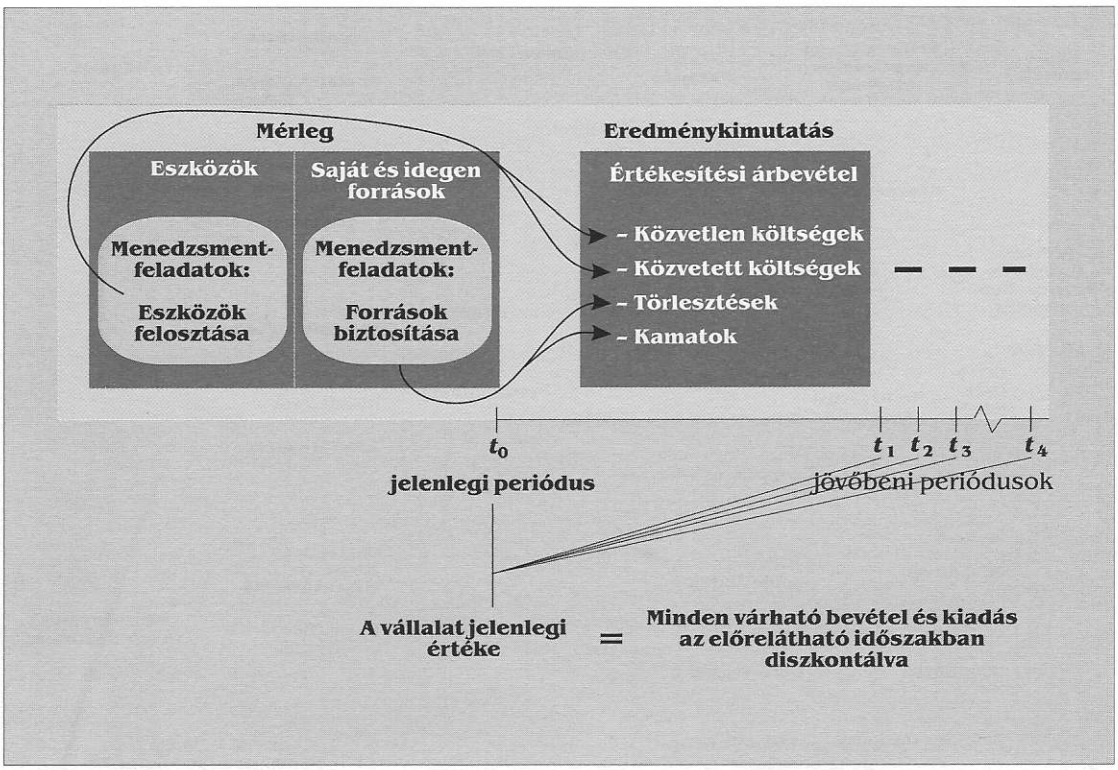
3. ÁBRA. *A vállalat pénzáramai*
FORRÁS: Gitman 1989

elemzését végezzük, lényegében az egész vállalat működését tesszük vizsgálat tárgyává. Jól mutatja ezt a *3. ábra*, amely összefoglalja a vállalat különböző, rövid és hosszú távú pénzáramlást eredményező folyamatait.

7.3.1. Pénzügyi elemzés

A *3. ábra* két részből áll – a bal oldal a vállalat belső működéséből (fő tevékenységéből) következő pénzmozgásokat mutatja, míg a jobb oldal a vállalat külső pénzügyi kapcsolataival összefüggő pénzáramokat tünteti fel. (Egyetlen fogalom magyarázatára van szükség: a tartós passzívák olyan, folytonosan jelen lévő források, amelyek abból adódnak, hogy a vállalat valamilyen kifizetést az időarányosnál később teljesít – például az adott hó elején kifizetett bér mindig az előző hónapban már elvégzett munkát honorálja.)

A különböző tranzakciókat – mint a *2. ábrán* láttuk – a vállalat számviteli rendszere dolgozza fel, s az általa szolgáltatott ada-



4. ÁBRA. *A mérleg, az eredménykimutatás és a vállalat értékének alakulása*
FORRÁS: Nyerges 1991

tok alapján készülnek az elemzéshez felhasználható pénzügyi kimutatások. A számviteli rendszerből természetesen igen sokféle kimutatás készíthető; a legfontosabb közülük a mérleg, az eredménykimutatás és a pénzáram-kimutatás. E kimutatások logikáját és a 7.1. alfejezetben elmondottakhoz való kapcsolódását szemléletesen ábrázolhatjuk, ha a *2. ábra* alsó részében szereplő kimutatásokat kapcsolatba hozzuk egymással és a vállalat hosszú távú teljesítményértékelésével – ezek a *4. ábrán* láthatók.

Az ábra jól szemlélteti, hogy a t_0 időpontban elkészített és a vállalat könyv szerinti értékét kifejező mérleg bal oldalán szereplő eszközök felhasználását kísérik a következő (t_0, t_1) időintervallumban felmerülő közvetlen és közvetett költségek, amelyek mellett a jobb oldalon szereplő források használatából is felmerülnek költségek (törlesztések és kamatok). Ezek a ráfordítások teszik lehetővé az értékesítési árbevétel megszületését, s a lezajlott tevékenységek következtében a t_1 időpontban ismét előáll egy mérleg, amelyből folytatódik a folyamat. A vállalat jelenlegi értéke az e folyamat során előálló bevételek és kiadások diszkontált értékösszege.

7.3.1.1. A mérleg, az eredménykimutatás és a pénzáram- (cash flow) kimutatás

A vállalat működésének elemzésére természetesen számos különböző adatrendszer használható. Mi ebben a pontban a három legfontosabbat: a mérleget, az eredménykimutatást és a pénzáramot tárgyaljuk. Ezek átfogó, összefoglaló jellegük következtében alkalmasak a stratégiai célkitűzések megalapozására, illetve a célok megvalósításának értékelésére.

Mérleg: a vagyonra ható gazdasági műveletek hatásait rögzítő kimutatás, amely adott időpontra vonatkozóan pénzértékben tartalmazza a vállalat eszközeinek összetételét és azok forrását (eredetét), valamint a nyitó és záró időpont között elért vállalati eredményt is.

A mérleg

A számvitel kétféle szemszögből vizsgálja a vállalkozás számára rendelkezésre álló vagyont: tárgyi megjelenésük alapján csoportosított eszközök (vagy aktívák), illetve származási szempontból források (vagy passzívák) összességeként.

A mérleg előírt tagolása „A" változat

Eszközök (aktívák)
A. Befektetett eszközök
- I. Immateriális javak
- II. Tárgyi eszközök
- III. Befektetett pénzügyi eszközök

B. Forgóeszközök
- I. Készletek
- II. Követelések
- III. Értékpapírok
- IV. Pénzeszközök

C. Aktív időbeli elhatárolások
Eszközök összesen

Források (passzívák)
D. Saját tőke
- I. Jegyzett tőke
- II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (–)
- III. Tőketartalék
- IV. Eredménytartalék
- V. Lekötött tartalék
- VI. Értékelési tartalék
- VII. Mérleg szerinti eredmény

E. Céltartalékok
F. Kötelezettségek
- I. Hátrasorolt kötelezettségek
- II. Hosszú lejáratú kötelezettségek
- III. Rövid lejáratú kötelezettségek

G. Passzív időbeli elhatárolások
Források összesen

Forrás: 2000. évi C. törvény a számvitelről, 1. számú melléklet

Eszközök: a vállalat által birtokolt, piaci értékkel rendelkező vagyoni elemek.

Az **eszközök** a vállalat múltbeli befektetéseinek eredményeként rendelkezésre álló gazdasági erőforrások, amelyek biztosítják a vállalkozás működését s így jövőbeni hasznát. A mérlegben eszközként kell kimutatni a vállalkozás rendelkezésére álló befektetett eszközöket, forgóeszközöket, valamint az aktív időbeli elhatárolásokat. A befektetett eszközök azok az eszközök, melyek a vállalkozás tevékenységét tartósan, legalább egy éven túl szolgálják. Legfontosabb csoportjai: immateriális javak (nem anyagi eszközök, pl. találmány, védjegy, üzleti vagy cégérték), tárgyi eszközök (épület, gépek-berendezések, járművek) és befektetett pénzügyi eszközök (tartós részesedés, értékpapír, adott kölcsön). A forgóeszközök csoportjába a mérlegben a készleteket (pl. alapanyagkészlet, áruk, késztermékkészlet) a vállalkozó tevékenységét nem tartósan szolgáló követeléseket (vevőkövetelés) és a pénzeszközöket (készpénz, csekk, bankbetét) kell besorolni.

Források: a vállalat saját tőkéjének és külső tartozásainak összege; együttesen az eszközök finanszírozását szolgálják.

A mérleg másik oldala a vagyonnak az eredet, a **forrás** szerinti vizsgálatára alkalmas. A gazdálkodáshoz szükséges vagyon két forrásból származhat: a tulajdonosoktól („saját forrásból") és különböző hitelezőktől, „idegen forrásból". (Részvénytársasági formában a saját forrás a részvénytulajdonosok közvetlen tőkeérdekeltségét fejezi ki a cég eszközeire vonatkozóan, az idegen forrás viszont a hitelezőknek a cég eszközeire vonatkozó igényét is mutatja. A kettő között teremt kapcsolatot a tőkeáttétel.) A tulajdonosi tőkeérdekeltség általában a következő két részből áll:

- a rendelkezésre bocsátott jegyzett tőke (részvény vagy üzletrész),
- a visszatartott (felhalmozott, tartalékolt) nyereség.

A tőkeáttétel (leverage)

A tőkeáttétel (leverage) mutatója az idegen források felhasználásának hatékonyságát jelzi. A perdöntő ebben a kérdésben az, hogy a hitel révén elért nyereség nagyobb lesz-e, mint az érte fizetendő kamat? Ha a tőkeáttétel jól működik, a tőkearányos nyereség nagyobb lesz, mint ha nem használtunk volna fel hitelfinanszírozást. Egy egyszerű példával: Legyen a befektetett saját tőke 10 millió Ft, a nyereségráta 15%. Vegyünk fel 30 millió Ft hitelt 10% kamatláb mellett, s tételezzük fel, hogy a teljes tőkét továbbra is 15% nyereségrátával tudjuk működtetni. Ez esetben az éves nyereség $(10 + 30) \times 0{,}15 = 6$ millió Ft, a kifizetendő kamat (a hitelfelvétel költsége) $30 \times 0{,}1 = 3$ millió Ft. A „tiszta" nyereség ekkor $6 - 3 = 3$ millió, vagyis a saját tőkére vetítve 30%-os jövedelmezőséget értünk el. Ezt az idegen tőke hatékony bevonásának köszönhetjük, a leverage jól működött. Ha azonban a kamatláb nem 10, hanem 20%, s a teljes tőkét továbbra is az eddigi 15% nyereségrátával működtetjük, akkor a kifizetendő kamat $30 \times 0{,}2 = 6$ millió, a tiszta nyereség zérus, így az idegen tőke bevonása nem gazdaságos.

Ez utóbbi tőkerészt a vállalat a tulajdonosok hasznára újra befektette az üzletbe, vagyis ezzel is a vállalat üzleti tevékenységét finanszírozta. Hasonlóképpen teljesült a finanszírozási funkció a tulajdonosi érdekeltség másik részére és a hitelekre is (természetesen a kamatokról és a visszafizetési kötelezettségről, törlesztésről sem elfeledkezve), ezért igaz a következő állításunk: a források, illetve azok szerkezete a gazdálkodó egység múltbeli finanszírozási döntéseit tükrözi vissza.

Az idegen forrásokat illetően érdemes megkülönböztetni azokat a befektetéseket (eddig többnyire ezekről beszéltünk), amelyek a befektető valamilyen üzletpolitikai szándéka alapján jönnek létre, azoktól a „spontán" forrásoktól, amelyeket a vállalat kikényszerít partnereiből – ezek közül a legjelentősebbek a szállítók és a munkavállalók felé fennálló tartozások.

A vagyon kétféle szempontú figyelembevétele a számvitelben kétféle (eszköz és forrás szerinti) nyilvántartásként jelenik meg. Mivel a nyilvántartásokat a számvitel ugyanarról a vagyonról vezeti, ezért a nyilvántartások végösszegének egymással meg kell egyeznie, azaz az eszközök értékének összege mindig egyenlő a források értékének összegével, minden adott időpontban.

Adott időszakon belül a gazdasági egység vagyoni helyzetében bekövetkező változás kétféle lehet. Ha az eszközök felhasználása során többletérték keletkezett, ez nyereségként a passzívák között lesz elkönyvelve, hiszen a nyereség a források bővülését jelenti. Veszteséges gazdálkodás esetén a veszteség szintén a passzívák között jelenik meg, de forráscsökkentő tételként.

A vállalati eszközök, források számviteli értéke és üzleti értéke különböző lehet. Az egyes eszközök és kötelezettségek értékelésére vonatkozóan a számvitel igen szigorú – a legtöbb országban törvényben is rögzített – előírásokat tartalmaz elsősorban a vállalat hitelezőinek, üzleti partnereinek védelme érdekében. Az eszközök számviteli és üzleti értéke közötti eltérés különösen jelentős lehet hosszú időn keresztüli inflációs környezetben történő működés mellett.

Eredménykimutatás

Az **eredménykimutatás** a vállalat múltbeli (egy adott gazdálkodási időszakra vonatkozó) teljesítményének értékelésére használható.

Eredménykimutatás: a vállalat adott időszakban elszámolt bevételeinek és ráfordításainak egybevetése.

Az eredménykimutatás jellemzője, hogy a jövedelmeket és a ráfordításokat adott időszakban a ténylegesen lezajlott folyamatok alapján veszi figyelembe. Ebből származik az az előnyös tulajdonsága, hogy a teljesítményeket az elérésükért befektetett

ráfordításokkal méri össze, s így viszonylag jó értékelője a vállalat folyamatos működésének. Ugyanakkor az eredmény elszámolását nem a tényleges pénzmozgásokhoz köti, márpedig a vállalat csakis a ténylegesen rendelkezésre álló pénzeszközökből gazdálkodhat.

Az eredménykimutatás előírt tagolása (összköltség eljárással) „A" változat*

I. Értékesítés nettó árbevétele (01+02)
01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele
02. Exportértékesítés nettó árbevétele
II. Aktivált saját teljesítmények értéke
III. Egyéb bevételek
IV. Anyagjellegű ráfordítások
V. Személyi jellegű ráfordítások
VI. Értékcsökkenési leírás
VII. Egyéb ráfordítások
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I+II+III–IV–V–VI–VII)
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei
IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai
B. Pénzügyi műveletek eredménye (VIII–IX)
C. Szokásos vállalkozási eredmény (±A±B)
X. Rendkívüli bevételek
XI. Rendkívüli ráfordítások
D. Rendkívüli eredmény (X–XI)
E. Adózás előtti eredmény (±C±D)
XII. Adófizetési kötelezettség
F. Adózott eredmény (±E–XII)
22. Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre
23. Jóváhagyott osztalék, részesedés
G. Mérleg szerinti eredmény (±F+22–23)

* A „B" változat más szerkezeti alternatívát ad.

FORRÁS: 2000. évi C. törvény a számvitelről, 2. számú melléklet

Az eredménykimutatás előírt tagolása (forgalmi költség eljárással) „A" változat*

01. Belföldi értékesítés nettó árbevétele
02. Exportértékesítés nettó árbevétele
I. Értékesítés nettó árbevétele (01+02)
II. Értékesítés közvetlen költségei (03+04+05)
III. Értékesítés bruttó eredménye (I–II)
06. Értékesítési, forgalmazási költségek

07. Igazgatási költségek
08. Egyéb általános költségek
IV. Értékesítés közvetett költségei (06+07+08)
V. Egyéb bevételek
VI. Egyéb ráfordítások
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye
(±III–IV+V–VI)
* A B változat más szerkezeti alternatívát ad.
FORRÁS: 2000. évi C. törvény a számvitelről, 3. számú melléklet

A pénzáram (cash flow) -kimutatás

Ennek az ellentmondásnak a feloldását szolgálja a pénzáramkimutatás, ahol a nyereségnek, illetve a veszteségnek egy készpénz alapú megfelelője szerepel, amelyet az elangolosodott üzleti nyelvben gyakran cash flow kimutatásnak neveznek.

Pénzáram (cash flow): a vállalat adott időszakon belüli tényleges pénzbevételeinek és kiadásainak egybevetése, különbsége.

A **pénzáram nagysága** a jövedelemkimutatás egyes tételei mögött ténylegesen meghúzódó pénzbevételek és pénzkiadások különbsége egy adott időszak (év, negyedév, hónap) alatt. A vállalat ebből törleszthetti adósságait, osztalékot fizethet, tartalékot képezhet, finanszírozhatja jövőbeli fejlesztéseit és forgótőkéjének normál növekedését.

A pénzáram és az adózás utáni nyereség eltérésének alapvető oka, hogy a bevételek és a költségek elszámolása, illetve a tényleges pénzbevételek és kifizetések időben eltérnek egymástól. Egy adott időpontban elszámolt jövedelem gyakran csak később jelent tényleges pénzbevételt. Ugyanakkor például az értékcsökkenési leírás (más néven amortizáció, amelyet részletesen a 7.5.2. pontban tárgyalunk) arra szolgál, hogy a korábban beszerzett tárgyi eszközökkel kapcsolatos, a beszerzéskor felmerült kiadást folyamatosan számoljuk el költségként, ahogy az átadja értékét az általa létrehozott új terméknek (szolgáltatásnak).

A pénzáram szabályozása a vállalati pénzgazdálkodás egyik legalapvetőbb feladata. Könnyű belátni, hogy a vállalathoz beáramló, belül is mozgásban lévő, majd kiadásra kerülő pénz mozgását szabályozni kell: a vállalat működtetésének pénzügyi alapját a pénzáram teremti meg. (Hiába „nyereséges" papíron egyébként a vállalat, ha például nem képes kintlevőségeit behajtani.) A pénzáram szabályozásának alapkérdései a befektetések és a finanszírozás már tárgyalt teendői mellett az alaptevékenységből adódó úgynevezett működési pénzáram befolyásolása, a normál működéshez kapcsolódó kifizetések ütemezése, a kintlevőségek behajtása és a „tartalék" pénzeszközök megfelelő

nagysága (a „tartalék" pénzeszközöket a vállalat tranzakciós, óvatossági és spekulációs célra tartja – ezek a motívumok lényegében megegyeznek a fizikai készletek tartására vonatkozó, a 6. fejezetben szereplő indokokkal). A pénzáram alakulását a vállalat a pénzügyi műveletek szabályozása mellett a reálszférába tartozó eszközökkel (elsősorban a beszerzések és kiszállítások ütemezésével) befolyásolhatja, ügyelve arra, hogy komoly nehézségekhez vezethet, ha az anyagi és a pénzügyi folyamatok tartósan és lényegesen elszakadnak egymástól.

A cash flow kimutatás egyszerűsített sémája

I. Szokásos tevékenységből származó pénzeszköz-változás
(Működési cash flow, 1–13. sorok)
1. Adózás előtti eredmény ±
2. Elszámolt amortizáció +
4. Céltartalékképzés és -felhasználás különbözete ±
5. Befektetett eszközök értékesítésének eredménye ±
10. Forgótőke (vevőkövetelés pénzeszköz nélkül) változása ±
12. Fizetett, fizetendő adó (nyereség után) –
13. Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés –
II. Befektetési tevékenységből származó pénzeszközváltozás
(Befektetési cash flow, 14–16. sorok)
14. Befektetett eszközök beszerzése –
15. Befektetett eszközök eladása +
16. Kapott osztalék, részesedés +
III. Pénzügyi műveletekből származó pénzeszközváltozás
(Finanszírozási cash flow, 17–27. sorok)
17. Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele +
19. Hitel és kölcsön felvétele +
22. Részvénybevonás, tőkekivonás (tőkeleszállítás) –
24. Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése –
27. Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása ±
IV. Pénzeszközök változása (I±II±III. sorok) ±

FORRÁS: 2000. évi C. törvény a számvitelről, 7. számú melléklet alapján

A pénzáram-kimutatás mindhárom része külön-külön is lényeges információt biztosít a vállalat működéséről, ugyanakkor az egyes részek menedzselése különböző módon kapcsolódik a vállalat pénzügyi funkciójának megvalósításához.

a) A folyó működésből származó pénzáram egy perspektivikus vállalatnál erősen pozitív értékű, ez az, amelyből hosszabb távon a vállalat fejlesztését, növekedését és a tulajdonosok vagyonát lehet növelni. Ugyanakkor ez az, amelyhez a válla-

laton belüli rövid távú likviditásmenedzsment kapcsolódik. Ezért a folyó működésre vonatkozóan napi, heti, havi időtávokra is készítenek kimutatást.

Látszat és igazság

Immár klasszikusnak számít – oktatási esettanulmányként is – az a kilencvenes évek közepén történt eset, amikor az indulása óta nyereséges magyar vállalkozás tulajdonosa sikkasztás miatt ki akarta rúgni könyvelőjét, aki figyelmeztette: a cég hamarosan fizetésképtelen lesz. Az újsütetű vállalkozónak csak igen nehezen sikerült elmagyarázni, hogy egy profitot termelő vállalat is csődbe mehet, hiszen a fizetőképességet biztosító készpénzállománya a számviteli eredmény nagyságától teljesen függetlenül is változhat.

„Amikor azt kérdezik tőlem, mi a pénzáramlás, mindig azt mondom: a cash flow az igazság a látszat mögött" – magyarázza több mint egy évtizedes tanácsadói és befektetés elemzői múlttal a háta mögött Martin Hajdu György, a Budapesti Corvinus Egyetem és a Nemzetközi Brókerképző Intézet oktatója. Nem szabad ugyanis elfelejteni, hogy a pénzügy alaptétele szerint a pénzáramlás az, ami valóban értéket jelent egy befektetőnek: ennek időbeli eloszlását és a realizálásához kapcsolódó kockázatokat mérlegelve dönti el valaki, hogy mennyit hajlandó fizetni egy részvényért, kötvényért, projektért vagy akár egy egész vállalatért. A pénzügyi körökben jól ismert szólás szerint a kimutatott eredmény csak (számviteli) vélemény, a cash flow viszont tény.

Forrás: Juhász Péter: Látszat és igazság. *Figyelő*, 2007. március 1. *http://www.fn.hu/hetilap/20070227/latszat_igazsag/* (Letöltve: 2008. július 30.)

b) A befektetési tevékenységből származó pénzáram lényegében a vállalat tőkeköltségvetésének a realizálását jelenti, rögzíti a tartósan lekötött pénzeszközök változását. Egy perspektivikus vállalatnál rendszerint erősen negatív: a növekedéshez rendszerint eszközbefektetések szükségesek.

c) A pénzügyi tevékenységből származó pénzáram függ leginkább a tulajdonosi döntéstől, de szerkezetét jelentősen befolyásolja a finanszírozási struktúrára, a tőkeáttételre vonatkozó tulajdonosi-menedzseri döntés is.

A három pénzügyi kimutatás (a mérleg, az eredmény- és a pénzáram-kimutatás) mindegyike a vállalati gazdálkodást jellemzi különböző nézőpontból. A pénzügyi kimutatások között a számvitel zárt rendszeréből következően is – szoros összefüggés van. Ugyanazon döntés következménye más-más módon, akár különböző előjelű hatásokon keresztül jelenik meg az egyes pénzügyi kimutatásokban. A pénzügyi funkció feladata az, hogy a különböző típusú hatásokat értékelje, ellenőrizze, tervezze, kihasználja vagy éppen ellensúlyozza.

7.3.1.2. Egyéb kimutatások, mutatószámok

Az előzőkön kívül még számos más mutató és kimutatás is használatos a vállalat pénzügyi helyzetének jellemzésére, illetve elemzésére. Cohen (1996) osztályozása szerint a következő főbb csoportok képezhetők:

- likviditási mutatók, melyek a vállalat fizetőképességének alakulását jelzik;
- hatékonysági mutatók, amelyek a vállalat eszközeinek felhasználásáról adnak számot (pl. a követelések behajtására vonatkozó beszedési idő, illetve ezzel a kiadás oldalon párhuzamos fizetési határidő vagy a készletforgás sebessége);
- adósságmutatók, amelyek a hitelek felhasználásának értékelésére szolgálnak, s a vállalat pénzügyi kockázatvállalásának fontos jelzőszámai (idegen/saját tőke arány, eladósodottsági mutató, kamatfedezet stb.);
- jövedelmezőségi mutatók (fedezeti arány, árbevétel-arányos eredmény, eszközarányos hozam, működésből származó eredmény stb.);
- részvények mutatói (részvények száma, árfolyam, részvényenkénti nyereség, osztalékhozam stb.).

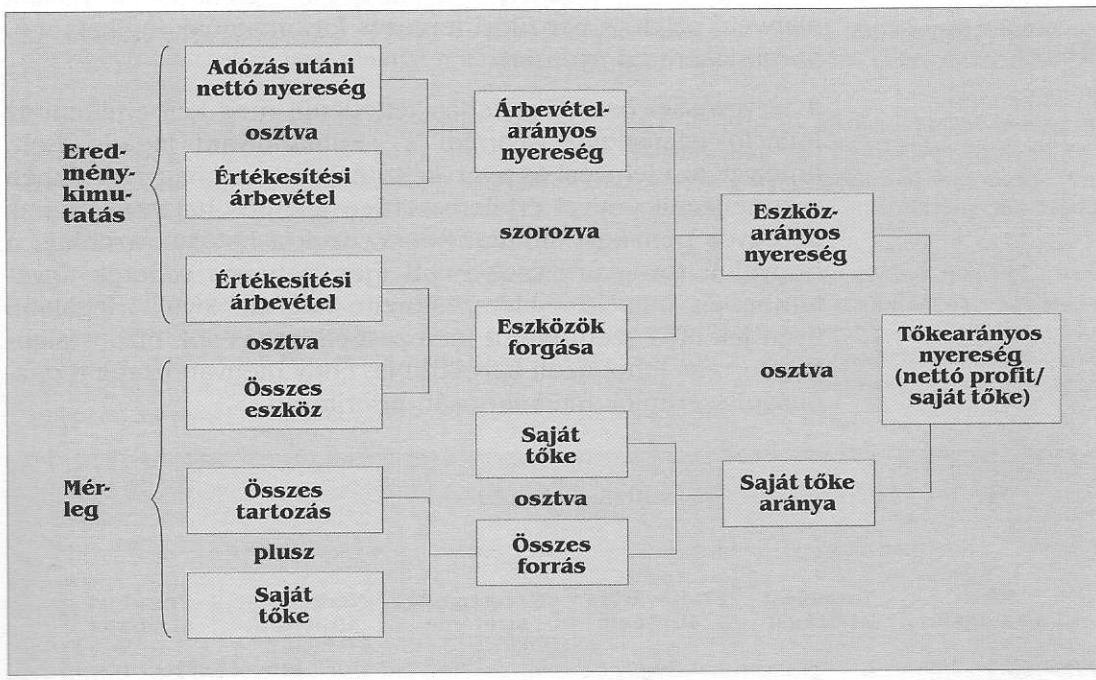
Az idézett szerző még kiemeli, hogy mindezen mutatók változásai is fontos elemzésre szolgálnak, s külön csoportba sorolja a DuPont cégnek a mérlegre és eredménykimutatásra épülő átfogó elemzési rendszerét *(5. ábra)*.

7.3.1.3. A pénzügyi kimutatások elemzése

Az előzőekben ismertetett pénzügyi kimutatások, illetve még inkább az ezek adataiból készített különböző mutatók, arányszámok alkalmasak a vállalatok pénzügyi helyzetének sokoldalú elemzésére. Ilyen elemzést a külső és belső érintettek különböző csoportjai eltérő szempontok szerint végezhetnek – kiemelendők ezek közül a tulajdonosok, a menedzserek és a hitelezők mint leginkább érdekeltek. (Meg kell jegyezni, hogy a piacgazdaságokban jogi előírások szabályozzák, hogy a vállalatoknak milyen adatokat, pénzügyi kimutatásokat kell nyilvánosságra hozni saját működésükről. Lásd a vállalati szervezeti formákról írottakat az I. részben.)

A lehetséges elemzések részletezése nem tartozik e tárgy keretébe. Módszertanilag azonban annyit még megemlítünk, hogy az elemzéseknek három fő típusát érdemes megkülönböztetni:

- bázisszemléletű elemzés: két egymást követő időszak (pl. év) adatait hasonlítjuk össze, főként tervezési céllal;
- idősorelemzés: vállalatunk hosszabb időszakon át nyújtott teljesítményét értékeljük, trendeket vázolunk fel;
- vállalatközi elemzés: az adott vállalatot az iparág vagy az ország egyéb vállalataihoz hasonlítjuk.



5. ábra. *A DuPont cég pénzügyi elemzési rendszere*
Forrás: Gitman 1989

7.3.2. A pénzügyi terv készítése

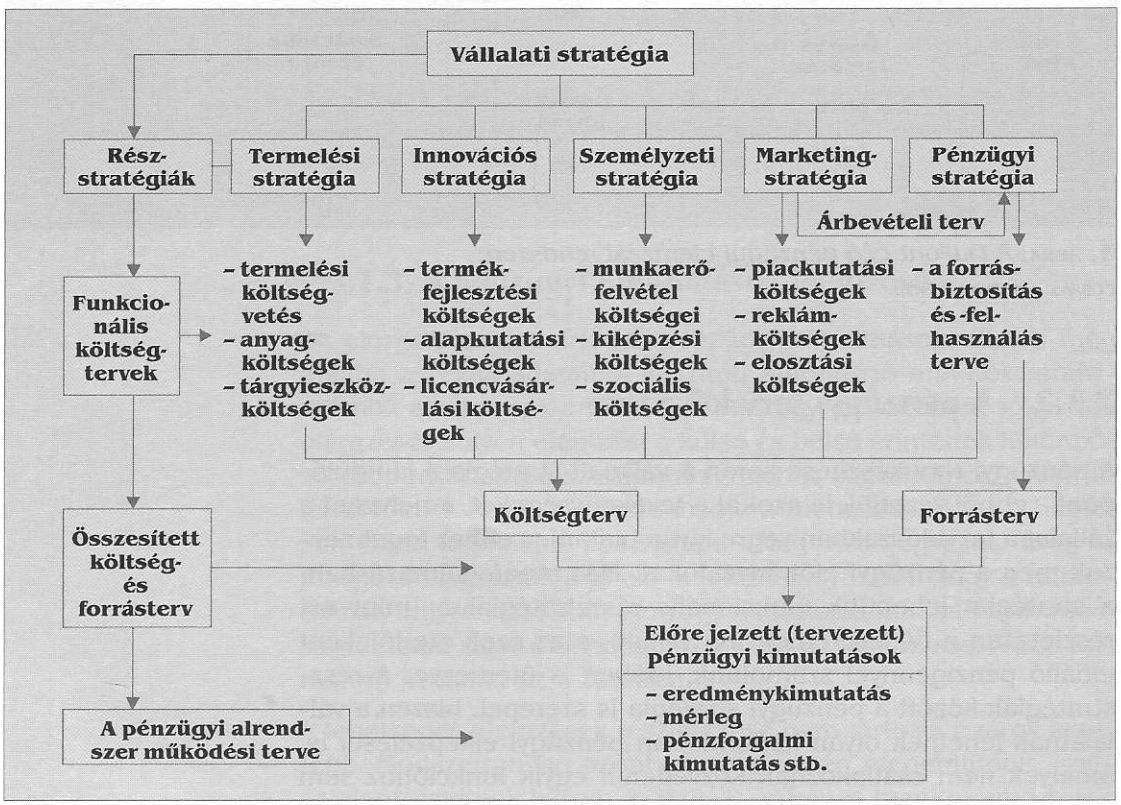
A pénzügyi terv készítése során a vállalati stratégia a kiindulópont – ebből vezetjük le azokat a tevékenységeket, amelyeket a vállalat a tervidőszakban végre kíván hajtani, s ehhez fogalmazzuk meg a pénzügyi előirányzatokat. Más megfogalmazásban, a stratégiát lebontjuk funkcionális részstratégiákra (mint azt részletesen a IV. fejezetben tárgyaljuk), s az ezek eredőjeként előálló pénzigénnyel számolunk, időben is ütemezve. A részstratégiák között a pénzügyi stratégia is szerepel, hiszen a vállalatnak lehetnek olyan kimondottan pénzügyi elképzelései is, amelyek nem csatlakoznak közvetlenül egyik funkcióhoz sem (pl. a forrásszerkezet átalakítása kedvezőbb hitelek bevonásával).

Finanszírozás: forrásellátás.

Likviditás: a vállalatnak az a képessége, hogy fizetési kötelezettségeinek időben eleget tud tenni.

A pénzügyi tervezés feladata tehát, hogy a vállalat stratégiáját, annak az egyes tevékenységekre vonatkozó következményeit, a ráfordítás- (költség-) igényeket, és a környezet várható alakulását figyelembe véve meghatározza a vállalat egészének és egyes részegységeinek **finanszírozási igényét;** összefoglalja az egyes tevékenységek hatásait a **likviditásra** és a jövedelmezőségre; majd megfogalmazza a vállalatvezetés álláspontját azokról az eszközökről és eljárásokról, amelyek segítségével a tervezett tevékenységek a leginkább szolgálhatják a vállalat alapvető célját. A pénzügyi tervezés folyamatának logikája a *6. ábrán* kísérhető nyomon.

A tervezéssel összefüggésben feltétlenül meg kell említeni az infláció jelenségét, valamint a valutaárfolyam ingadozásait, amelyek az elemzési és a tervkészítési szakaszt nagymértékben megnehezítik, mivel értelemszerűen jelentős hatással vannak az egyes pénzügyi kimutatásokra, ezek a hatások azonban a bonyolult tovagyűrűzések miatt igen nehezen vehetők figyelembe. Az infláció – elemzéstorzító hatásán kívül – legalább ilyen jelentős szempont a tervezésben, mivel sok bizonytalanság forrása lehet azon keresztül is, hogy megváltoztatja a gazdasági szereplők magatartását, prioritásait.



6. ÁBRA. *A pénzügyi terv tényezői, példákkal az egyes tényezők belső összetevőire*

Közös kalap

Ha egy cégcsoport együtt kezeli a tagvállalatok pénzét, jókora összegeket megspórolhat.

Havi 5-6 millió forintot takarít meg a Rába-csoport azzal, hogy tagvállalatainak napi pénzmozgását együtt kezeli. Erre egy 2001-től igénybe vett banki szolgáltatással nyílik lehetősége, amely lényegében egy főszámlán összesíti a tagvállalatok folyószámláinak (vagyis az alszámlák) egyenlegét. Az azóta eltelt időszakban 250-300 millió forint lehetett a tagok összesített megtakarítása.

Az angol szakzsargonban cash-poolnak keresztelt rendszert elvben maga a cég is megvalósíthatja, de egyszerűbb banki szolgáltatásként igénybe venni. Ez a nagyvállalatok körében igen népszerű, és nyugati társaikhoz hasonlóan ma már a vezető magyar cégek többsége is alapszolgáltatásként veszi igénybe. A bankok pedig immár a középvállalatokat is készek bevonni ebbe az ügyfélkörbe, hogy szélesítsék a piacot.

A vállalatok életében hullámzó, hogy mikor van felesleg a folyószámlán, és mikor kell rövid távú hitelt felvenni a napi üzletmenet finanszírozásához. Egy vállalatcsoportnál ugyanakkor gyakran előfordul, hogy az egyik tag hitelfelvételre kényszerül, miközben a másiknál felesleg mutatkozik. Ennek a helyzetnek a kezelésére egyszerű megoldás a már említett főszámla alkalmazása, amelyen a tagvállalatok egyenlegeit lehet összesíteni.

Jelenleg a hazai cash-pool piac a nagyvállalatokat szinte teljesen lefedi, és minden nagyobb céges ügyfélkörrel rendelkező banknál elérhető. A költségek gyakorlatilag elhanyagolhatóak – állítják az általunk megkérdezett ügyfelek –, hiszen a hitelkeret és a forgalom méretétől függő díj tízezer forintos nagyságrendű a közepes, s ennél valamivel több a nagyobb vállalatok esetében. A szolgáltatás még kisvállalatoknak is megéri. Számukra léteznek egyszerűbb megoldások – például a számlasöprés, amelynél csupán egyszerű összevezetés történik a főszámlán.

Forrás: Torma Péter: Közös kalap. *Figyelőnet*, 2006. november 2. *http://www.fn.hu/hetilap/20061030/kozos_kalap/* (Letöltve: 2008. július 19.)

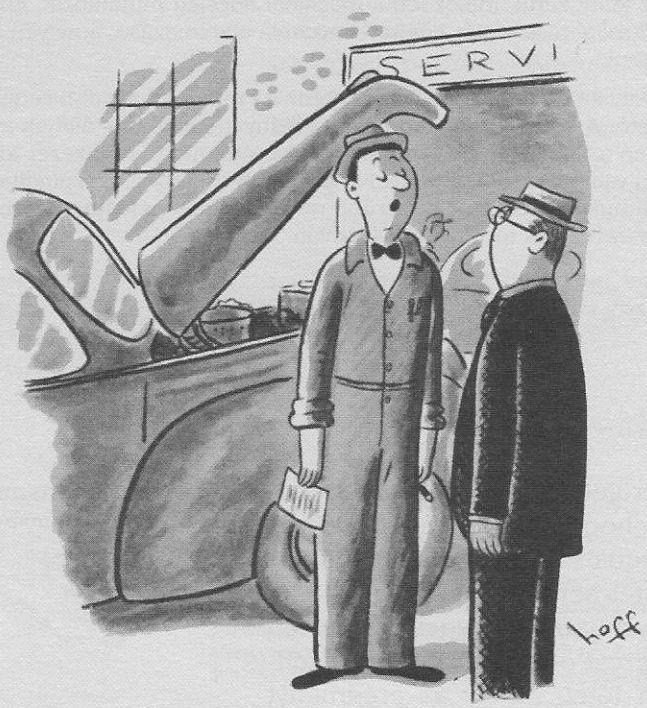
7.4. Költséggazdálkodás

Költség: a felhasznált erőforrások pénzben kifejezett értéke.

A vállalati működés különböző területeivel foglalkozva természetes módon kezeltük azt a tényt, hogy az egyes műveletek ráfordításokkal járnak, illetve költségük van. A köznapi szóhasználatban a két kifejezést gyakran felcserélhetőként használják, noha az üzleti gazdálkodás szempontjából lényeges különbség tehető közöttük: a ráfordítás kifejezést outputoldali megközelítésben használják (minden olyan tétel, amely az eredményt csökkenti), míg a költséget az inputoldallal hozzuk kapcsolatba, s a gazdasági tevékenységekhez felhasznált erőforrások pénzben kifejezett értékét jelenti. (Megjegyezzük, hogy a nemzetközi szakirodalom csak nagyjából egységes a fogalmak értelmezésében.) Ebben a fejezetben mi ezt az inputoldali megközelítést alkalmazzuk.

A költséggazdálkodás nem sorolható egyértelműen a vállalat pénzügyi funkciójához. Gyakran tárgyalják a számvitellel összekapcsoltan (beszélnek költségszámvitelről, „cost accounting"-ról is), s mindenképpen szerves részét képezi a kontrolling funkciónak. Aligha vitatható stratégiát befolyásoló szerepe, hisz

a stratégiai döntések (általában később felmerülő) költségeket indukálnak. Így például a logisztika folyamatos költségeit döntően meghatározza az üzemelrendezésre, raktárkialakításra, elosztási csatornákra vonatkozó stratégiai döntés. Könyvünkben a költséggazdálkodást épp átfogó jellege miatt tárgyaljuk a funkciókat záró pénzügyi fejezetben. Ennek megvan természetesen az elvi alapja is, hiszen a ráfordítások mértéke, illetve ezeknek a velük elért eredményekkel való egybevetése – és ennek leképezéseként a költségek mérése, illetve a költség-haszon elemzés) jelenti az alapot az egyes vállalati tevékenységek, funkciók hatékonyságának értékeléséhez, a velük kapcsolatos döntésekhez.



Ez természetesen csak egy előzetes becslés. A tényleges költség valamivel magasabb lesz.

FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

A költségek mérése és befolyásolásának lehetősége számos elvi és gyakorlati kérdést vet fel. A 7.3. pontban ismertetett eredménykimutatás összefoglalja a vállalat működésével kapcsolatos valamennyi költséget – az aggregációnak ezen a fokán azonban az elemzési lehetőségek is csak a vállalat egészére vonatkoznak. Az ezen túlmenő, részletesebb elemzésekben, illetve a gazdálkodási döntésekhez részletesebb adatokra is szükség van. A menedzseri szintű költséggazdálkodási rendszereknek az alábbi követelményeknek kell eleget tenniük:

- a menedzsment szempontjait is figyelembe vevő költségszámbavételi eljárás kialakítása a vezetői számvitel keretein belül;
- kapcsolat teremtése a teljesítmények és az elérésükhöz szükséges ráfordítások között;
- az általános költségek ok-okozati alapon való felosztása; a releváns költségek megkülönböztetése;
- a haszonáldozat költség *(opportunity cost)* kezelése.

A költségszámítás és a költséggazdálkodás természetesen hosszú múltra tekint vissza, hiszen a racionális kalkuláció egyik fontos alapja. Fejlődése során számos eljárás kialakítására került sor, a korszerű menedzsmentgondolkodás az átfogó költséggazdálkodás *(total cost management)* gondolatára épül, amely három fő összetevőre támaszkodik (Ostrenga et al, 1997):

- a vállalati folyamatelemzésre, amely a korszerű integrált vállalati működés logikájára építve lebontja a működést folyamatokra, az egyes tevékenységeket és ezek jellemzőit e folyamat részeként értelmezi;
- a tevékenység alapú költségszámításra (*activity-based costing*, ABC), amely tevékenységekre, illetve objektumokra (folyamatelemek, termékek, szolgáltatások, elosztási csatornák, szállítók stb.) lebontva határozza meg az egyes folyamatelemek megvalósításához ténylegesen felhasznált erőforrások nagyságát;
- a folyamatos fejlesztés *(continuous improvement)*, amely a teljesítmények mérésére, a kívánatos szinttel való összehasonlításra és a szükséges javítási lehetőségek meghatározására terjed ki. Ezt segítik az olyan, a közelmúltban elterjedt eljárások, mint az életciklus-költségszámítás (amely egy termék teljes élettartama során felmerülő költségekkel számol) vagy a célköltségszámítás (amelyet a termék tervezési időszakában használnak, kiszámítva a termék „megengedhető" költségét, s ezt normaként alkalmazza).

Az átfogó költséggazdálkodás segít abban, hogy a vállalat stratégiáját megvalósító tevékenységekre összpontosítsunk, a hozzájuk tartozó költségeket megismerve ezeket befolyásolni tudjuk, illetve ezek alapján megfelelő döntéseket (ár, beszerzés stb.) hozzunk. Az egyes tevékenységek és a stratégia viszonyának meghatározásakor (ami a ráfordítások elfogadható szintjének alapvető tényezője) pedig abból kell kiindulni, hogy az egyes tevékenységek mennyiben járulnak hozzá a vevő által elfogadott érték növeléséhez.

7.5. Befektetés és finanszírozás

A vállalat pénzügyi funkcióinak megvalósításáról szóló fejezet bevezetéseként visszatérünk a *4. ábrával* kapcsolatban elmondottakra: a vállalat pénzügyi vezetésének feladata a vállalat működéséhez szükséges pénzforrások biztosítása és a pénz gazdaságos felhasználása. Azaz: részt kell vennie a befektetésekre vonatkozó döntésekben és a finanszírozás feladatának megoldásában. Ebben az alfejezetben ezekről írunk részletesen, előtte azonban két megjegyzést teszünk:

- a befektetéssel és a finanszírozással kapcsolatban fontos szerepet játszik az idődimenzió: a hosszú és rövid táv mindkét oldalról jól megkülönböztethető;
- a befektetésről és a finanszírozásról való döntések nem választhatók el egymástól, hiszen a befektetés jövedelmezősége – s egyáltalán a szóba jöhető alternatívák köre – függ a már rendelkezésre álló és az elérhető (ill. majdan elérhető) finanszírozási forrásoktól. Ugyanakkor fordítva is igaz az összefüggés: a finanszírozás módjának megválasztása a befektetés céljának, várható megtérülésének is függvénye.

7.5.1. A befektetések

A befektetés a vállalat pénzeszközeinek meghatározott célra való lekötése. Megjegyezzük, hogy a befektetés – tágabb értelemben – nem csak pénzformában jelenhet meg. Lényegében befektetés bármilyen erőforrás vállalkozási célra való elkülönítése. Mivel azonban ezen erőforrások megszerzése korábbi pénzbeni befektetésekre vezethető vissza, illetve értékük a befektető számára rendszerint pénzben is megjeleníthető, így – különösképpen pénzügyi szempontból – megengedhető, hogy a befektetést pénzlekötéssel azonosítsuk.

Jelentős tőkeemelés a Volksbanknál

A Magyarországi Volksbank Zrt. saját tőkéjét 20,6 milliárd forinttal csaknem duplájára emelte a fő részvényes Volksbank International, elősegítendő a további piaci expanziót – jelentették be a hitelintézet mai sajtótájékoztatóján. A lépés révén a Magyarországi Volksbank saját tőkéje 46,2 milliárd forintra emelkedett.

A Volksbank ezzel a lépéssel tovább erősítette pozícióját a magyar piacon, hiszen a tőkeemelés igen kedvező lehetőséget ad a további fejlődéshez, a középtávú stratégiánk végrehajtásához – mondta Balázs László vezérigazgató. A hitelintézet a 2011-ig szóló középtávú stratégiájában száz fiókból álló hálózat megteremtését, és 3 százalékos piaci részesedés elérését tűzte ki célul.

A hazai piacon erős középbankként pozicionálható Volksbank Zrt. 2,71 milliárd forintos adózás előtti eredményt produkált 2007-ben, amely 29 százalékkal meghaladta az egy évvel korábbit, a mérlegfőösszeg pedig 31 százalékkal, 361 milliárdra gyarapodott. A bank jelenleg 55 egységből álló fiókhálózatán, 7 franchise kirendeltségén és 500 fős közvetítői hálózatán keresztül szolgálja ki ügyfeleit.

FORRÁS: Jelentős tőkeemelés a Volksbanknál. *Világgazdaság Online*, 2008. március 31. *http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=215667* (Letöltve: 2008. augusztus 4.)

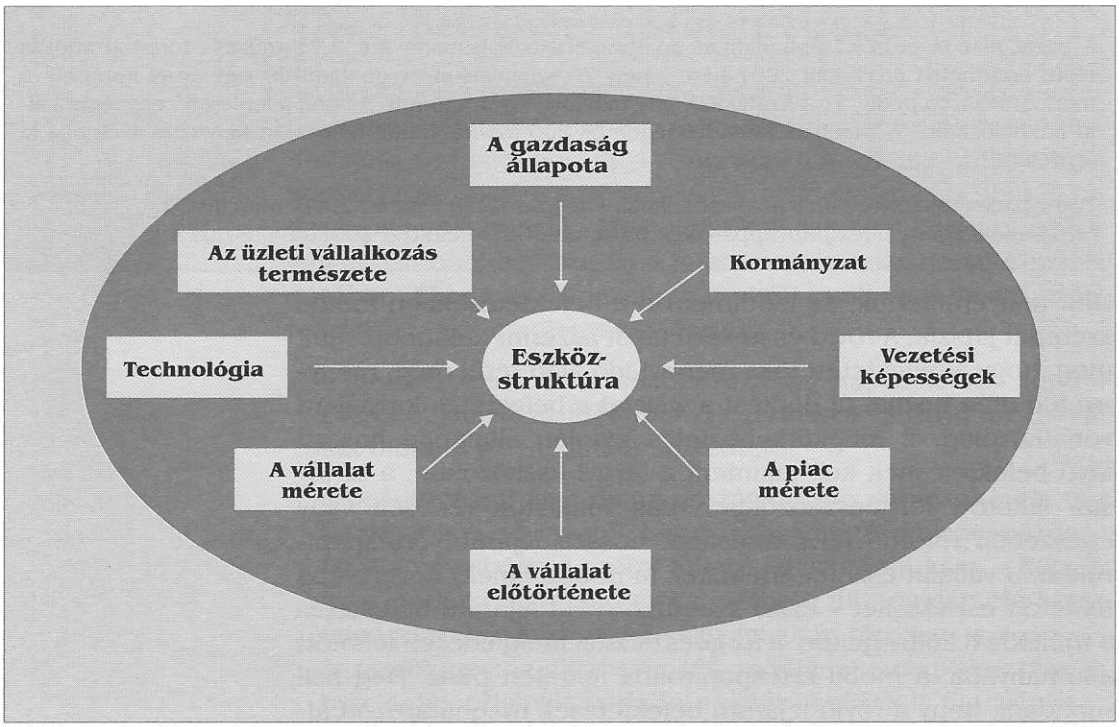
Mint már említettük, az idődimenzió a befektetésekben fontos szerepet játszik. A rövid és hosszú távot aszerint különböztetjük meg, hogy a befektetett tőke mennyi idő alatt térül meg, mennyi idő után hozhat új döntést a vállalat a befektetés formájára vonatkozólag. E megkülönböztetés alapján általában hosszú távú befektetésnek kell tekinteni a tárgyi eszközökbe, a tartósan lekötött forgóeszközökbe, más vállalatok részben vagy egészében történő felvásárlásába, hosszú lejáratú értékpapírokba, a vállalat eszmei értékének (a *goodwill*nek) növelésébe fektetett eszközöket – ezzel szemben rövid lejáratú befektetés a működési költségekbe, a forgóeszközök ideiglenesen lekötött állományába, a mobil értékpapírokba fektetett pénz. Meg kell mondani, hogy a rövid lejáratú befektetések meghatározott állománya folyamatosan jelen van a vállalatnál, ennek finanszírozására is tartósan rendelkezésre álló pénzmennyiségre van szükség.

A befektetések értékelésére, hatékonyságuk jellemzésére használt módszerek mind az eredménykategória (nyereség vagy cash flow), mind pedig az alkalmazott technikák szerint igen különbözőek, leginkább három alapvető módszer alkalmazása terjedt el:

- *Megtérülési idő:* azt jelzi, hogy az éves hozamok összegéből mikor térül meg a befektetés.
- *Nettó jelenérték:* az éves pénzbevételek és pénzkiadások különbségének diszkontált összege, már említettük a 7.2. fejezetben.
- *Belső megtérülési ráta:* az a diszkontráta, amely mellett a diszkontált hozadékösszeg nulla.

E módszereknek számos változata elterjedt; különösen fontosak azok, melyek a pénz időértéke mellett a kockázati tényezőket is figyelembe veszik.

A vállalat adott időpontban létező befektetései: a vállalat eszközei (részletezésüket a vállalati mérleg adja meg a 7.3.1.1. fejezetben). Struktúrájukat a vállalat gazdálkodásának jellemzői határozzák meg, ezeket foglalja össze a *7. ábra*.



7. ÁBRA. *A vállalat befektetéseinek (eszközeinek) struktúráját befolyásoló tényezők*
FORRÁS: Hammond, S. 1988. *Business Studies*. London and New York, Longman

Az egyes jellemzőkhöz a következő rövid magyarázat fűzhető:

- *Az üzleti vállalkozás természete:* a befektetések struktúrája nagymértékben függ attól, milyen gazdasági ágban tevékenykedik a vállalat. Egy ipari vállalat magas tárgyieszköz-állománnyal működik, közben készleteit viszonylag alacsonyan tarthatja – ezzel szemben egy kereskedelmi vállalat minimális tárgyieszköz-lekötéssel, de magas készletekkel várja a vevőket.
- *Technológia:* ha a vállalat új termelőberendezéseket használ, az rendszerint viszonylag nagy tárgyieszköz-befektetéssel működik, de közben alacsonyan tarthatja a munkaerő- és anyagköltségeket.
- *A vállalat mérete:* eleve meghatározhatja az alkalmazható vagy a pénzügyi erőforrásokból elérhető technológiát, ezáltal a tárgyieszköz-befektetést. Ez viszonylag nagyobb lehet a nagyvállalatoknál, hiszen a tárgyi eszközökre jellemző, hogy csak meghatározott nagyságrendekben szerezhetők be, s egyáltalán nem biztos, hogy a kisvállalatnak erre a mennyiségre okvetlenül szüksége van.

- *A vállalat előtörténete:* a korábbi befektetési döntések következményei ma már adottságokat jelentenek. Új vállalatok gyakran viszonylag sokáig meglehetősen torz befektetési struktúrával jellemezhetők.
- *A piac mérete:* befolyásolja, mennyire lehetséges a vállalatnál a méretgazdaságosság szempontjait érvényesíteni.
- *A vezetői képességek:* a rossz menedzsment értelemszerűen rossz (s ebben a vonatkozásban sajnos újratermelődő) struktúrát tud létrehozni.
- *Kormányzati előírások:* vonatkozhatnak tartalékképzésre, de az adózási szabályok is befolyásolják az eszközstruktúrát.
- *A gazdaság állapota:* egy virágzó gazdaság ösztönzi a befektetéseket, az új üzleti vállalkozásokat, míg egy recesszióban lévő gazdaság munkaerő-megtakarításra törekszik – ezek a tényezők meglehetősen eltérő eszközstruktúrához vezetnek.

7.5.2. A finanszírozás

A finanszírozás tárgyalásakor a stratégiai kérdések sorrendjét követjük: a forrásszerkezetet, az eszközök és források összehangolását, valamint a különböző finanszírozási formákat tárgyaljuk.

7.5.2.1. Forrásösszetétel

A finanszírozási politika egyik fontos feladata a saját és idegen források arányának alakítása, vagyis a források összetételéről való döntés.

Saját forrás a vállalat tőkéjének azon része, melyet visszafizetési kötelezettség nem terhel. Származhat külső és belső forrásokból: az alaptőkéből, a visszatartott nyereségből, állami támogatásból, növelhető új részvények kibocsátásával vagy más vállalattal való egyesüléssel, esetleg felvásárlással. Minél nagyobb a vállalat saját tőkéjének részaránya, annál nagyobb a pénzügyi önállósága, hitelezői kevésbé szólnak bele működésébe. A jelentős arányú saját tőke krízisállóbbá is teszi a vállalatot. Miután a veszteség a saját vagyont csökkenti, ha az magas, a vállalat átmenetileg jobban el tud viselni akár jelentős veszteségeket is. A hitelezők számára is a saját tőke jelenti a biztonságot: minél nagyobb a részaránya, annál kevésbé kockázatos, s így annál vonzóbb a kölcsön nyújtása. Az elsődleges saját forrás a jegyzett tőke, amit az évente visszatartott nyere-

Saját forrás: a vállalat forrásainak az a része, amelyet nem terhel visszafizetési kötelezettség (ellentettje az idegen forrás).

Forrástípusok		Felhasználásuk
• Tulajdonosi befektetések (equity financing)		• Működéssel kapcsolatos kiadások – anyagi erőforrások, – bérek, személyi, kifizetések, – szolgáltatások vásárlása, – adók
• Kölcsönök (debt financing) – bankhitel, – kereskedelmi hitel, – egyéb hitelek		• Finanszírozáshoz kapcsolódó kiadások – hiteltörlesztés, – kamatfizetés, – osztalékfizetés
• Saját bevételek – értékesítési árbevétel, – tárgyi eszközök értékesítése, – pénzügyi befektetések (pl. értékpapírok)		• Befektetés jellegű kiadások – beruházások tárgyi eszközökbe, – pénzügyi befektetések (pl. értékpapírok, más vállalatok)

8. ÁBRA. *A pénzügyi erőforrások*

ség növel. Az alaptőke emelhető pótlólagos részvénykibocsátással vagy más formában megvalósított vagyoni hozzájárulással, például végleges tőkeátengedéssel.

Ha a vállalat fejlesztéseit meglévő saját forrásokból valósítja meg, akkor önfinanszírozásról beszélünk. Ez esetben a fejlesztések korlátját az adott időszaki pénzáram nagysága határozza meg. Előnyei: azonnal rendelkezésre áll, nincs a forrásnak explicit költsége, nem jár visszafizetési kötelezettséggel, növeli a vállalat fizetőképességét. Hátrányai: korlátok közé szorítja a vállalatok növekedési ütemét, struktúrakonzerváló lehet, a pénzt ugyanazon területen fektetik be, ahol keletkezett, gyengíti a jövedelmezőségre való törekvést (nem kell a forrás után kamatot fizetni, sikertelenség esetén pedig a már létrejött jövedelmet veszíti el a vállalat).

Idegen forrás szerzésének a tőkepiac által adott lehetőségeken belül a vállalat jelenlegi és jövőbeli jövedelemtermelő képessége (melyet a pénzáram testesít meg, hiszen ebből törleszti az **idegen forrásokat**) szab határt. A gyors gazdasági növekedés, a technológiai fejlődés olyan nagy befektetéseket, gyors változtatásokat igényelhet, amelyeket idegen források bevonásával sem lehet megvalósítani. Ekkor elengedhetetlen a saját tőke külső forrásokból való növelése, természetesen ha adottak annak makrogazdasági feltételei is: vagyis elegendő megtakarítás áll tartósan rendelkezésre.

Idegen forrás: a vállalatot visszafizetési kötelezettség terheli, egy része után az igénybevételért díjat kell fizetni.

A kis- és középvállalkozások pénzhez jutása Magyarországon

Közismert, hogy a tőkefinanszírozás költségesebb finanszírozás a vállalkozások számára, mint a hitel. Ezért a vállalkozások, amíg vagy amikor már tehetik, akkor hitelből finanszírozzák fejlesztéseiket. Míg 1999-ben mindössze 460 milliárd forint volt a kkv-k banki hitelállománya, addig 2007 végére a kkv-k hitelfelvétele közel megtízszereződött, elérte a 4300 milliárd forintot. Bár sokszor elhangzik, hogy a kkv-knak a GDP-hez viszonyított 15 százalékos hitelállománya még mindig messze elmarad a fejlettebb európai gazdaságokétól, és a kettős könyvvitelt vezető vállalkozások mindössze negyedének van bankhitele, ne feledkezzünk el arról a tényről, hogy a közel hétszázezer magyarországi kkv jelentős része kényszervállalkozás, illetve munkaviszonyt helyettesítő egy- vagy néhányszemélyes vállalkozás, amely nem hitelképes, illetve nem is áll szándékában hitelt felvenni.

A hazai kkv-k saját tőkéje átlagosan 26,8 millió forint volt 2005 végén, tehát a 700000 magyarországi cégnek együttesen 18760 milliárd forint tőkéje volt. A saját tőkéhez viszonyítva a banki hitelállomány már 23 százalékot tesz ki, ami semmiképpen sem tekinthető alacsony értéknek, figyelembe véve a kkv-knak a nagyvállalatokénál magasabb hitelezési kockázatát. Nem véletlen, hogy a bankok érdeklődése növekszik a kkv-k felé, ám mind a pénzintézetek, mind a vállalkozások számára fontos, hogy stabil lábakon álljon a két fél kapcsolata. A szakértők is egyetértettek abban, hogy a kkv-szektor hitelezése a következő években is dinamikusan folytatódhat, azonban még mindig jellemző, hogy a kisebb vállalkozások egy jelentős része nem tud bekerülni a banki finanszírozás látókörébe. Ezért jelentenek segítséget a hitelgarancia-programok.

Forrás: *Menedzsment Fórum, http://www.mfor.hu/hasznos_percek/Megfelelo_tervezessel_fellendithetjuk_vallalkozasunkat.html* (Letöltve: 2008. július 18.)

A finanszírozás másik fő része tehát az idegen forrás, melyet visszafizetési kötelezettség terhel. Származhat más vállalattól, pénzintézettől, az államtól, magánszemélyektől, intézményektől. Miután ezt visszafizetési kötelezettség és rendszerint kamat is terheli (a „spontán" forrásokat, mint például a szállítók felé való tartozásokat kivéve), a hitelező kockázatot vállal hitel nyújtásakor, de a tulajdonosok kockázata is nő igénybevételekor. Ugyanakkor gyakran az idegenforrás-igények teszik lehetővé egyik oldalról a jövedelmező vállalkozásokba való tulajdonosi befektetést, másik oldalról a piaci részesedés megtartását, a gyors piaci alkalmazkodást.

A források saját vagy idegen volta mellett érdemi megkülönböztetést jelent az is, hogy azok megszerzéséért a vállalatnak ki kell-e lépnie a tőkepiacra, vagy azok belső folyamataiból származnak. Ezt a különbségtételt mutatja be a *9. ábra*, az egyes esetekhez tartozó legfőbb példákat feltüntetve.

A pótlólagos forrásigények kielégítése tulajdonosi tőkenöveléssel (saját tőke) vagy visszafizetési kötelezettséggel terhelt idegen forrással olyan finanszírozási döntés, amely része a vállalati értékmaximalizálásnak, ezen belül is a vállalattulajdonosi értékmaximalizálásnak. Az idegen tőke bevonásának hatékonyságát jelző mutató a tőkeáttétel *(leverage)*.

A forrás eredete / Jellege	Külső forrásból	Belső forrásból
Idegen tőke (visszafizetési kötelezettségel)	Hitel, kötvény	Tagi kölcsön (kft.-ben)
Saját tőke (visszafizetési kötelezettség nélkül)	Részvény, üzletrész	Mérleg szerinti eredmény

9. ÁBRA. *A források típusai*

Nézzük, mely tényezők befolyásolják a forrásszerkezetet. A finanszírozás struktúrájáról való döntést a vállalatvezetés kockázatvállaló hajlandóságán kívül számos tényező befolyásolhatja. Az értékesítési forgalom jövőbeli növekedése alapján dönthető el, hogy érdemes-e a folyó termelés növelésébe pénzt fektetni. Az értékesítés kiegyensúlyozottsága s ezzel a jövedelmek stabilitása esetén kisebb kockázatot jelent a fix kamatú idegen tőke. De nemcsak az értékesítés, hanem a haszonkulcsok megbízhatósága is befolyásolja a vállalat adósságtörlesztő képességét. Ha szabad a belépés a piacra, ez még a bővülő piac által nyújtott magas haszonkulcsokat is valószínűleg szűkíti.

A vállalatvezetés választását a függetlenség megtartása is befolyásolhatja. Nagyvállalatok esetében az új részvények kibocsátása csak jelentéktelen mértékben hat az ellenőrzésre – éppen e vállalatok méreténél fogva. Ezzel szemben a kisvállalatok tulajdonosai igyekeznek elkerülni a részvénykibocsátást (amire egyébként is korlátozottabbak a lehetőségeik). Végül a forrásstruktúrát természetesen a kölcsönadók magatartása is befolyásolja, ők – egyébként azonos feltételek mellett – elsősorban az iparági átlaghoz viszonyítják a vállalat tevékenységét jellemző mutatókat (közülük kiemelten az eladósodottság mértékét), s ennek alapján ítélik meg, mennyire kockázatos kölcsönt nyújtani.

A vállalat működésének egyes szakaszaira a finanszírozás különböző formái jellemzőek: a korai szakaszban igyekszik a vállalat külső tőkére támaszkodni, az érettség szakaszát a visszatartott nyereség jellemzi, a növekedés lelassulásának figyelmeztető jele pedig az amortizáció finanszírozószerepének növekedése.

Magas adósság, sok aggodalom?

A Clorox azon vállalatok közé tartozik, amelyek meglepően nagy tőkeáttétellel működnek.

Egyre nagyobb az aggodalom az amerikai adósságterhek miatt. A vállalatoknak ugyanúgy, mint az egyéneknek, figyelmesebbnek kellene lenniük a mérlegükre. Tulajdonképpen, ahogy a gazdaság lassul és a kamatlábak emelkednek, ideje lenne a befektetőknek rápillantani a magas tőkeáttételű vállalatokban való részesedéseikre.

A tőkeáttétel tipikus értéke iparáganként változik, mivel bizonyos csoportoknak valószínűbb, hogy magasabb adósságállománnyal kell működniük, mint másoknak. A Standard&Poor 500-as részvényindexén, a hasonlóan mért átlagos hosszú távú adósságarány a befektetett tőkéhez mérten 33,2%.

Hová tűnt a Clorox-ragyogás? Az oaklandi tisztítótermékeket gyártó vállalatnak növekvő árakkal és versennyel kell szembenéznie, mondják az elemzők. Más problémáik is vannak: a vezérigazgatónak, Jerry Johnstonnak egy szívinfarktus után nyugdíjba kellett vonulnia, és a Clorox még nem nevezett ki új vezért.

A háztartási termékek piacán a Clorox a legnagyobb tőkeáttétellel működő vállalat, ha a hosszú távú adósságállománynak a kapitalizációhoz mért arányát tekintjük. Ez az arány 128,5%-ra nőtt 2005-ben, a korábbi 21,7%-ról. A Fitch Ratings a társaságot A negatív hitelminősítéssel értékelte. A probléma akkor kezdődött, amikor 2004-ben megvásárolták a Henkel 29%-os csomagját. „A kamatfizetés és az adózás előtti eredmény 10-szer akkora, mint a kamatkiadás, így menedzselhetőnek tartjuk az ilyen mértékű tőkeáttételt" – mondta a Morningstar elemzője, Lauren DeSanto.

Azt tapasztalni, hogy a Clorox nem sürgeti az adósságból való kikeveredését. A Goldman Sachs egyik elemzője szerint a vállalat nem tervezi, hogy visszatérjen a Henkel előtti tőkeszerkezethez. Ehelyett azt tervezik, hogy a befektetőket megemelt osztalékok és részvény-visszavásárlások kombinációjával visszacsábítsák.

A Clorox-részvények 59,52 dolláron zártak július 26-án, 8,5%-os esés után. A Clorox kilátásai jónak tűnnek a sajátmárkás termékek előretörése ellenére, de a részvényárakon ez nem látszik.

Forrás: Marc Hogan: Heavy Debt, Big Worries? *Business Week,* 2006. augusztus 2. *http://www.businessweek.com/investor/content/jul2006/pi20060726_211270.htm?chan=search* (Letöltve: 2008. július 19.)

A saját és idegen tőke arányát befolyásolja az is, hogy a nyereségnek mekkora részét vonják el adó formájában, illetve mekkorák a hitelkamatlábak. Az olcsó hitel kedvez az idegen forrás bevonásának. A pénzügyi intézmények működése is befolyásolja a külső források megszerzésének lehetőségét. Németország és Japán gazdasága elsősorban a bankoktól függ, ellentétben az Egyesült Királysággal és az USA-val, ahol a finanszírozásban nagyobb a pénzpiacok szerepe. Ennek megfelelően Németországban és Japánban alacsonyabb a saját források részaránya.

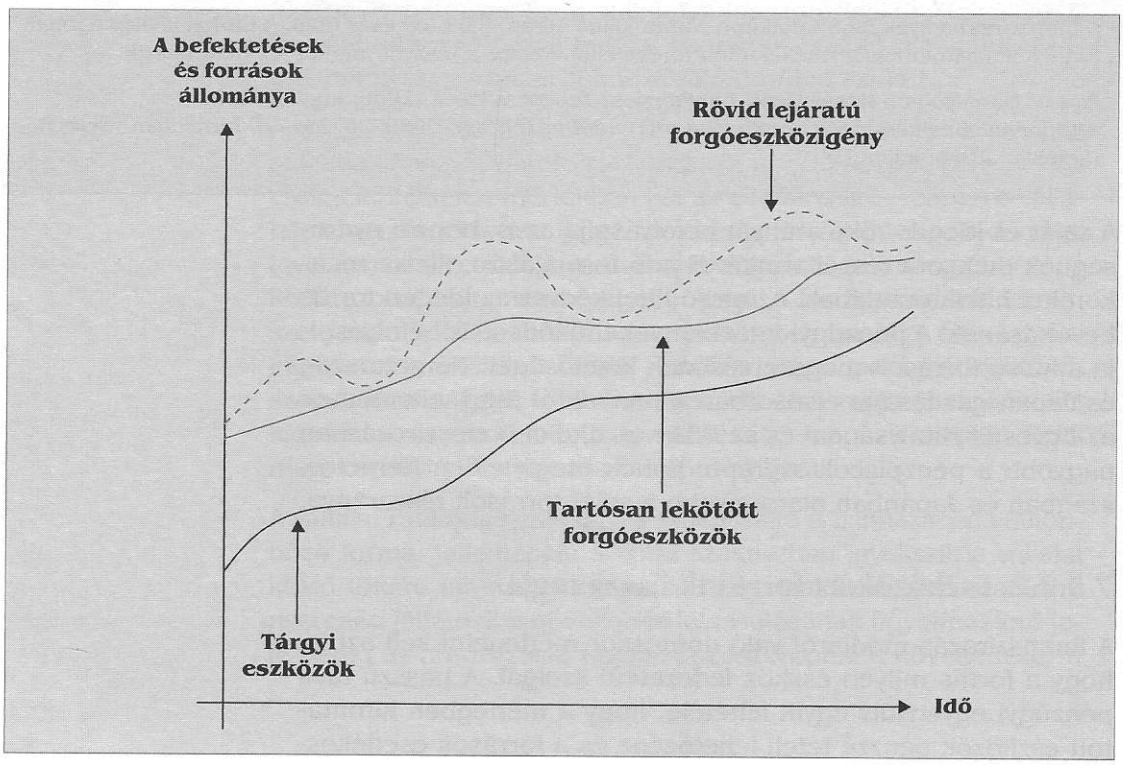
7.5.2.2. Eszközök és források összhangja

A finanszírozás módjáról való döntéskor mérlegelni kell azt is, hogy a forrás milyen eszköz fedezetéül szolgál. A hosszú távú pénzügyi egyensúly egyik feltétele, hogy a mérlegben kimutatott eszközök pénzzé tételi lehetősége és a források esedékessége között összhang legyen. Ez olyan elvi követelményt állít a

finanszírozás elé, hogy tartósan lekötött eszközök forrásául csak tartósan rendelkezésre álló idegen tőke (ez nemcsak hosszú lejáratú kölcsön, hanem rövid lejáratú, de folytonosan megújítandó hitel, egyéb tartozás is lehet) és saját forrás szolgáljon. Ez vonatkozik tehát a tartósan lekötött forgó- és tárgyi eszközökre.

Külön kell választani a folyó gazdálkodás és a fejlesztés céljára rendelkezésre álló pénzeszközöket. Megteheti ugyan a vállalat, hogy beruházást valósít meg folyó üzleti tevékenysége számára szolgáló pénzeszközeiből. Ekkor azonban a legkisebb zavar is elegendő a fizetésképtelenség előidézéséhez, holott a beruházás nagyon ígéretes lehet a jövedelmezőség szempontjából. Különösen veszélyes lehet ez azoknál a vállalatoknál, ahol ráadásul a saját tőke részaránya is alacsony. Rövid lejáratú hitelt sem ajánlatos tartós lekötésre használni, mert ennek törlesztése, az előző esethez hasonlóan, a folyó tevékenységet szolgáló pénzeszközöket csökkentené.

A hosszú és rövid lejáratú befektetések és finanszírozások kapcsolatát mutatja a *10. ábra*. A fekete vonal a tárgyieszköz-befektetéseket mutatja, a szaggatott vonal a tartósan lekötött forgóeszközök állományát jelzi az idő függvényében. Ezek együtt



10. ÁBRA. *A befektetések és források állománya*

a vállalat tartós eszközigénye, amelyeket hosszú távú forrásból célszerű finanszírozni. A kék vonal és a szaggatott vonal közötti rész a rövid lejáratú (pl. szezonalitásból eredő) forgóeszközváltozásokat mutatja: ezek rövid távú befektetések, amelyek rövid távú forrásokat igényelnek.

A vállalkozás likviditása szempontjából kulcskérdés az, hogy a vállalatnak mennyire van összhangban az eszköz- és forrásszerkezete a lejárat (időtáv) szempontjából.

Ezek a követelmények sajátos és állandó feladatokat rónak a pénzügyi vezetésre. A hatékony pénzgazdálkodás feladata az eszközök és források összhangja szempontjából a vállalat folyamatos fizetőképességének, likviditásának biztosítása, és a pénz minél gyorsabb forgatása (a forgási sebesség fokozása és az ideiglenesen szabad pénzeszközök hasznosítása).

A likviditás

A bevételek és kiadások időbeli összevetése alapján a vállalat sok esetben már előre fel tud készülni a várható likviditási hiányokra, erőfeszítéseket tehet a be- és kiáramló pénzek összehangolására, az „úton lévő" követelések csökkentésére. Az egyes akciók ütemezésekor eleve érdemes figyelembe venni a likviditás szempontjait. Ha a vállalatnál átmeneti pénzhiány vagy túlzott likviditási többlet keletkezik, az a gazdálkodás hiányosságaira utal. Az átmeneti likviditási gondoknak természetesen lehetnek külső okai is, például a hitelezési feltételek megváltozása, a vevők fizetőképtelensége. A pénzhiány különböző intézkedésekkel csökkenthető:

- A vállalat csökkenti vagy későbbre halasztja kiadásait. Ennek érdekében lassítja készletbeszerzéseit, megpróbálja költségeit visszafogni, kockázatot vállalva feléli pénz- és készlettartalékait.
- Bevételeinek előbbre hozásával vagy növelésével igyekszik úrrá lenni átmeneti pénzügyi zavarán. A kapacitások jobb kihasználása mellett növeli termelését és eladását, kiárusítja késztermékkészletét, ha másképp nem megy, kedvezőbb eladási feltételekkel és pluszszolgáltatásokkal értékesíti felesleges eszközeit.
- Dönthet rövid lejáratú hitel felvétele mellett is.

A GM 2009-ig 15 milliárd dollárral javítja likviditását

A General Motors nyilvánosságra hozta, hogy további lépéseket kíván tenni azért, hogy a vállalat megfelelően alkalmazkodjon a gyorsan változó piaci körülményekhez, amely a gyenge amerikai gazdaságot, a magas üzemanyagárakat, az autók iránti változó keresletet és az évtized legalacsonyabb iparági eladásait jelenti.

Likviditástervezési célokból, a GM az amerikai könnyűgépjármű-piacot 14 millió darabra becsüli 2008–2009-ben, ami jelentősen a trend alatt van. Másik feltételezésük, hogy az USA világpiaci részesedése 21% lesz, és az átlag olajárak 130 és 150 dollár/hordó között lesznek 2009-ben. Ezekre alapozva, a GM célja, hogy tovább csökkentse a strukturális költségeket, illetve készpénzt generáljon, hogy maximalizálja likviditását.

A következő konkrét célokat jelölték meg:

- a működésben és a kapcsolt tevékenységekben 10 milliárd dollárt generálni, és ezzel fejleszteni a készpénzállományt;
- az alkalmazottakra szánt fizetési- és egyéb készpénzköltségeket több mint 20%-kal csökkenteni;
- felfüggeszteni a részvények osztalékfizetését;
- eszközeladáson és tőkepiaci műveleteken keresztül 4-7 milliárd dollárral növelni az addicionális likviditást.

„A közölt terv egy nehéz döntés eredménye, de szükséges válaszlépés a jelenlegi autópiaci feltételekre – mondja a GM vezére, Rick Wagoner. – Még konzervatív szcenáriók mellett is a GM elég jól pozícionált vállalat ahhoz, hogy megállja a helyét az amerikai piaci válságban, és erős vállalatként lépjen fel. Szolid pozíciónk van a fejlődő országokban, egy globálisan működő keret, ami lehetővé teszi, hogy megfelelően reagáljunk az amerikai piaci változásokra, hozzájáruljunk a technológiai fejlődéshez és egy még erősebb és versenyképesebb termékportfolióhoz."

FORRÁS: GM To Bolster Liqudity By $15 Billion Through 2009. *BusinessWeek*, 2008. július 15. *http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/jul2008/db20080715_432978.htm* (Letöltve: 2008. július 17.)

A választás során a vállalat igyekszik a számára legkedvezőbb, legkisebb ráfordítást és erőfeszítést igénylő megoldást választani. Ha például az elkövetkezendő időszakok valamelyikében likviditási többletet várnak, az annak terhére felvett hitel célszerű megoldásnak tűnik. Nagyobb tőkeerejű vállalatok gyakran képeznek likviditási tartalékot.

Ha nem átmeneti, hanem tartós likviditási gondokkal küzd a vállalat, az a gazdálkodás egészének hiányosságairól, mélyebben gyökerező problémákról árulkodik. Az okok feltárása és orvoslása a csőd elkerülésének záloga (pl. a jövedelmezőség növelése, a felesleges eszközök hasznosítása, a finanszírozási kérdések átgondolása, a profilleépítések stb.). Ezek azonban már meghaladják a szűkebben vett pénzgazdálkodás kérdéskörét.

A forgási sebesség

Forgási sebesség: a vállalati eszközök adott időszakon belüli megtérüléseinek száma.

A **forgási sebesség** fokozása elsosorban a forgóeszközökre, ezen belül a készletekre, illetve a vevőállományra vonatkozó feladat. (A forgási sebesség inverze a forgási idő, ami azt fejezi ki, hogy mennyi idő alatt térül meg a befektetett tőke.) A készletek alacsony forgási sebessége azt jelzi, hogy a vállalat túl sok tőkét tart lekötve kihasználatlanul a készletekben. A vevőállomány szintén tőkelekötést jelent. Ezek felszabadítása a pénzáramot növeli, vagyis felhasználható újabb befektetésekben,

beruházásokban, tehát visszaáramoltatható a jövedelemképzés folyamatába. Ha tehát a készletekben vagy a vevőállományban lekötött tőke egy részét sikerül felszabadítani, az szabad pénztőkeként jelenik meg. Ez növeli a vállalat likviditását, a készpénz (forgótőkén belüli) növekvő részaránya nagyobb pénzügyi rugalmasságot jelent; de jövedelmező vállalkozásoknak és a termelés növelésének is forrása lehet.

Ideiglenesen szabad pénzeszközök

A vállalati működés során gyakran keletkeznek olyan pénzeszközök, amelyeknek felhasználása abból a szempontból kötött, hogy egy meghatározott célra későbbi időpontban lesz szükség rájuk (pl. adófizetésre, nagyobb beszerzésre vagy importletét fizetésére); addig azonban a vállalat rendelkezésére állnak. A vállalat érdeke a likvid eszközök hasznosítása: ha azok átmeneti jellegűek, célszerű kis kockázattal járó befektetéseket megvalósítani vagy kockázat nélküli értékpapírokba (pl. államkötvénybe, kincstárjegybe) fektetni. A tartalékforrásokat is érdemes jövedelmező és piacképes – tehát könnyen pénzzé tehető – értékpapírokban tartani.

7.5.2.3. Finanszírozási formák

Tekintsük át ezek után azokat a finanszírozási formákat, melyek közül a vállalat választhat a saját vagyonát meghaladó forrásigények kielégítésére. Megismerve ezek előnyeit és hátrányait (a költségek nagyságát, kötöttségét és kockázatát), megszülethet a döntés, hogyan biztosítja a vezetés a pótlólagos forrásigényt. A választható lehetőségek eltérőek a finanszírozás időtartama szempontjából.

Rövid táv

A rövid lejáratú pénzszükséglet általában egy évnél rövidebb időre szól. Kielégítésének fő forrásai:

- *Rövid lejáratú bankhitel.* Költsége a kamat. A kamatteher tényleges nagysága függ a kamatláb nagyságától, az igénybe vett hitel összegétől és a hitel futamidejétől. Megszerzésének feltétele a hitelképesség bizonyítása. Gyakran fedezetet is követel a bank. Növeli a költségeket, ha van bankjutalék.

- *Kereskedelmi hitel.* A szállító nyújtja a vevőnek azzal, hogy leszállítja az árut (elvégzi a szolgáltatást), de a vevő csak később fizet. Nincs általános szabály, hogy drágább vagy olcsóbb, mint más pénzforrás. Nagysága, időtartama, kamata megegyezés tárgya. Az is kaphat, aki esetleg más hitelt nem

Kereskedelmi hitel: a szállító által a vevőnek nyújtott hitel, azáltal, hogy az általa leszállított áruért a vevőnek csak később kell fizetni.

Váltó: rövid lejáratú, fizetési ígérvényt tartalmazó értékpapír.

tud felvenni. A kereskedelmi hitel egyik formája a **váltó.** Többnyire rövid lejáratú, fizetési ígérvényt tartalmazó értékpapír. Lényeges tulajdonsága, hogy forgatható (átruházható). Ennek köszönhető kettős természete: hiteleszköz és fizetőeszköz egyszerre. A szigorú váltószabályok következtében a váltókövetelések általában gyorsabban és biztonságosabban behajthatók, mint más követelések.

- *Folyószámlahitel.* A kereskedelmi bankok, ahol a vállalat a folyószámláját vezeti, lehetővé tehetik, hogy meghatározott keret erejéig a vállalatok „túlköltsenek", tehát a számlájukon lévő összeg negatívvá váljon. Az így nyújtott hitelt a vállalat visszafizeti, amikor pénzhez jut, s ekkortól a keret ismét rendelkezésére áll.

Leszámítolás: valamilyen követelés, illetve a követelést megtestesítő értékpapír megvásárlása az esedékességig járó kamat összegének levonásával.

- *Leszámítolás.* Azokat a vállalati kintlevőségeket, melyek váltókövetelésként testesülnek meg, a bank (vagy valaki más) a lejáratig még hátralévő időre eső kamatok levonásával megveszi, majd azt a vevőtől behajtja. Költsége a kamatokról, illetve az azok egy részéről való lemondásból származik. Kockázata abból ered, hogy ha az adós nem fizet, a vállalat kénytelen ennek terhét magára vállalni (kamatostul).

Faktoring: rövid lejáratú követelés megvásárlása a kereskedelmi kockázat átvállalásával.

- *Faktoring* (követelésmegvásárlás): a felkért bank vagy faktorcég végzi a hitelbírálatot, a hitelnyújtást, és viseli a kockázatot. Az eladó a szállítás után rögtön megkapja annak ellenértékét a banktól vagy a faktorcégtől. Ezért kamatot, a hitelbírálatért pedig jutalékot fizet. A követelés esetleges behajthatatlanságának vagy a késői fizetésnek a kockázatát a bank (faktorcég) viseli. A faktorálás lényegében a leszámítolás üzletszerű végzése, amelyhez szükséges az illetékes állami szerv (Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete, PSZÁF) engedélye.

Középtáv

A középlejáratú finanszírozás egy–három év közötti időre szól. Formái a következők:

Középlejáratú pénzhitel (bankhitel). Költsége a kamat. Miután a pénzintézet itt már hosszabb távra köti le tőkéjét, garanciákat keres. Különböző megkötésekkel nyújt hitelt (pl. minimális forgótőkenagyság előírása, új beruházások tilalma, személyi változások engedélyhez kötése).

Lízing: vagyontárgyak tartós használatba adása meghatározott díj ellenében; a díjak megfizetése után a vagyontárgy rendszerint használójának tulajdonába megy át.

Tartósbérlet. Lehet szolgáltatás bérlete (pl. gépkölcsönzés) vagy pénzügyi bérlet (ha a szóban forgó beruházást, tárgyi eszközt egy ún. **lízingtársaság** veszi meg, akitől a vállalat bérbe veszi, s ezért fix bérleti díjat fizet).

A lízingnek fontos szerepe van a vállalati források kímélésében, a tőkehiány mérséklésében, a felesleges beruházások elkerülésében. Egyszeri nagy kiadást helyettesít, és a beruházáshoz képest általában adóelőnyökkel jár. A lízing lejárta után a lízingelt eszköz általában a vállalat tulajdonává válik.

Gondban a lízingcégek

Egyre határozottabban követeli a hazai lízingcégek érdekeit képviselő szervezet, hogy szüntessék meg az ágazatot sújtó szabályozási anomáliákat, és kifogásaik mellé ezúttal megoldási javaslatokat is mellékeltek az érintettek. Nem tetszik például a piaci szereplőknek, hogy az uniós támogatásokhoz kapcsolódó pályázatoknál a lízing – pusztán a rossz jogszabályi megfogalmazás miatt – nem esik a hitellel egy megítélés alá, ami nyilvánvaló versenyhátrányt okoz. Szintén szigorúbban lépne fel a Magyar Lízingszövetség az egyre szaporodó csalásokkal szemben, és a pozitív adóslistát is bevezetnék. Az említett anomáliák ellenére a hazai lízingpiac nem teljesít rosszul, hiszen az első negyedévben 15 százalékos bővülést produkált a tavalyi azonos időszakhoz képest. A gépjárműüzletágnak viszont nem megy jól: a terület súlya 50 százalék alá csökkent 2008 elejére a teljes tortán belül, és e szegmens gyengélkedésével magyarázható az is, hogy az idén – a lízingszövetség várakozásai szerint – már csak hozzávetőlegesen hat százalékkal bővülhet a piac.

Forrás: Gondban a lízingcégek. *Világgazdaság Online*, 2008. május 15. *http://www.vg.hu/nyomtat.php?cikk=222231* (Letöltve: 2008. augusztus 4.)

Hosszú táv

A hosszú lejáratú finanszírozás rendszerint három évnél hosszabb időre szól. Idesorolhatók:

Részvények. Adásvételük és kibocsátásuk többnyire az értéktőzsdén folyik. Nincs lejáratuk. A részvénykibocsátás – mint vállalati tőkeszerzési forma – előnye, hogy a kibocsátás költségén felül nincs fix költsége (kamata), nincs lejárata, nem kell visszafizetni, növeli a vállalat saját tőkéjét és ezzel hitelképességét is. Hátránya, hogy a saját tőkével szembeni hozamelvárás ekkor a legnagyobb. Ez végül is a vállalati működés implicit költségét jelenti. Stratégiai fontosságú, hogy a részvénykibocsátással megváltozik az eddigi tulajdonosi struktúra is.

A **kötvény** lényegében adósságlevél, mely tulajdonosa számára hitelezői jogot testesít meg. A kibocsátó kötelezettséget vállal a visszafizetésre és a kamat fizetésére, előre meghatározott ütemezés szerint. Ennek fejében a lejáratig használja a kötvénytulajdonosok pénzeszközeit. A kibocsátó szempontjából a kötvény előnye, hogy a tőke költsége (kamata) pontosan meg van határozva, maga a kibocsátás általában olcsóbb, mint a részvényeké, és a kötvénytulajdonos nem vesz részt a vállalat irányításában. Hátránya, hogy a befektető szempontjából a hosszú időre szóló elkötelezettség kockázatot rejt magában.

Kötvény: fix vagy változó kamatozású értékpapír, amelynek birtoklása nem jár tulajdonosi jogokkal.

A vállalati kötvény

A fejlett nyugati piacgazdaságokban a vállalati kötvénypiac jelentősége jóval nagyobb, mint Magyarországon, ahol az erős bankrendszer és a külföldi anyavállalatok megoldják a tőkebevonást és a finanszírozást. A kötvénypiac Magyarországon elsősorban az állami kibocsátású papírokat jelenti, pedig a vállalatok is bocsáthatnak ki kötvényeket beruházásaik finanszírozása, esetleg korábban felvett hiteleik visszafizetése céljából. A magyar piac viszonylag kis mérete abból adódik, hogy a vállalatfinanszírozásban az elmúlt évek során az erős bankrendszer, illetve a külföldi anyavállalatok megoldották a tőkebevonást és a finanszírozást, így eddig nem alakulhatott ki tényleges vállalati kötvénypiac Magyarországon. A vállalati kötvénypiac a fejlettebb pénzügyi piaccal rendelkező, tipikusan angolszász országokban kifejezetten komoly piaci szegmens.

A vállalati kötvények sokfélék lehetnek, vannak fix és változó, esetleg vegyes kamatozású papírok, és természetesen a sorozatok nagysága is eltérő lehet. A vállalati kötvények egy speciális fajtája az átváltható kötvény, amelyet bizonyos feltételek teljesülése – jellemzően idő eltelte – után részvényre lehet cserélni. Az államkötvényekkel szemben azonban itt egy sokkal triviálisabb tényezőre is figyelni kell, mégpedig arra, hogy kinek adjuk kölcsön a pénzünket a kötvény megvásárlásával, azaz, hogy melyik vállalat a kibocsátó.

FORRÁS: Egy ritka befektetési lehetőség: a vállalati kötvény. *Ecoline*, 2008. április 24.
Tóth Attila: A nem állami kibocsátású hitelpapírok piaca Magyarországon. BÉT-elemzések. 2004. január 14.
http://ecoline.hu/cimlap/20080423_vallalati_kotvenyek_befektetes.aspx
(Letöltve: 2008. július 17.)
http://www.bet.hu/data/cms76985/A_nem_allami_kibocsatasu_hitelpapirok_piaca.pdf
(Letöltve: 2008. július 17.)

A *hosszú lejáratú fejlesztési, beruházási hitel* a finanszírozás harmadik formája. Itt még hangsúlyozottabban jelentkeznek a középlejáratú hitelnél már leírtak, mivel még nagyobb a bank kockázata, s ennek viseléséért még nagyobb árat kér. Ugyanakkor a hosszú lejáratú hitel olcsóbb lehet, mint a saját tőke és a kötvény, mivel a hiteltulajdonos különleges jogokat, előnyöket köthet ki például a vállalat felszámolásának esetére (jelzálogjog stb.)

Az egyes finanszírozási formák gyakran olyan előnyökkel járnak, hogy az a vállalat számára az egyedül jó megoldást jelenti (például adott esetben a bérlet vagy a kereskedelmi hitel). Az ismertetett szempontok – jövedelmezőség, biztonság, likviditás és függetlenség – a vállalat helyzetétől függően különböző súllyal esnek latba.

7.5.3. A kockázat és kezelése

Régi közmondás, hogy „kockázat nélkül nincs üzlet" – ez természetesen a vállalati tevékenységre is igaz. A kockázat igen sokféle, a működés nagyon sok területén fellép – az új termék piaci fogadtatásától a termelésben jelentkező baleseteken át a valutaárfolyam kedvezőtlen alakulásáig. Ezek két alaptípusba sorolhatók (Kindler 1990):

- a tiszta kockázat, amely a veszélyeztetett cselekvéseitől, szándékától függetlenül létezik, s ahol csak kedvezőtlen kimenetel lehetséges (ilyenek például a természeti csapások, egy külföldi partner országában bekövetkező váratlan események);
- a spekulatív kockázat, amelyet önként vállal a döntéshozó egy lehetséges kedvező kimenetel reményében – ilyenek többnyire a piaci kockázatok.

A két szélső eset között természetesen léteznek átmenetek. Legjellemzőbb és témánk szempontjából legfontosabb típusaik a nemzetközi gazdasági fejlemények. Ezek a vállalat működésétől függetlenül következnek be (valutaárfolyam-változások, az olaj vagy más nyersanyagok, alapcikkek árváltozásai, tőzsdei események) – ennyiben az első kategóriába a tiszta kockázatok körébe sorolhatók. Ugyanakkor nem csak kedvezőtlen kimenetelük lehet, s a vállalatok képesek „spekulálni", felkészülni a bekövetkezésükre – ennyiben inkább a második típusba sorolhatók.

Kockázatkezelés a MOL-nál

Az elmúlt két évben a MOL-csoport jelentősen kibővítette kockázatkezelési gyakorlatát. Az Egységes Vállalati Kockázatkezelés (ERM) bevezetésével tovább erősítette a kockázattudatos kultúra terjedését az egész szervezeten belül.

Az ERM bevezetésének legfőbb ösztönzője a különböző típusú kockázatok (pénzügyi, működési és stratégiai) azonos módszertanon alapuló mérése, kezelése és jelentése volt. Az ERM-folyamat rámutat a lehetséges kockázatokra, ezáltal is erősíti a kockázattudatos kultúrát, valamint feltárja a teljes vállalatcsoport, a különböző üzleti egységek és projektek kockázat-hozam összefüggéseit. A kockázatok számszerűsítése képessé teszi a vállalatot, hogy a kockázatviselő képességgel leginkább összhangban levő kockázatcsökkentő eszközök kerüljenek kiválasztásra. Bizonyos kockázatokat csoportszinten, másokat divíziószinten célszerű kezelni, ún. kockázatfelelősök irányítása alatt. A Kockázatkezelés – a kockázatfelelősök által negyedévente készített jelentések segítségével – rendszeresen ellenőrzi ezen kockázatcsökkentő lépések megvalósulását. Az ERM segíti a stratégiai tervezést a MOL stratégiai céljainak és a vállalat kockázatviselő képességének összevetésén keresztül. Az ERM tőkeallokációs döntéseknél kiváló eszköz a kockázat-hozam alapon optimalizált üzleti portfolió kialakításához a kockázatok számszerűsítésén keresztül.

A Pénzügyi Kockázatkezelés a rövid távú piaci kockázatokkal foglalkozik. A tömegáruk árkockázatát, a devizapiaci- és kamatlábkockázatokat Monte-Carlo szimulációs módszerrel, egy komplex modell keretében mérik, mely a portfolióhatásokat is figyelembe veszi. A pénzügyi kockázatokat – amennyiben szükséges – megfelelő eszközök (mint swap, határidős és opciós ügyletek) segítségével fedezik. Ez a tevékenység egy viszonylag rövidebb, 12 hónapos periódusra koncentrál. A Csoport pénzügyi és stratégiai céljaihoz kapcsolódó limiteknek való megfelelésről a felső vezetés havi rendszerességgel kap tájékoztatást.

Forrás: A MOL Nyrt. éves jelentése – 2007.

A vállalatoknak a felmerülő kockázattípusok mindegyikére nézve kell legyen tudatos kockázatkezelési politikája, amely segít

abban, hogy a kedvezőtlen körülmények bekövetkezte esetén minél kisebb megrázkódtatás érje a vállalatot. A kockázatkezelési politikákat négy alcsoportra osztjuk (Shapiro–Titman 2002):

Biztosítás: a későbbiekben esetleg bekövetkező kárt biztosítási díj fizetésével fedező ügylet.

Határidős ügylet: adott időpontban kötött megállapodás egy későbbi időpontban lebonyolítandó ügyletre vonatkozólag.

- **biztosítás** kötése (főleg a tiszta kockázat eseteire);
- **határidős ügyletek** (a kamatlábak, a valutaárfolyamok, bizonyos, például árutőzsdén forgalmazott termékek árai ingadozásának kivédésére);
- a hitelfelvétel korlátozása (a külső feltételektől való függés csökkentésére);
- kockázatos termékfejlesztések, piaci és termelési műveletek tudatos kerülése.

E kockázatcsökkentő eszközök egymástól függetlenül alkalmazhatók, hiszen többnyire nincs az egyes kockázati tényezők között ok-okozati, esetleg láncreakció-szerű összefüggés. Van azonban egy pont, ahol mindezek a hatások összegeződnek, és ez az együttes pénzügyi hatásuk. Mindegyik befolyásolja a vállalati összkockázatot, s ezek hatásainak közös pénzügyi eredője van. Ezért helyes a vállalat pénzügyi funkciójának részeként egy összvállalati kockázatkezelési stratégia kialakítása, amely analitikusan építhető fel az egyes, fentebb jelzett kockázati források kezeléséből (Shapiro–Titman 2002).

Összefoglalás

Valamennyi üzleti vállalkozás indulásához és működtetéséhez pénzbefektetésre van szükség. A befektetők célja, hogy pénzüknek minél nagyobb legyen a hozadéka – ez hosszú távon a vállalkozás értékének növelésében teszi őket érdekeltté, az értéknövekedés feltétele pedig a vállalat nyereséges működése. A tulajdonosi érdekeltség konkrét megnyilvánulásai jelentősen különböznek a tulajdonosi részesedés függvényében, nagyon eltérő például a kisbefektetők és az egyszemélyes tulajdonosok (illetve egy-egy vállalkozás domináns tulajdonosa) esetén.

A vállalat befektetéseinek s egész pénzgazdálkodásának megvalósulása egy sor belső és külső érintett tevékenységének függvénye. Kiemelkedő szerepe van természetesen a pénzügyi vezetésnek, amely elemzések és pénzügyi tervek elkészítésével, a hosszú és rövid távú finanszírozás megvalósításával az egész vállalat eredményességét döntően befolyásolja.

A vállalat pénzügyi stratégiájának három fő tényezőcsoportja a következő: a vállalatértékelés elveinek és módszereinek kialakítása; a befektetési és a finanszírozási stratégia. Mivel a tulajdonosok főként a vállalat értékének növekedésében érdekeltek, nagy figyelmet kell fordítani a vállalatérték alakulására. Ez fejlett piacgazdaságokban – a vállalatok meghatározó részét illetően – a tőzsdén megy végbe. Ezen országokban is vannak vállalatok, amelyek nem jelennek meg a tőzsdén, s így értéküket csak analitikus eszközökkel lehet meghatározni. A lényeg az, hogy a vállalat értékét nem jelenlegi eszközei, hanem a jövőre vonatkozó stratégiája és a várható hozamok határozzák meg. A befektetési stratégia alapját a tőkeköltségvetés képezi, amelynek során az elvárt jövedelmezőség, a kockázat és az egyes lehetséges befektetési projektektől várt pénzáram figyelembevételével döntenek a befektetési lehetőségekről. A finanszírozási stratégia a forrásösszetételt, a források és felhasználásuk összhangját és a vállalat által választandó finanszírozási formákat foglalja össze.

A pénzügyi elemzés a vállalat tevékenységének pénzügyi vetületeit és következményeit tárja fel különböző kimutatások, mutatók segítségével. Ezek közül kiemelkedő szerepe van a pénzügyi kimutatásoknak, elsősorban a mérlegnek, az eredménykimutatásnak és a pénzáram-kimutatásnak. A pénzügyi terv az elemzésekre és a vállalati stratégiára támaszkodva meghatározza a vállalat egészének – és egyes részegységeinek – finanszírozási igényét, majd a likviditás és a jövedelmezőség szempontjainak figyelembevételével meghatározza a gazdálkodás fő elveit és teendőit.

A pénzgazdálkodás feladata a finanszírozási szükséglet meghatározása, a források biztosítása és a pénz gazdaságos felhasználása. A befektetés a vállalat pénzeszközeinek – rövid, közép-, vagy hosszú távra szóló – lekötése, meghatározott célra. Egy adott vállalat esetén a befektetések stratégiáját a vállalkozás természete, az alkalmazott technológia, a vállalat mérete, előtörténete, a piac mérete, a vezetői képességek, a kormányzati előírások, a gazdaság állapota, az iparág helyzete és perspektívája határozza meg. A pénzügyi terv másik oldalának kialakításakor – a finanszírozási politika meghatározásakor – a vezetésnek a biztonság, a jövedelmezőség, a likviditás és a függetlenség szempontjait kell mérlegelnie. Az e feltételeket kielégítő finanszírozási politikának a forrásösszetételről (ezen belül főként a saját és idegen források arányáról), a források és felhasználások összhangjáról (a likviditás biztosításáról, a forgási sebesség növelésének lehetőségeiről és az ideiglenesen szabad pénzeszközök használatáról) és a különböző időtartamra

szóló, pótlólagos forrásigényt kielégítő finanszírozási formákról kell állást foglalni.

A pénzügyi vezetés feladata azon műveletek lebonyolítása is, amelyek segítségével csökkenthető, illetve kezelhető a pénzügyi kockázat. A spekulatív kockázat kezelésére a határidős ügyletek, a tiszta kockázat hatásainak kivédésére pedig a biztosítás a legfontosabb eszköz.

Fogalmak

részvény
értéktőzsde
a vállalat gazdasági értéke
a pénz időértéke
könyv szerinti érték
befektetés
külső befektetés
belső befektetés
tőkeköltségvetés
mérleg
eszközök
források
pénzáram (cash flow)
finanszírozás
likviditás
saját forrás
idegen forrás
forgási sebesség
kereskedelmi hitel
folyószámlahitel
váltó
leszámítolás
faktoring
lízing
kötvény
biztosítás
eredménykimutatás

Kérdések

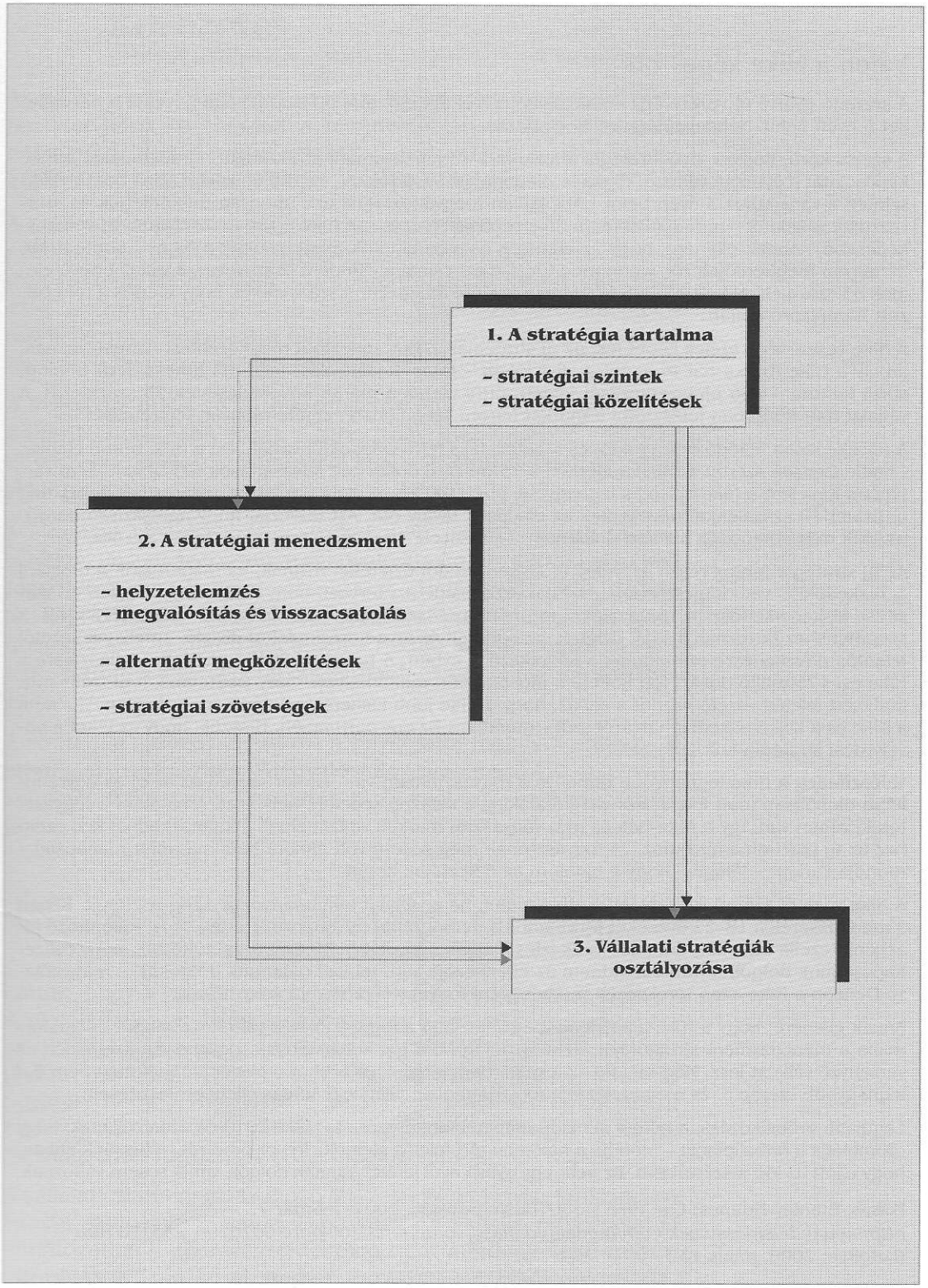
1. Hogyan viszonyul egymáshoz a profitnövekedésben és a vállalat értékének növelésében való érdekeltség?
2. Mi a kapcsolat a mérleg és az eredménykimutatás között?
3. Hogyan viszonyul a visszatartott nyereséghez a tulajdonos és a menedzser?
4. Melyek a pénzügyi stratégia fő összetevői?
5. Mi biztosítja a mérleg két oldalának egyenlőségét?
6. Mi a különbség a vállalat könyv szerinti és piaci értéke között?
7. Mennyiben befolyásolja az időpreferencia a vállalat értékét?
8. Mi a nettó jelenérték?
9. Mi a különbség a nyereség és a pénzáram (cash flow) között?
10. Melyek a pénzáram-kimutatás fő részei?
11. Mikor tekinthetünk egy vállalatot önfinanszírozónak?
12. Miben tér el tartalmilag a saját forrásra és az összes forrásra vetített nyereség mutatója?

13. Melyek azok a vállalati eszközök, amelyeket saját tőkével, illetve hosszú lejáratú forrásokkal célszerű finanszírozni?
14. Hogyan vethetők össze az egyes finanszírozási források a finanszírozási politika általános elveivel?
15. Melyek az önfinanszírozás előnyei és hátrányai?
16. Hogyan lehet védekezni a likviditási zavarok ellen?
17. Milyen okai lehetnek a tartós (ismétlődő) likviditási zavaroknak?
18. Mi a jelentősége a forgási sebesség növekedésének?
19. Miért keletkezhetnek egy vállalatnál ideiglenesen szabad pénzeszközök?
20. Mi a különbség a váltó, a leszámítolás és a faktoring között?
21. Milyen esetekben célszerű határidős ügyleteket kötni?

Feladatok

1. Nézzen utána, hogy milyen törekvések léteznek Magyarországon a tulajdonosok és a vezetők érdekeltségének összehangolására!
2. Értékelje a vagyonkezelési szerződések hazai gyakorlatát!
3. Vázolja fel a hazai tőkepiac jellemzőit!
4. Mondjon példákat a bevételek és kiadások elkönyvelése és a tényleges pénzmozgások megtörténte közti eltérésekre!
5. Soroljon fel a vállalat pénzgazdálkodásának elemzésére felhasználható, a tankönyvben nem szereplő mutatókat!
6. Elemezze az éves pénzügyi terv kapcsolatát a vállalat egyéb résztevékenységeinek éves tervével!
7. Soroljon fel néhány olyan problémát, amit a magas infláció okoz a pénzügyi elemzésekben!
8. Keressen a sajtóban olyan eseteket, amikor megkérdőjelezték egy vállalatértékelés realitását. Nézzen utána, hogy mi történt a cikk megjelenését követőleg!
9. Foglalja össze a 7. ábra alapján, hogy milyen tényezők befolyásolják egy Ön által ismert vállalat eszközstruktúráját!
10. Mondjon példákat a finanszírozási politika általános elveinek gyakorlati megjelenésére!
11. Vázolja fel a hitelhez jutás mai hazai feltételeit!
12. Mondjon példákat arra, hogy fejlesztési célt szolgáló pénzt folyó üzleti tevékenység finanszírozására használnak!
13. Jellemezze a hazai biztosítási piacot!
14. Nézzen utána a hazai lízingpiac fejlődésének! Mely területeken elterjedt a lízing, s milyen okokat tud erre felhozni?
15. Nézzen utána, hogy milyen cégek kínálnak faktoringszolgáltatást Magyarországon!

IV. A VÁLLALAT STRATÉGIÁJA


1. A stratégia tartalma
- stratégiai szintek
- stratégiai közelítések
2. A stratégiai menedzsment
- helyzetelemzés
- megvalósítás és visszacsatolás
- alternatív megközelítések
- stratégiai szövetségek
3. Vállalati stratégiák osztályozása

Vajon a Nike képes rá?

A surranó gyártó új vezére egy ambiciózus tervvel állt elő, ami 50 százalékkal növelné a bevételeket 5 éven belül. Néhányan úgy vélik, ez túlzás.

A széles körű, hosszú távú stratégia átalakítaná a menedzsment struktúráját, újradefiniálná a Nike kapcsolatát a gyorsan változó, digitális világban élő vásárlókkal, és 100 új üzletet adna hozzá világszinten a vállalathoz 3 éven belül. „Alapjaiban megváltoztatjuk azt, ahogyan működtetjük és szervezzük a vállalatot – mondja Parker, a Nike vezérigazgatója. – A Nike egyre fókuszáltabb és versenyképesebb." Annak ellenére, hogy az elemzők és a befektetők megtapsolták a Nike új stratégiáját, néhányan megkérdőjelezik, vajon meg tudja-e ezt csinálni. Mindent összevetve, a vállalat bevételeinek 53 százalékkal kell nőnie 5 éven belül, évente átlagosan 9 százalékkal, hogy elérjék a megcélzott 23 milliárd dollárt.

A Nike vezetősége széles képet fest az új stratégiáról. Egy sokoldalú megközelítést hangsúlyoznak, amely a Nike márka hat fő atlétikai divízióban – futás, kosárlabda, foci, női fitness, férfi tréning, sport kultúra – való újraszervezését jelenti. Ettől várják a márka növekedésének 75 százalékát. A vállalat már korábban felosztotta a márkát három szegmensre: cipők, ruházat, felszerelés.

A növekedést a fejlődő országoktól és a potenciális felvásárlásoktól várják. De a Nike Brand elnöke, Charlie Denson szerint a vállalat elérheti a 23 milliárd dollár célt felvásárlások nélkül is. Újként várhatóan Kína lesz a Nike második legnagyobb piaca az USA mögött, 1 milliárd dolláros bevétellel, míg Indiában 40 százalékkal növekedtek az eladások tavaly óta. Azt tervezik, hogy agresszívan benyomulnak más potenciális milliárd-dollárnagyságú piacokra – mint Oroszország, India, Brazília.

Az új stratégia fontos része az, hogy új kiskereskedői üzleteket nyitnak, és megerősítik a mostani kereskedőkkel való kapcsolatukat. A Nike vezetősége azt tervezi, hogy a vállalat közvetlen értékesítése kiskereskedőknek 15százalékra fog nőni az összes eladás arányában, a mostani 12%-ról. A szegmenshez tartoznak a saját üzletek, az outletek és az e-kereskedelmi divízió, amelynek vezetői jelentős növekedésre számítanak a következő 5 évben. A tervezett kiskereskedelmi fejlesztésre a Nike évi 475 millió dollárt fog költeni a mostani 400 millió helyett. Gary DeStefano, a globális működésért felelős vezető szerint a cél az, hogy a Nike jobb kiskereskedelmi partner legyen: „Ez nem a Nike és a kiskereskedők harcáról szól – mondja. – Ez egy partnerség. Hisszük, hogy ez lehet a növekedési stratégia kulcsa."

Valószínűleg a Nike legnagyobb reménye a fogyasztókban van. Parker szerint ez az új és egyre inkább digitálisan uralt fogyasztói világ átalakítja a kiskereskedelem helyzetét. A hatalom a fogyasztók kezében van, így a Nike-nak és más fogyasztói márkák vállalatainak alkalmazkodnia kell ezekhez az új piaci dinamikákhoz. „A fogyasztónak még sosem volt akkora hatalma, mint manapság – mondja Parker. – Világos, hogy a hatalom az ő kezükbe került."

A Nike vezetői szerint ezt úgy lehet kihasználni, ha a vállalat tanulmányozza a fogyasztókat. Régen a menedzserek a 18–22 éveseket ugyanabba a demográfiai célcsoportba tették. Most különböző piacként kezelik őket kor, érdeklődés és ízlés alapján. „Az utóbbi 30 évet azzal töltöttük, hogy összekapcsoljunk dolgokat, most majdnem az ellenkezője van: fel kell oldanunk dolgokat" – magyarázza Denson a Nike azon törekvéseit, hogy egyéni fogyasztókra szabja a termékeit.

Annak ellenére, hogy a Nike alapjaiban megváltoztatja a fogyasztókhoz való hozzáállását és újraformálja a menedzsment struktúráját, néhány dolog nem fog soha változni. Ugyanolyan szemtelen és versenyző vállalat lesz. Még mindig az a célja, hogy dominálja azokat a piacokat, ahol még nem ő a legnagyobb szereplő, és megduplázza a foci üzletágban világelső Adidas elleni erőfeszítéseit.

Legújabb próbálkozása, a német nemzeti csapat finanszírozása is része 2010-es azon céljának, hogy „dominálja a futballpiacot – mondja a marketingért felelős alelnök, Trevor Edwards. – Hiszünk abban, hogy eljött az idő a szétválásra. Ez nem egy gyáva nyúl játék." Vannak dolgok, amik sosem változnak.

FORRÁS: Stanley Holmes: Can Nike Do It? *BusinessWeek*, 2007. február 7. *http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/feb2007/db20070206_233170.htm* (Letöltve: 2008. július 13.)

Bevezetés

Az e heti „nagy mérkőzés"-re készülve az edző tologatja a játékosokat jelző korongokat a mágnestáblán. A leendő ellenfél balhátvédje lassan fordul, ellentámadáskor tehát hosszú labdákat kell mögé küldeni. Ezalatt a másik oldalon...

A tanácsadó cég átformálja marketingtevékenységét. Ennek részeként a szaklapokban megjelent hirdetések számát csökkenti, munkatársainak a különböző konferenciákon tartott előadásai ezzel szemben gyakoribbak lesznek. A változás következtében radikálisan csökkennek a hirdetések költségei, ezzel szemben részvételi díjakat, szállást, étkezést kell fizetni...

A vegyipari óriáscég új disztribúciós elvekre kíván építeni az áruterítésben. Azon folyik a vita, hogy meghatározó részesedést szerezzenek-e egy meglévő kereskedelmi vállalatban, vagy saját országos telephelyhálózatot alakítsanak-e ki?

A stratégia részekből áll – ezeket meg-, illetve ki kell találni, rendszerbe kell szervezni, a megvalósításra hivatottakkal el kell fogadtatni, meg kell valósítani, s az eredményért csak ezután lehet jelentkezni. De a „kasszírozással" egyidejűleg már gondolkodni kell az újabb ötleteken – hiszen az ellenfélnek is vannak sztárjai, s a versenytársak is újabb és újabb megoldásokkal állnak elő.

A stratégiai menedzsment ezt a folyamatot foglalja keretbe – a stratégiai tervkészítés, megvalósítás, visszacsatolás tevékenységeinek folyamatos láncolatát. Erről szól tankönyvünk zárófejezete.

1. A vállalati stratégia tartalma

Láttuk, hogy a vállalat piaci viszonyok között úgy juthat el alapvető céljának megvalósulásához, hogy tevékenysége során versenyelőnyt képes szerezni, azaz a fogyasztó igényeinek kielégítésére másoknál jobb megoldásokat ajánl. Annak feltétele ugyanis, hogy a fogyasztó a versenyző piaci szereplők közül épp egy adott konkrét vállalatot válasszon, az, hogy ez a vállalat magasabb fogyasztói érték előállítására legyen képes.

A vállalat valamennyi, az előző fejezetekben tárgyalt funkcióját e feladat szolgálatába állítja. Ugyanakkor a vállalat erőforrásai is korlátozottak – így messzemenőleg nem mindegy neki, milyen ráfordítások árán éri el, hogy a fogyasztó tetszését megnyerje.

A meglehetősen komplex feladategyüttes áttekintését, megszervezését, folyamatos működését a vállalati stratégia hivatott keretbe foglalni – abban az értelemben, ahogyan azt a III.1. fejezetben definiáltuk.

A stratégia feladata, hogy azt követve olyan cselekvési sort valósíthasson meg a vállalat, amelynek segítségével a kiválasztott célpiacokon nagyobb értéket nyújthat a fogyasztóknak, mint amire a versenytársak képesek. A dolgot természetesen bonyolítja, hogy a fogyasztói igények állandóan változnak (azaz, változik a fogyasztók értékelése az egyes, vállalatok által kínált megoldásokról), új versenytársak lépnek be, s a régiek is keresik az új megoldásokat. Ezért a stratégia csakis dinamikus fogalomként értelmezhető. Azt a folyamatot, amelynek során a vállalat állandóan újraértékeli helyzetét és a jövőre vonatkozó várakozásait, ennek alapján megformálja stratégiáját, s gondoskodik az abban foglalt cselekvési tervek megvalósításáról, **stratégiai menedzsmentnek** nevezzük. Az ily módon értelmezett stratégiai menedzsment eleget tesz a fentiekben vázolt követelményeknek mind terjedelmét, mind dinamikáját tekintve.

Stratégiai menedzsment: a stratégiaalkotás, a megvalósítás és visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés.

Az ily módon értelmezett stratégia normatív: előírja, érvényesíti és kiértékeli a cselekvési alternatívákat. Tartalmaz

- egy helyzetértékelést a vállalat jelenlegi helyzetéről és a várható jövőképekről;
- algoritmust, illetve algoritmusokat arra nézve, hogyan juthat el a vállalat egy kedvező jövőkép megvalósításához, illetve hogyan képes azt elősegítő cselekvési alternatívák végrehajtására;
- egy teljesítményértékelő és visszacsatoló mechanizmust a tervezett és tényleges kimenetelek viszonyáról, a kedvezőbb állapothoz vezető korrekciós cselekvésekről.

A stratégiai menedzsment folyamatos tevékenység. A tényleges vállalati működésben e folyamatnak vannak kitüntetett állomásai, amikor a körülmények olyan lényeges változásokat tesznek szükségessé a stratégiában, amelyek miatt azt a vállalat „új" stratégiának tekinti: az e pontokon létrejött stratégiák hosszabb időre meghatározzák a vállalat működésének kereteit. Hogy mi számít „hosszabb időnek", az vállalat- és helyzetfüggő. Ezen a pontokon a menedzsmentnek feltétlenül újra kell gondolnia a formális stratégia három fő elemét:

- Meg kell határoznia a vállalat *küldetését*, és ebből kiindulva le kell vezetni a vállalat *működési körét*. A küldetés megfogalmazásában általánosan szerepel az, hogy milyen igényt és hogyan akar a vállalat kielégíteni (pl. olcsó órákat kereső

fogyasztókat kiterjedt üzlethálózatban) – azonos fogyasztói igényeket is sokféle termékkel ki lehet azonban elégíteni, s ezen termékek köre s az igénykielégítés módja időben is változó. A stratégia feladata, hogy e lehetőségek közül kiválassza a ténylegesen megvalósítandót, azaz konkretizálja a vállalat működési körét.

My-Space, eBay, YouTube mobilon is

Jelentős stratégiaváltás érezhető a mobilszolgáltatók legfrissebb bejelentése mögött. Az átalakuló szolgáltatáskínálatban az online szolgáltatásokkal való kapcsolat erősödik.

„A MySpace-nek már kb. 150 millió használója van, társadalmi jelenséggé vált, nem lehet elmenni mellette. A kommunikáció, a kapcsolatépítés e formája a fiatalok napi tevékenysége lett. A Vodafone tisztában van azzal, hogy előfizetőinek olyan tartalmat kell nyújtania, ami vonzó, és ez igazán az. A MySpace-szel kapcsolatos kutatások azt mutatták meg, hogy az ügyfelek érdeklődést mutatnak arra, hogy azokat a tartalmakat, melyeket az interneten elérnek, a mobiljukon is elérjék. A web és mobil konvergenciája egyre erőteljesebb, ezért is fordult ebbe az irányba is a Vodafone, hiszen az eBay-jel és a YouTube-bal is együttműködést kötött" – nyilatkozta a Figyelőnetnek a cég illetékese. A közösségi oldal mobilos irányba való nyitása pedig egyértelműen fontos lépés a mobilitás irányába.

A másik talán kicsit meglepő lépés, hogy a Skype-ot is birtokló eBay a világ vezető e-kereskedelmi piactereként mobilon keresztül szintén elérhetővé válik a Vodafone ügyfelei számára. Az új szolgáltatás segítségével a szolgáltató ügyfelei telefonjukon keresztül követhetik, illetve intézhetik az eBay-vásárlásaikat.

Forrás: *Figyelőnet*, 2007. február 9.
http://www.fn.hu/tech/20070209/my_space_ebay_youtube_mobilon/
(Letöltés: 2008. június 6.)

- Mint láttuk, a vállalatnak úgy kell végrehajtania a küldetését, hogy lehetőleg *tartós versenyelőnyre* tegyen szert. Ehhez az szükséges, hogy ne egyszerűen csak azt vizsgálja, mit akar és mit tud végrehajtani, hanem azt, hogy mit tud másoknál jobban végrehajtani. Össze kell tehát vetnie a piaci lehetőségeket és fenyegetéseket saját erős és gyenge pontjaival, s működési körét ennek megfelelően kell meghatároznia.
- Az érintettek tevékenységét és saját erőforrásait úgy kell összehangolnia, hogy fellépjen a **szinergia** (Ansoff 1965), miszerint egy rendszer több a részek összegénél (Ansoff: a szinergia az együttes hatás mértéke). Ez az összhang konkrétan a szervezet megfelelő kialakításában, az erőforrások megfelelő szintjének és elosztásának biztosításában jelenik meg.

Szinergia: az együttes hatás mértéke, amely abból adódik, hogy az egész több, mint a részek egyszerű összege.

A varázsszó: diverzifikáció

Úgy tűnik, ismét eljött a vállalati tevékenységek diverzifikációjának kora. Egyre több cég jelenti be, hogy a korábbiaktól gyökeresen eltérő működésekbe kezd, hogy új piacok meghódításával igyekezzen a saját jövőjét fényesebbé tenni.

Ha olyan tevékenységgel gyarapítjuk cégünket, amelynek semmi köze a korábbiakhoz, azzal nem teremtünk értéket a tulajdonosoknak, hiszen egy ilyen ügyletet maguk is bármikor végrehajthatnak azzal, hogy a tőzsdén a felvásárolni kívánt cég papírjait közvetlenül ők maguk veszik meg. Így új tevékenységek indításának vállalaton belül csak akkor van értékteremtő hatása, ha az valami módon kötődik a már meglévő üzleteinkhez, vagyis a cég üzletágai együttesen többet érnek, mint külön-külön. Csakhogy ezt a szinergiának nevezett többletértéket még a befektetési döntés előtt kellene pontosan felmérni, s ez szinte lehetetlen.

Az itthon leginkább Easyjet nevű diszkont-légitársaságáról ismert EasyGroup az olcsón kizárólag alapszolgáltatásokat kínáló üzleti modelljét érezte annyira egyedinek, hogy arra szálloda- és moziláncot, hajózási társaságot és DVD-kölcsönzőt is építsen. A konkurens Ryanair viszont internetkávézók üzemeltetésében érdekelt. A gyakorlatban itt alighanem egyedül a közös márkanév kisebb reklámozási igénye jelenti a szinergiát és versenyelőnyt, hiszen az üzlet minden más része könnyen másolható.

A fejlődéssel hanyatló szakaszába került vezetékes technológiára építő telefonszolgáltatók viszont érthető okokból keresik a régi megoldás helyébe lépő internetes vagy mobilpiacra való bejutás lehetőségeit. Racionálisnak tűnik a különféle speciális infrastruktúrájú cégek azon igyekezete is, hogy minél többféle célra használják méregdrágán létrehozott eszközparkjukat.

FORRÁS: Juhász Péter: A varázsszó: diverzifikáció. *Világgazdaság*, 2006. október 27. *http://www.vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=147185* (Letöltve: 2008. július 7.)

1.1. A vállalati stratégia szintjei

Vállalati szintű stratégia: a vállalat átfogó céljaival, szervezeti struktúrájával és az egyes szervezeti egységek és a központ közötti kapcsolattal foglalkozik.

A vállalati gyakorlat és az elemzés számára is célszerű a stratégia három szintjét megkülönböztetni, s ennek alapján beszélni

- a vállalat egészének stratégiájáról („vállalati szintű stratégia");
- az egyes üzleti egységek stratégiájáról;
- a vállalat funkcionális részegységeinek stratégiájáról.

Kisvállalatok esetén ezek a stratégiai szintek egybeeshetnek, minél nagyobb és összetettebb azonban egy vállalat, annál világosabban el kell és el lehet őket választani.

Ez utóbbi szempont alapvető fontosságú annak megítélésében, hogy célszerű-e az egyes üzleti egységeket egy vállalatban együtt működtetni, vagy hatékonyabb lenne, ha önállóan jelennének meg a piacon. Vegyük észre, hogy itt a II.1. fejezetben a vállalat határainál említett kérdéssel állunk szemben: meddig érdemes az egyes tevékenységeket az adott vállalat keretei között végezni? A kérdésre ott a tranzakciós költségek mérlegelése alapján adtunk választ, itt egy kitágított megközelítésben, az összvállalati célok megvalósítása szempontjából vizsgáljuk a kérdést.

A stratégiai üzleti egységek olyan, egymástól jól elkülöníthető üzleti területek a vállalaton belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető (Könczöl 1989).

Stratégiai üzleti egység: jól elkülöníthető, önálló termék-piac kombinációkat megjelenítő vállalati egységek.

A harmadik szinten, a funkcionális stratégiák szintjén helyezkednek el a korábban tárgyalt vállalati funkciók (marketing, innováció stb.) stratégiái, amelyek arra vonatkoznak, hogyan támogathatja az egyes funkciók működése a vállalati szintű és az üzleti egység szintű stratégiákat.

A három stratégiai szint szorosan összefügg, sőt egymás nélkül nehezen értelmezhetők. Az összvállalati stratégiának van prioritása, a másik két szint stratégiájának ezt kell szolgálnia.

1.1.1. A vállalati szintű stratégia

A vállalati szintű stratégiának két fő feladata van:

- meghatározza a vállalat egészének működési módját, és kommunikálja a tulajdonosok és a külső érintettek felé;
- koordinálja az üzletági és a funkcionális stratégiákat.

A vállalati szintű stratégia meghatározása és végrehajtása a vállalati központ feladata. Vállalati központon itt mindazoknak a szervezeti szinteknek az együttesét értjük, amelyek a stratégiai üzleti egységek felett helyezkednek el. Ez a vállalati központ általában nincs közvetlen kapcsolatban a fogyasztókkal, az értékteremtő folyamatok és a fogyasztói kapcsolatok a stratégiai üzleti egységek szintjén valósulnak meg. (Kivételek vannak: így például a vállalat működtethet egy hívásközpontot, call centert, ahol bármely stratégiai üzleti egységhez tartozó fogyasztó bejelentkezhet.) Így jogosan felmerül a kérdés: mit ad hozzá a központ a stratégiai üzleti egységekben folyó értékteremtéshez, mi indokolja, hogy a stratégiai üzleti egységek együttesen, egy vállalatot alkotva működjenek?

Apple – több mint csinos külső

A fogyasztó-elektronikai vállalatoknak tovább kell lépniük annál, hogy menő cuccokat gyártanak. Amit az Apple nyújt, az egy teljes ökoszisztéma.

Elmúltak már azok az idők, amikor a gyártók egy tucat különböző árkategóriájú termékkel álltak elő ugyanazon termékcsaládon belül. Ahelyett, hogy a zsetonokat szétszórnák az asztalon, az olyan nagy márkák, mint a Sony és a Samsung, elkezdték követni az Apple-t abban, hogy az asztal néhány jól pozícionált pontjaira gyűjtsék azokat.

Nehéz az Apple-re nem úgy gondolni, mint legnagyobb innovátor a fogyasztó-elektronika terén. Globális szinten nyújt egyfajta digitális életstílust, és teszi mindezt egy kedvezőtlen gazdasági környezetben.

Hasonló sikerhez a többi márkának többet kell letennie az asztalra azoknál a menő külsejű termékeknél, amelyek érdekes funkciókkal és sajátságokkal bírnak. Egy menő termék lehet a fogyasztói élmény középpontjában, de egy iPod-hoz hasonló sikeres termék körül ott kell hogy legyen egy teljes ökoszisztéma, amely magában foglalja a tartalmat és a szolgáltatásokat, a szoftvert, az interfészeket, a vásárlási tapasztalatokat és egy sor kiegészítőt is. Az Apple azért sikeres, mert ennek az ökoszisztémának minden eleme a helyén van, és konzisztens a célcsoportjával.

Az Apple teljes körű élményt nyújt, amely a stratégiai partnereket – a kiegészítők gyártóit, tartalomszolgáltatókat – egy közös platform kiépítésére vonzza. Ők értik: „Ez nem piaci, hanem kultúrabeli részesedésről is szól."

FORRÁS: Sohrab Vossoughi: Apple: More Than a Pretty Face. *BusinessWeek*, 2008. január 4. *http://www.businessweek.com/innovate/content/jan2008/id2008014_858681.htm?chan=search* (Letöltve: 2008. június 21.)

Gyakorló vállalatvezetők, főleg azok, akik nem a központban dolgoznak, sűrűn fel is teszik ezt a kérdést, s a válasz nem egyértelmű: gyakran előfordul, hogy egy-egy nagyobb vállalatból kiváló üzleti egység sikeres önálló vállalat lesz.

A kérdésre nem adható általános válasz, a konkrét esetek a vállalat határairól a II. fejezetben mondottak alapján ítélhetők meg. Amennyiben a központ segítségével hatékonyabb erőforrásallokáció és információcsere valósulhat meg, mintha az egyes egységek a piacon keresztül kerülnének egymással kapcsolatba, azaz ha a tranzakciós költségek alacsonyabbak az üzleti egységek kapcsolatában, mintha központ nélkül lennének, akkor érdemes a vállalatot együtt tartani. Johnson et al (2008) a következő négy kérdésre adott válasz alapján tartják kibonthatónak a vállalati szintű stratégiát:

a) Mi a központ stratégiai szerepe, hogyan járul hozzá az értékteremtéshez?

b) Mi a vállalat üzletági portfóliójának a logikája?

c) Milyen mértékben diverzifikált a vállalat?

d) Megfelel-e a központi irányítás módja és stílusa a stratégiának?

A következőkben ezen kérdéseket vesszük sorra.

a) A központ stratégiai szerepe

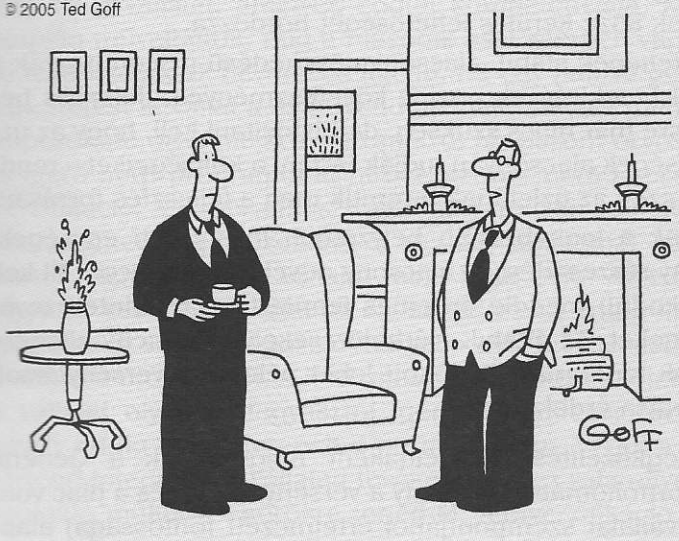
Johnson et al (2008) szerint a vállalati központ négy fő szerepkört tölthet be. Ezeknek a valóságban rendszerint valamilyen kombinációja működik, de nagyon fontos, hogy legyen egyértelmű: melyik a domináns szerep, mi a szándéka a központnak az üzleti egységekkel való kapcsolatot illetően. A négy szerep a következő:

– A központ, mint *portfóliómenedzser*, a pénzügyi piacok és a részvényesek ügynökeként lép fel, az átfogó pénzügyi telje-

sítmény van gondolkodásának középpontjában. Az üzleti egységek vezetése nagy önállósággal működik, a központ pénzügyi eredményességük és kilátásaik alapján irányítja őket.

- A központ, mint *átstrukturáló,* alacsony központi költséggel és apparátussal működik, és kevéssé avatkozik be az üzleti egységek működésébe. Amikor azonban meglát egy lehetőséget, akkor vagy vesz egy üzleti egységet, amelyet alkalmasnak talál az új feladatra, vagy átszervezi valamelyik saját üzleti egységét, így rendszeresen változtatva a vállalat egészének szerkezetét.
- A központ, mint *szinergiamenedzser,* az egyes üzleti egységek közötti kapcsolatokat elemzi, és keresi azokat a lehetséges kombinációkat, amelyek révén az összvállalati hatékonyság a legnagyobb lehet. Leggyakrabban így értelmezik a központ szerepét. Ekkor a központ aktívan beavatkozik az egyes üzleti egységek életébe, tevékenységébe a szinergiák keresése és menedzselése érdekében.
- A központ, mint *fejlesztő,* a saját kompetenciáit kihasználva közvetlen támogatást nyújt az üzleti egységeknek tevékenységük fejlesztéséhez. Ennek sikeréhez nagyon fontos, hogy a segítségnyújtás módja és terjedelme pontosan legyen definiálva, hiszen ez a kapcsolattípus közvetlen beavatkozást jelent az üzleti egység működésébe.

A vállalat felső vezetése által választott szereptípus nagymértékben meghatározza a vállalat egészének stratégiáját, többek között eltérő sikerkritériumokhoz és szervezeti struktúrákhoz vezet.



Ha nem sikerül úgy, ahogy elterveztétek, legfeljebb a részleged ír egy 2000 oldalas indoklást.

FORRÁS:
http://www.newslettercartoons.com

b) Az üzletági portfólió

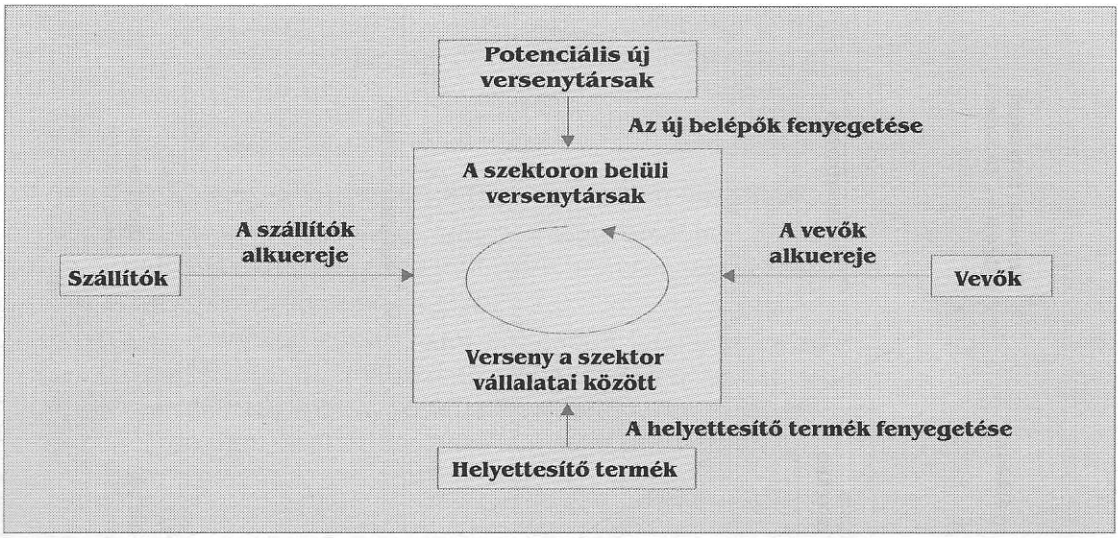
A vállalati szintű stratégiának választ kell adnia arra a kérdésre, hogy miért épp a meglévő stratégiai üzleti egységek szerepelnek a portfóliójában, s mi a szándéka ezen üzleti egységek további fejlődését illetően. E kérdéskör elemzésére a szakirodalomban igen sok eszköz megtalálható, ezek általában a következő kritériumoknak való megfelelés mértékét vizsgálják:

- a portfólió legyen kiegyensúlyozott (például erőforrásigény, nyereségesség, fejlődőképesség, kockázat szempontjából);
- az üzleti egységek egyenként legyenek értékesek a vállalat számára;
- az üzleti egységek között legyenek szinergikus hatások.

Az elemzési módokat illetően a legelterjedtebb a különböző kétdimenziós mátrixok használata, amelyek két szempont kombinálásával értékelik az egyes üzleti egységeket. Az irodalom nagyon sok ilyen mátrixot ismer, mi itt példaként a legismertebb „klasszikus" közelítést, a Boston Consulting Group (BCG) növekedés/részesedés mátrixát mutatjuk be, amely a piaci részesedés és a piac növekedési üteme alapján osztályozza a vállalatokat.

- A *sztárok* magas részesedéssel rendelkeznek egy gyorsan növekvő piacon. A sztárokat a vállalati központnak támogatnia kell, például a növekedés finanszírozási igényének vagy a terjeszkedés marketing költségeinek biztosításával.
- A *kérdőjelek* magas növekedésű piacokon alacsony részesedést mutatnak. A központnak döntenie kell, milyen mértékben akarja támogatni az egyelőre bizonytalan helyzetű üzleti egységet. A támogatás kockázatos, de szerencsés esetben a sztárok közé kerülés lehetőségét hordozza.
- A *fejőstehenek* stabil, alacsony növekedésű piacon hozzák a korábbi befektetések pozitív következményeit. Jelentős befektetésre már nincs szükség, de biztosítani kell, hogy az üzleti egységek alacsonyan tudják tartani a költségeiket – rendszerint ezek az üzletágak teremtik meg a fejlesztés forrásait.
- A *kutyák* a legnehezebb helyzetben lévő üzleti egységek, alacsony részesedéssel, alacsony növekedésű piacon. El kell gondolkodni, meddig érdemes fenntartani az érintett tevékenységeket. Az általuk elérhető csekély eredmény ellenére a kutyák fenntartása indokolt lehet például a versenytársak távoltartása érdekében.

Egyéb megközelítésekre példaként megemlítjük a General Electric portfóliómátrixát, amely a versenyhelyzet és a piac vonzereje (a vállalat szempontjából értelmezett fontossága) alap-



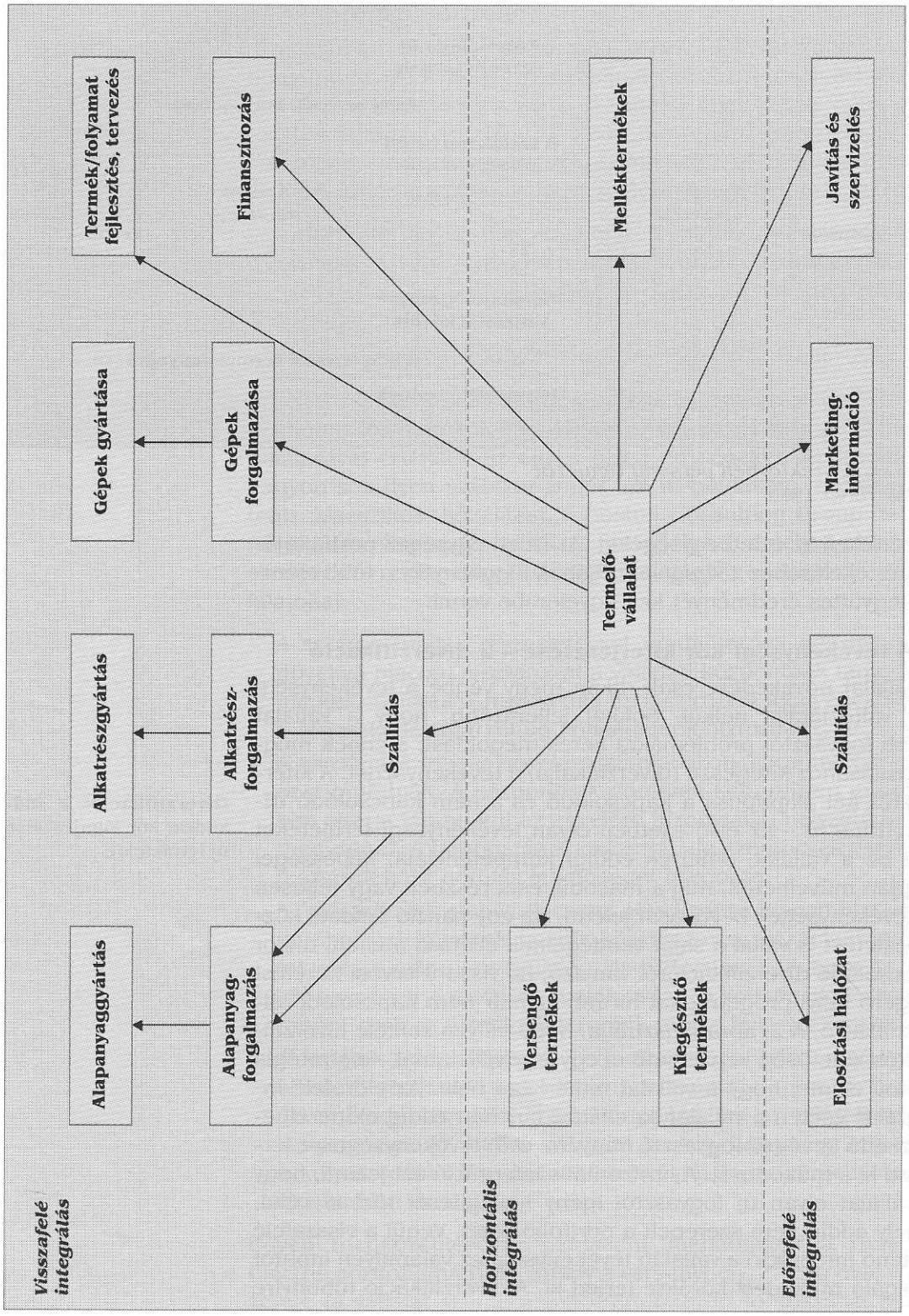
1. ábra. *A szektorbeli verseny tényezői*
Forrás: Porter 1980

ján értékeli az üzleti egységeket. Az üzleti egységek portfóliójának értékeléséhez a vizsgálat céljának függvényében több elemzés együttes eredményét kell figyelembe venni.

c) A tevékenységi kör kiterjesztése – a diverzifikáció

A vállalat növekedése csak ritkán megy végbe a tevékenységi kör változtatása nélkül. Sokkal jellemzőbb, hogy a vállalat újabb fogyasztói problémákra keres megoldást, s ennek megvalósításához kiterjeszti (diverzifikálja) a tevékenységét. A kiterjesztés két alaptípusa a kapcsolódó és a nem kapcsolódó **diverzifikáció** – az első esetben olyan tevékenységi területeket von be a vállalat, amelyek eddigi kompetenciája, képességei alapján művelhetők, míg a második eset részben vagy teljesen új tevékenységek bevonását jelenti. Ha egy panzió például közétkeztetést is vállal a saját vendégeinek ellátása mellett, akkor kapcsolódó diverzifikációról van szó, ha viszont orvosi kezelést is ígérő helyi programokat hirdet, az már nem kapcsolódó diverzifikáció. A *2. ábra* illusztrálja, hogy milyen sokféle diverzifikációs lehetőség képzelhető el egy-egy vállalatnál – a stratégia fontos eleme, hogy a vállalat mibe kezd bele. Az előrefelé integrálás esetén a vállalat az ellátási láncban eddig előtte elhelyezkedő (a végső fogyasztó irányába eső) tevékenységekre terjeszti ki a működését. A horizontális integráció azt jelenti, hogy a vállalat olyan új fogyasztói igény kielégítését tűzi ki célul, amely eddig nem szerepelt a portfóliójában. Végül a visszafelé történő integráció a vállalati tevékenységhez valamilyen inputot szolgáló működési körökre terjed ki. A diverzifikáció többnyire

Diverzifikáció: a működési kör kiterjesztése új területekre.



2. ÁBRA. *Kapcsolódó diverzifikáció lehetőségei egy termelővállalatnál*

(nem kapcsolódó diverzifikáció esetén csaknem mindig) új üzleti egységek létrejöttével jár, megváltoztatja a vállalat üzletági portfólióját.

A diverzifikáció eszköztárának fő elemei:

- a saját fejlesztés (ahogyan ezt a III.3. fejezetben tárgyaltuk);
- az egyesülés vagy felvásárlás, amely a leggyorsabban ad lehetőséget diverzifikációra, de többnyire nem csekély vezetési és szervezési erőfeszítések árán;
- stratégiai szövetség kötése, ami átmenetet jelent az előző két változat között: hozzáilleszt a vállalathoz egy új tevékenységet (az illesztés többnyire feltételez valamilyen saját fejlesztést), de nem viszi azt be a vállalat saját szervezetébe.

A Wal-Mart stratégiája még mindig működik

20 évvel ezelőtt a Wal-Mart Stores megtette az első lépcsőt abban, ami aztán egy agresszív változást okozott az élelmiszerüzletben. Kiszámolták, hogy az áruházlánc kiterjesztheti az alacsony-ár formulát az általános kiskereskedelemre is. Azt gondolták Bentonville-ben, hogy a vásárlók betérnek azért, hogy a mindennapi alacsony áron megvegyék az élelmiszert, és aztán ott maradnak, hogy megvegyenek minden más háztartási kelléket, a mosóportól a ruhaneműig.

Ha a vásárlók egyszer betérnek egy Wal-Mart üzletbe, természetesen minden termék ára – a zoknitól a halig – általában alacsonyabb, mint az áruházakban és szupermarketekben.

A Wal-Mart stratégiája mindig az volt, hogy becsalja a vásárlókat az olcsó élelmiszerárakkal: az alacsony árrésű és értékű cikkekkel szemben a remény az, hogy a vásárlók áttérnek az élelmiszerosztályról máshová, magasabb értékű cikkeket – mint pl. síkképernyős TV-ket – vásárolni.

És ami most történik, az az, hogy egy Wal-Mart vásárló számlájának átlag végösszege nőtt. A március 6-ai jelentésben az áll, hogy különösen a szárazfűszerek, a romlandó áruk és a papíráru eladásai nőttek. Egy felvételen az hallható, hogy a síkképernyős TV-k eladásai erősek voltak.

A Wal-Mart aztán elkezdte javítani a visszatérő vásárlók felé nyújtott szolgáltatásait: generikus gyógyszereket is árusít nekik és klinikákat nyit, pénzcentereket hoz létre, amelyek a bank nélküli vásárlóknak különféle pénzügyi szolgáltatásokat nyújtanak – mint pl. számlafizetés, nemzetközi átutalások. Mindez a Wal-Mart vásárlóival való kapcsolatát erősíti.

Sam Walton, az alapító jelmondata a következő volt: „Egy főnök van: a vásárló."

Forrás: Pallavi Gogoi: Wal-Mart's Crossover Strategy Still Works. *BusinessWeek*, 2008. március 7. *http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/mar2008/db2008036_169954.htm?chan=search*, (Letöltve: 2008. június 20.)

d) A központi irányítás módja, stílusa

E kérdéskör azokat a vezetési-szervezési feltételeket tartalmazza, amelyek a központ és az üzleti egységek kapcsolatának harmonizálásához, hatékonyságának fokozásához vezetnek. Ezek közül már az előzőekben többet említettünk (például a központ lehetséges szerepvállalásával kapcsolatban.) A stratégiával ösz-

szefüggő szervezetfejlesztési feladatokkal a 2.2.2. fejezetben foglalkozunk részletesebben.

A vállalat versenyhelyzetét két szinten kell értelmeznünk. Az egyik, amivel a 2.1.2.2. fejezetben foglalkozunk, a fogyasztói igények kielégítéséért való verseny, amely az üzleti egységek szintjén folyik a különböző vállalatok azonos piaci szegmensekben működő üzleti egységei között.

Van azonban verseny a vállalatok között is, ez a másik szint. Annak a vállalatnak, amely nem képes az e fejezetben tárgyalt stratégiai feladatok sikeres végrehajtására, ki kell vonulnia előbb egyes üzletágakból, majd esetleg teljesen fel kell adnia tevékenységét. A versenyben sikeres vállalat ezzel szemben bővül és diverzifikálódik, nem utolsó sorban annak révén, hogy a tulajdonosok egyre több pénzt akarnak és tudnak belefektetni. Az ilyen vállalat természetesen a pénzügyi befektetők számára is vonzó, igyekeznek tulajdonossá válni (bővítve ezzel a vállalat pénzügyi lehetőségeit), vagy arra törekszenek, hogy felvásárolják a vállalatot.

A verseny vállalati és üzletági szintje tehát szorosan összekapcsolódik – térjünk most át az utóbbi vizsgálatára.

1.1.2. Az üzleti egységek stratégiája

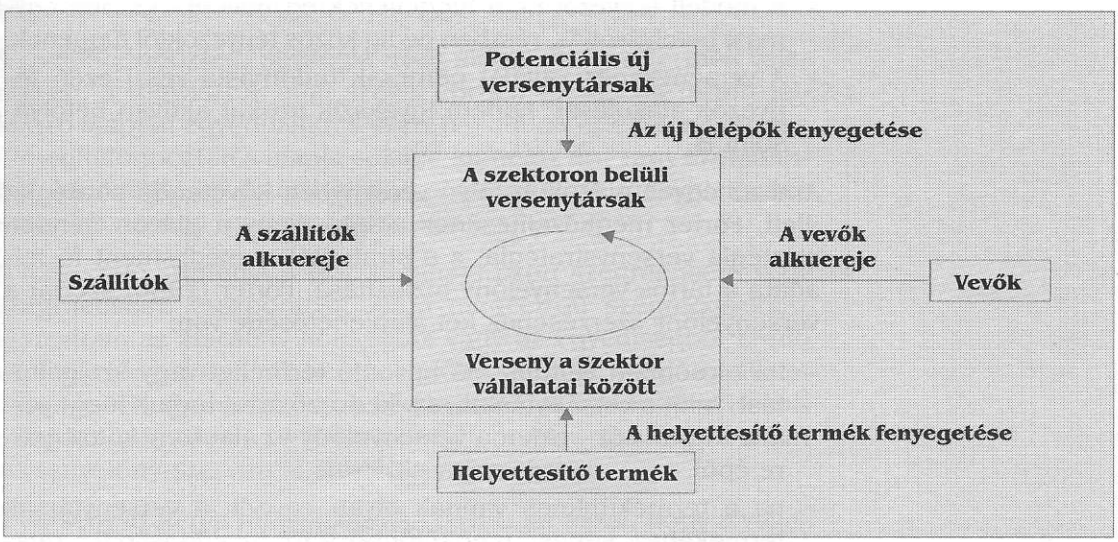
A stratégiai üzleti egységek definíciójából következik, hogy az egyes egységek egymástól eltérő fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni, tehát rendszerint más és más piacon vagy piaci szegmensben működnek, ahol más vállalatok stratégiai üzleti egységeivel versenyeznek, s céljuk versenyelőnyük megszerzése és fenntartása saját szektorunkban (iparágakban). Michael Porter, akinek több évtizedes munkássága alapvető befolyást gyakorolt napjaink stratégiafelfogására, *industry*nak (szektornak) nevezi az azonos vagy egymást közvetlenül helyettesítő termékeket előállító vagy szolgáltatást nyújtó vállalatok csoportját (Porter 1980). Világos, hogy az egyes diverzifikált vállalatokat ebben a versenyben az adott profillal rendelkező stratégiai üzleti egységek képviselik. Fontos annak megértése, hogy az üzletág és az üzleti egység nem kapcsolható össze egy az egyben. Egy adott üzletágon belül több üzletági egység is lehetséges (például regionális elhatárolás alapján), illetve egy üzletág tovább bontható, s az egyes bontásokhoz tartozhatnak eltérő üzleti egységek. (Így egy cég jelen lehet a személyautó, a tehergépkocsi és az autóbuszgyártásban is – ezek lehetnek az üzletágai, de ezen belül létesíthet külön üzleti egységet a kiste-

herautók és a kamionok piacára, vagy egy más logika szerint, az európai és az észak-amerikai értékesítésre).

A versenystratégiák meghatározásához alapvető fontosságú kiindulópontot jelent Porter híres szektorelemzése (öt erő modell), amelynek célja az, hogy feltárja a szektor egészének vonzóságát (jövedelmezőségi kilátásait befolyásoló) közgazdasági és gazdaságossági viszonyait, előre jelezze, s ezzel a vállalatok számára bemutassa az egyes szektorokban való működés, illetve az egyes piacokon való megjelenés következményeit.

A porteri modell logikáját a *3. ábra* foglalja össze. Az ábrán látható modell szerint öt erő határozza meg az iparág (szektor) vonzóságát:

- A szektor vállalatai közötti verseny, amely a szektor adott definíciója szerint az azonos termékeket előállító vállalatok között zajlik. Ha szektornak példaként az autógyártást tekintjük, akkor ez a különböző autógyárak közötti versenyt jelenti.
- A szállítók alkuereje – itt visszautalunk a tankönyv II. fejezetére, amelyben leírtuk, hogy a különböző piaci viszonyok hogyan hatnak az eladó-vevő viszonyra. Az autógyárak versenyhelyzetét természetesen befolyásolja, hogy az egyes alkatrészek (például a szélvédő vagy a gumiabroncs) piacán a szállítók diktálják-e a feltételeket, vagy keresik a vevők kegyeit.
- A vevők alkuereje – ez a logikai fordítottja a szállítóknál mondottaknak. Itt az a kérdés, hogy az autógyárak erősebbek-e, s így kényelmesen várhatják a vevőket (mert nagy a kereslet az autók iránt), vagy mindent meg kell tenniük annak érde-



3. ábra. *A szektorbeli verseny tényezői*
Forrás: Porter 1980

kében, hogy a vevőket becsalogassák, s rájuk tukmálják az autójukat.

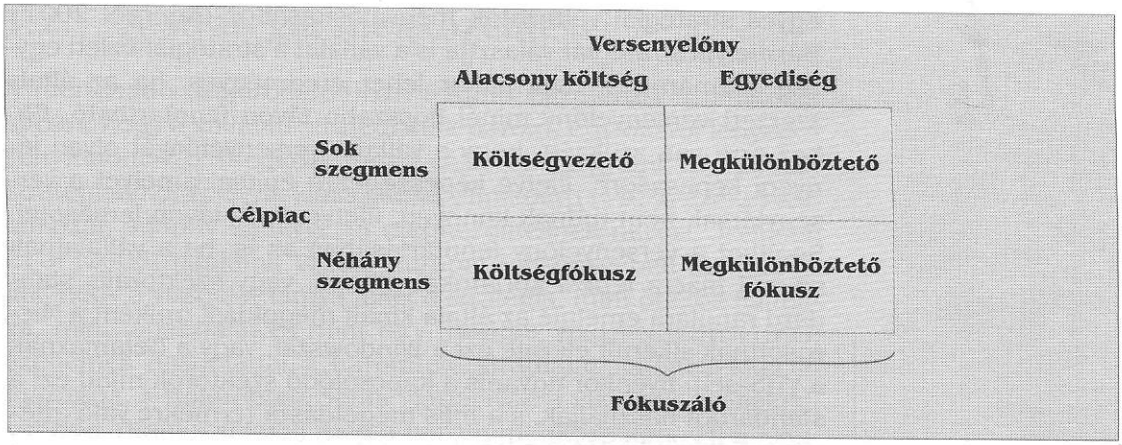
- A potenciális új versenytársak olyan vállalatok, amelyek szintén autót akarnak gyártani. A II. fejezetben esett szó a belépési korlátról – ha ezek magasak, akkor csökken a már piacon lévők fenyegetettsége, a versenyfokozó nyomás, ha alacsony a belépési korlát, akkor félni lehet attól, hogy többen akarnak autót gyártani, s így nő a verseny.
- Végül az is befolyásolja a szektor vonzóságát, hogy kell-e tartani attól, hogy a gépkocsit helyettesítő termék igénybevétele miatt (ez lehet például az autóbusz, a kerékpár), de akár olyan termék, vagy szolgáltatás is, ami az emberek utazásra való hajlandóságát megváltoztatja. (Például a bevásárlóközpontok megjelenése Magyarországon a kilencvenes évek elején növelte a gépkocsifüggőséget a nagyobb tételekben való vásárlás lehetőségével, s amiatt, hogy ezek a bevásárlóközpontok rendszerint a települések szélén helyezkedtek el, s leginkább autóval megközelíthetők.) Ez a fejlemény csökkentette a gépkocsi helyettesíthetőségét.

A modell alkalmazásához a következő szempontokat célszerű figyelembe venni (Johnson et al 2008):

- A modell tényezőinek jövőbeni alakulását kell vizsgálni a stratégiaalkotás teljes időhorizontján.
- Különös figyelmet kell fordítani a tényezők folyamatos alakulását megszakító, hirtelen bekövetkező, nagyléptékű változásokra, amelyek a vállalattól esetleg hirtelen várnak el jelentős változtatásokat.
- A modell tényezői nem függetlenek egymástól, részben egymást befolyásolják, részben pedig közös tényezőktől függenek.
- A versenyképes vállalat nemcsak tudomásul veszi ezen tényezők alakulását, hanem igyekszik azokat aktívan befolyásolni is.

Ami az egyes piacokon folyó versenyben követendő stratégiát illeti, Porter megközelítésének alapja, hogy a piacon minden stratégia versenystratégia, s a stratégiai menedzsment fő feladata a tartós versenyelőny biztosítása. Porter (1980) szerint a versenyelőny szerzésének két alaplehetősége van:

- ha olcsóbban állítunk elő hasonló terméket vagy szolgáltatást, mint a versenytársak, s a kedvező árral tudjuk megnyerni a fogyasztót – ekkor a versenyelőny az alacsony költségekre épül.
- ha a termékünknek vannak olyan egyedi, a versenytársak termékéhez képest megkülönböztető tulajdonságai, amelyekkel a vevők valamely csoportjának különleges igényeit



4. ÁBRA. *Alapvető versenystratégiák*
FORRÁS: Porter 1980 alapján

felárral tudjuk kielégíteni – ekkor az egyediségre vagy megkülönböztetésre épül a versenyelőny.

Porter összekapcsolja ezt a felosztást azzal a szemponttal, hogy a szektor hány célpiacán próbál a vállalat versenyelőnyhöz jutni. A két szempont együttes alkalmazásával a *4. ábrán* lévő lehetőségekhez – és az így megfogalmazható alapvető versenystratégiákhoz – jutunk. Az ábrában szereplő stratégiai alternatívák a következőket jelentik:

A *költségvezető* stratégia következtében az alacsony költségek miatt vagy nagy piaci részesedést tud kivívni egy viszonylag alacsony árral (nagy forgalom, kis fajlagos haszon), vagy pedig, ha másokkal azonos áron kínálja termékét, magasabb lesz a vállalatnak a fajlagos hozama.

A *megkülönböztető* stratégia azon alapul, hogy a termék valamilyen, a fogyasztók által széles körben fontosnak tartott jellemző alapján egyedülálló, s ezért hajlandók érte felárat fizetni. A megkülönböztetés alapja sokféle lehet (az áru vagy szolgáltatás minősége, az áruval járó szolgáltatás, az igénykielégítés megbízhatósága, gyorsasága stb.).

A *fókuszáló* stratégia a piac meghatározott szegmensére vagy szegmenseire összpontosít, és a megcélzott szegmensekhez igazodóan az alacsony költségből vagy az egyediségből eredő versenyelőnyre épít. Ebben a leglényegesebb, hogy a vállalat minél hatékonyabban tudjon alkalmazkodni egy meghatározott piaci szegmenshez, s ebben a szegmensben alkalmazza a két versenyelőny-szervezési stratégia valamelyikét.

A versenystratégia megválasztása együtt jár azzal, hogy a vállalat választ a lehetséges stratégiai erőforrás-kombinációk közül is, hisz eltérő kompetenciákra, képességekre van szüksége az

egyes stratégiai változatok megvalósításához (Könczöl 2007). Bármelyik stratégiát választja is a vállalat a stratégiai üzleti egység számára, ez csak akkor lehet eredményes, ha az általa szerzett versenyelőny minél hosszabb távon fenntartható. Ehhez arra van szükség, hogy a vállalat versenyelőnyét olyan lényegi képességre, illetve képességekre építse, amelyet a versenytársak nem tudnak könnyen, illetve rövid távon lemásolni. Segíthet a versenyelőny fenntartásában az is, ha a vállalatnak sikerül piacra lépési korlátokat állítani, vagy szektorális standard rangjára emelnie az általa kínált megoldást (miként a Microsoftnak sikerült elérnie ezt a Windowszal, vagy a Betamaxnak a VHS-sel). Ilyenkor ugyanis a kapcsolódó szektorok mind ezt a standardot használják, s a más megoldásra termékre való áttérés rendkívül költséges lehet.

Végül, de nem utolsósorban értékelni kell a stratégiákat a szervezethez való illeszkedés, a várható fogadtatás, a belső érintettek viszonyulása szempontjából. A szervezeti ellenállás (ami bármilyen jó alternatívát képes megölni) várható mértéke, az ösztönzés lehetőségei képezik itt az elemzés tárgyát.

Miben más a Google?

Interjú a Google vezér Eric Schmidttel – részlet

InformationWeek: Ön a stratégia két kulcselemeként az árat és az egyszerűséget említi.

Schmidt: Szerencsések vagyunk az olcsóságunk miatt. Ilyen szempontból a Google deviánsnak mondható.

InformationWeek: Miért van az, hogy mások az IT iparágban nem tudnak ezzel az olcsósággal lépést tartani?

Schmidt: Azt gondolom, hogy van néhány előnyünk. Például a méretgazdaságosság. Nagyon nehéz kiépíteni egy ilyen infrastruktúrát. Több száz szakember építette fel. Azért van költségelőnyünk, mert lényegében megosztjuk a tervezés költségeit. Ehhez társul még a márkaelőny is.

InformationWeek: A Wal-Mart egy helyes összehasonlítás? A Google az információs technológia Wal-Martja?

Schmidt: Igen, határozottan mi vagyunk az alacsony költséggel, nagy volumennel működő szállítók az értékesítési piacon. Ezért tudunk olyan dolgokat megtenni, amiket más nem. Tehát ebben az értelemben az analógia helyes.

InformationWeek: Milyen gondolatokat hall a Google-ről a vásárlóktól?

Schmidt: Az emberek össze vannak zavarodva. Nem értik a Google üzleti modelljét.

InformationWeek: Tehát azt mondja, hogy a Google szembe megy a hagyományos IT vállalattal?

Schmidt: Nem szembe megy, de más. Mi mindent másképp csinálunk. Olyanok csatlakoznak hozzánk, akik meg akarják változtatni az IT világot.

Forrás: Interview: Google CEO Eric Schmidt Talks Business Technology. *InformationWeek*, 2005. május 26.
http://www.informationweek.com/news/management/interviews/showArticle.jhtml?articleID=163701405
(Letöltve: 2008. július 16.)

1.2. A stratégia megközelítései

A mértékadó szakirodalomban feltűnő egyetértés mutatkozik abban, hogy a vállalati stratégiának három, egymástól lényegesen különböző megközelítését célszerű tárgyalni. A vállalati stratégiaalkotás egyik klasszikusa, Mintzberg (1979) ezeket vállalkozói, adaptív és tervezői megközelítésnek nevezi. Johnson et al (2008) napjaink vezető európai tankönyvében azt mondják, hogy a vizsgálat tárgya lehet a stratégia, mint ötletek halmaza, mint tapasztalat és mint terv (design), míg Vecsenyi (1999) szellemes hasonlattal a háromféle stratégiát hajónevekkel illusztrálja, s Kolombusz Santa Mariájával, a vikingek csónakjaival és a Titanickal jelöli meg a három megközelítést. Mi a kifejtésben Mintzberget követjük, azzal a megjegyzéssel, hogy az idézett három forrás között nincs lényegi különbség az egyes megközelítések tartalmának kifejtésében. Az egyes megközelítések között az az alapvető különbség, hogy a vállalatot irányítani kívánó döntéshozók hogyan látják a környezet jellemzőit, illetve a vállalat ezekhez való viszonyát. A stratégiai gondolkodás fejlődéséről Balaton–Tari (2007) ad gondolatébresztő áttekintést.

Megjegyezzük még, hogy könyvünk általános megközelítésének megfelelően a különböző stratégiákat a felső vezetés nézőpontjából vizsgáljuk.

1.2.1. A vállalkozói megközelítés

A vállalkozói megközelítés azokra a vállalatokra jellemző, amelyeknek meghatározó szereplője a tulajdonosi és menedzseri funkciókat jórészt egy személyben kézben tartó magánvállalkozó, az erős vezető, aki merész és kockázatos akciókat tud és akar kezdeményezni.

A vállalkozói közelítésnek négy fő jellemzője van, amelyek nem feltétlenül jelennek meg tiszta formában minden esetben, de együttesük jellemzi a megközelítést:

a) A stratégiát az *új lehetőségek keresése* határozza meg. A vállalkozó gondolkodásának középpontjában a pozitív lehetőségek állnak, a lehetséges problémákat kihívásként kezeli.

b) A *hatalom* és a felelősség egyértelműen a vállalkozó kezében összpontosul, hiányoznak a formális eljárások, nincsenek kinyilvánított, rögzített elemei a működésnek. Minden a vállalkozó rendszerint nagyon is határozott (vagy legalábbis annak tűnő) elgondolásaitól függ.

c) A vállalkozói stratégiát a *„nagy lépések politikája"* jellemzi, bátor szembenézés a bizonytalansággal. Az üzletmenetben megvalósított ugrásszerű előrelépésekkel a nagy nyereség reményében jelentős kockázatokat vállal.

d) A stratégia meghatározója, *központi célja a növekedés.* A vállalkozói teljesítménynek az üzleti vállalkozás növekedése a legegyértelműbb jelzője, a döntéshozót ez motiválja elsősorban. Felmérések sora mutatja, hogy a vállalkozót sokkal inkább egy vállalkozói „birodalom" kiépítése érdekli, mintsem a személyes célra felhasználható pénz. (Ezzel nem akarjuk azt állítani, hogy minden vállalkozás növekedésorientált. Számos olyan kisvállalkozást ismerünk, amelyeknél a – rendszerint családi – vállalkozás célja a tisztes folyamatos jövedelem biztosítása, s nem a vállalkozás növekedése.)

A vállalkozó stratégiája azt a szemléletet tükrözi, hogy a *környezet formálható,* olyan közeg, amellyel szembe kell nézni, és amelyet uralni lehet. Ez a szemlélet az alapja a döntéshozó bátorságának. Meg kell jegyezni, hogy ez a közelítés nem minden olyan vállalkozásra jellemző, ahol a tulajdonos és menedzser azonos – a kisvállalkozók nagy részére inkább az adaptív közelítés a jellemző.

Hétezer kemence és mesterpék

Kis magánpékségből tíz év alatt Európa egyik legsikeresebb élelmiszer-ipari franchise-rendszerévé fejlődött a Fornetti. Most újabb nagy dobásra készülnek: a péksütemények mellett szendvicseket is forgalmaznak.

„Pedig én nem csináltam semmit, csak emberekkel találkoztam, és meghallgattam őket" – említi Palásti József. A kétkezi munkásokkal való törődés, úgy tűnik, része a társaság mindennapjainak, s ez tulajdonképpen nem is meglepő egy olyan cég esetében, amelynek alapítója maga is a két kezével kereste – vagyis pontosabban sütötte – a kenyerét.

Az 1997-ben családi vállalkozásként indult, fagyasztott pékárut előállító Fornetti napjainkra partnerein keresztül már több mint háromezer látványpékséget üzemeltet országszerte. Kezdetben sajtos és tepertős pogácsákat gyártottak egy átalakított kecskeméti polgárházban, de a következő évben már megépült a kiskunfélegyházi gyártócsarnok. Bővült a termékportfólió, és a Franchise Master Licence megvásárlásával létrejött az igali székhelyű Fornetti Pannon Kft. A külföldi terjeszkedést 1999-ben kezdte meg a Fornetti, az első meghódított területek Szlovákia, Lengyel- és Horvátország voltak. A terjeszkedés azóta is folyamatos, a vállalat termékei jelenleg 16 országban kaphatók, és tíz országban van franchise-partnerük. A nemzetközi franchise-hálózat tagjainak összesített forgalma tavaly több mint 66 millió euró volt, az idén pedig 82,5 millió körüli bevételt várnak. A növekedést jól mutatja, hogy a partnerek által üzemeltetett kemencék száma a tavalyi 6120-ról az idén várhatóan közel 7000-re nő. Az idén Bulgáriában és Moldovában jelent meg a Fornetti-birodalom, de hamarosan megkezdi működését második ukrajnai vállalatuk is Kárpátalján. Egyébként bármennyire hihetetlen, ha a forgalom úgy kívánja, a Fornetti akár harminc nap alatt is létre tud hozni egy gyártóegységet. Ennek titka, hogy az első szakaszban csak egy gyártósort helyeznek üzembe, és az igényeknek megfelelően növelik a kapacitást.

Az új piacokon mindig kicsiben indulnak, hiszen amikor megjelennek, még nem lehet előre tudni, milyen lesz a fogadtatás. Az új partnereknek általában nincs sok pénzük, azonban egy kis saját tőkével, némi hitellel és persze sok munkával komplett rendszerek jöhetnek létre két év alatt, ahogyan azt az ukrajnai példa is mutatja – mondta el Palásti József.

Már ismerkedik a Fornetti-kultúrával és -technológiákkal az egyiptomi partner is. Ázsia vagy az Egyesült Államok jelenleg nem szerepelnek az elképzelésekben, hiszen sokkal közelebb van egy hatalmas, meghódításra váró piac: Oroszország.

Most egy már évek óta dédelgetett terv megvalósítására készülnek: saját szendviccsel jelennek meg a magyar piacon. Nem is kell túl sokat várni erre, várhatóan még az idén kapható lesz Magyarországon a Fornetti szendvics.

Forrás: Kalocsai Zoltán: Hétezer kemence és mesterpék. *Manager Magazin*, 2007. 11. szám *http://www.managermagazin.hu/magazin.php?page=article&id=999* (Letöltve: 2008. június 21.)

1.2.2. Az adaptív megközelítés

Az adaptív megközelítés azokra a vállalatokra jellemző, amelyek a stratégiai döntéshozók felfogása szerint átláthatatlanul bonyolult környezetben működnek, és tartózkodnak a jelentős változásoktól. Lindblom (1959) „átevickélő" döntéshozója vagy a Cyert–March (1963) alapvető könyvében leírt üzleti vállalkozás így viselkedik. Ekkor a döntéshozók adottságként fogják fel a „status quo"-t és a szervezet világos, tartós céljainak hiányát. A gyorsan változó környezet egymást követő kihívásainak próbálnak megfelelni, konfliktusfeloldó eljárásokat alkalmazva a környezet és a szervezet között, illetve a szervezeten belül. Mindezt nem azért teszik így, mert gyávák vagy következetlenek: „éles eszű és eszközökben gazdag problémamegoldók ők, akik bátran küzdenek a környezettel, csupán belátják, hogy az túl nagy falat számukra" (Lindblom 1968, 27. o.).

Az adaptív közelítés fő jellemzői Mintzberg (1979) alapján a következők:

a) Nincsenek világosan meghatározott célok, a stratégia egy komplex szervezeten belüli koalíciók közti hatalom megoszlását tükrözi. Érintettek sokasága kívánja itt érdekeit érvényesíteni, nincs „központi" hatalom vagy egyértelmű központi cél. A célrendszert az érintettek alkudozása alakítja – hol ez, hol az „nyer" az egyes kérdésekben. A vállalat ezért ad hoc módon kialakuló célok sorozatát követi, beletörődve abba, hogy emiatt magatartásában inkonzisztenciák vannak. Természetesen ilyen körülmények között szó sem lehet semmiféle cél szerinti maximalizálásról (sem profit, sem növekedés, sem más) – a problémák kielégítő megoldásait keresik.

b) Az adaptív stratégiát a *„reaktív megoldások"* (reagálások) jellemzik a „proaktív" lehetőségekkel (a „kezdeményezéssel") szem-

ben, azaz a jelentkező kihívásokra adandó válaszokat (felmerülő problémák megoldását) keresik az új lehetőségek felkutatása helyett. A bonyolult környezet által támasztott újabb és újabb kihívások nem adnak időt az új lehetőségek keresésére, de még ha idő lenne is, a világos célok hiánya lehetetlenné teszi a proaktív megközelítést. A döntéshozók a minél stabilabb, biztonságosabb megoldásokat keresik, törekszenek a bizonytalanság csökkentésére.

c) Az adaptív vállalati stratégiát a *kis lépések politikája* jellemzi. A bonyolult környezetben igen nagy súlyt helyeznek a visszacsatolásra, arra törekszenek, hogy újabb és újabb döntéseikkel a korábbi biztonságos magatartással elért viszonylag stabil helyzetüktől ne távolodjanak el túlságosan. Ügyelnek arra, hogy a visszacsatolások révén lépéseik könnyen korrigálhatók legyenek.

d) A stratégiát az össze nem *kapcsolódó döntések* jellemzik. A sokrétű kihívásokra adott sokféle válasz nem kapcsolódik össze, a döntéshozók nem is képesek ezeket egymással összhangba hozni. Nem is igen törekednek rá, hiszen, mint láttuk, az ilyen stratégiára építő vállalat belső koalíciók konfliktáló tevékenységét feltételezi. A sorozatos döntések így egymástól többé-kevésbé függetlenül születnek, kevés figyelmet fordítanak a koordinációra. Ebben a helyzetben a stratégia széttöredezett, a döntéshozók azonban rugalmasak, amit felfogásuk szerint a környezet meg is követel tőlük.

1.2.3. A tervezői megközelítés

A tervezői megközelítésre építő szemlélet azon a feltételezésen alapul, hogy a döntéshozóknak vannak jól körülhatárolható céljaik, amelyeket csak akkor érhetnek el, ha aktívan befolyásolják az eseményeket. A tervezés a döntéshozó klasszikus közgazdasági megközelítés szerinti racionális magatartását feltételezi: a mérhető célok pontos megfogalmazását és az ezek elérése érdekében történő tudatos cselekvések sorozatát. Az ily módon értelmezett tervező céljaival és elemzési eszközeivel együtt jól ismert a közgazdasági elméletből.

A tervezői stratégia megközelítés fő jellemzőit az alábbiakban foglalhatjuk össze:

a) A stratégia tervezői megközelítésének *kulcsszereplője* az elemző, akinek a felső vezető közvetlen munkatársaként jelentős felelőssége van a stratégiaalkotási folyamatban. Az ő szerepe, hogy ismerje és alkalmazza a tervezéshez szükséges módszertani eljárásokat. Ezzel a stratégia egyik oldalról nyer: az

elemző megjelenése, a döntéshozóra gyakorolt befolyása többszempontúságot, többféle közelítést eredményez – viszont problémát jelenthetnek a döntéshozó és az elemző közötti érték- és érdekeltérések.

b) A stratégiaalkotás *a rendszerszemléletű elemzésre* épül, különösképpen a versenyző javaslatok, döntési alternatívák *költség-haszon* elemzésére. A formális tervezés az új alternatívák keresését és a problémamegoldást egyaránt magában foglalja, és lényege a szisztematikus módszertan alkalmazása. Ez segít a felmerülő kérdések, összefüggések strukturálásában, ami olyan lehetőségekre (pozitívakra és negatívakra egyaránt) rámutathat, amelyek ezen elemzések nélkül nem kerültek volna felszínre.

c) A tervezői megközelítés alapvető jellemzője a *stratégia és a vele kapcsolatos döntések integrációja.* A tervezés lényegében azért folyik, mert a vezetés úgy véli, hogy az egymással összefüggésbe hozott döntések összességükben hatékonyabb működést tesznek lehetővé. A tervezés rákényszeríti a vállalatvezetést az átfogó gondolkodásra és a stratégiai irányok explicit megfogalmazására.

A tervezői megközelítés szerint a stratégia tehát rendszeres, átfogó elemzésre épül, és arra a feltételezésre, hogy az elemzések révén oly mértékben megismerjük a környezetet, hogy meghatározó befolyást tudunk rá gyakorolni.

1.2.4. A stratégiamegközelítések összevetése

A gyakorlatban természetesen szinte soha nem találkozunk a fentiekben leírt „tiszta" megközelítésekkel: a vállalatok stratégiájának elemzésekor a fenti jegyek keverten jelennek meg. Rendszerint felfedezhető azonban a fenti közelítések valamelyikének dominanciája. Az, hogy egy adott vállalatnál melyik közelítés válik dominánssá, többnyire nem önkényes döntés kérdése, hanem a vállalat és a környezet tulajdonságaiból származtatható következmény.

A *stratégia vállalkozói* megközelítése feltételezi, hogy a szervezetnek van megfelelő képességekkel rendelkező és megfelelő helyzetben lévő vezetője (esetleg – ismerünk ilyen példákat is – egységesen fellépő vezetői). A környezetnek „átjárhatónak", jól kezelhetőnek kell lennie, a vállalatnak növekedésre orientáltnak és képesnek arra, hogy a vezető(k) nagymértékű változtatásokra irányuló hajlamának engedve gyorsan vigyen végbe ilyen változásokat.

Nyilvánvaló, hogy ezekkel a tulajdonságokkal általában a kis és/vagy fiatal vállalatok rendelkeznek. Ezeknek kevés a vesztenivalójuk, merészen reagálnak, viszonylag alacsony a fix költségük, nem annyira elkötelezettek korábbi cselekvéseik által. Egy másik lehetőség a veszélyhelyzetben lévő vállalat, amelynek a bátor cselekvés lehet az egyetlen reménye.

A vállalkozói megközelítésben a stratégia lényegét azok az *értékek* fogják meghatározni, amelyekkel a stratégiai döntéshozó rendelkezik, ezek formálják a stratégiát és ezek lenyomata lesz a vállalati magatartás.

A *stratégia adaptív* megközelítése akkor érvényesül, ha a vállalat komplex, gyorsan változó környezetben működik, és a befolyásoló tényezők, illetve az ezeket képviselő vezetők megosztottak, koalíciókat alkotnak. Ezek a vezetők csak az általánosság viszonylag magas szintjén tudnak egyetérteni, az elvek operacionalizálásában már sokkal kevésbé. Ilyen esetek gyakoriak a nagy, széles körű tevékenységet végző vállalatoknál, ahol nagyok a központi költségek és sokféle csoport szerepel a vezetésben – valamint, épp ellenkező végletként a környezetnek kiszolgáltatott, viszonylag gyenge lábakon álló kisvállalkozásoknál.

Az adaptív megközelítés esetén a stratégia lényegét azok a szabályok alkotják, amelyek megszabják az egyes esetekben követhető magatartást, behatárolják a vállalat mozgásterét, megadják azokat az elfogadási korlátokat, amelyek a döntéshozók, illetve a koalíciók egyezkedését határok közé szorítják.

A *stratégia tervezői* megközelítése akkor alkalmazható, ha a szervezet elég nagy ahhoz, hogy megengedje magának az elemzés költségeit, elég befolyásos ahhoz, hogy a sikeres megvalósítás reményében határozza meg a célokat, és olyan környezetben működik, amely viszonylag stabil és előre jelezhető. Nagyvállalatok, meghatározó piaci pozícióban lévő cégek követhetnek ilyen stratégiát. A tervezői közelítésben a stratégia lényege a célok és eszközök egymáshoz rendelése, a pontosan meghatározott célok és a korlátozott erőforrások közötti összhang megteremtése.

Már említettük, hogy egy adott vállalat stratégiájában a fenti közelítések többnyire keverten jelennek meg. Ez a keveredés a részstratégiákat illetően is megjelenhet úgy, hogy például a marketing vállalkozói, míg a termelés inkább tervezésorientált – vagy más dimenzióban, hogy a vállalati központ tervező, valamelyik divíziója azonban átevickélő stratégiát folytat.

A három megközelítési mód mindegyikében eltérő módon alakul ki a vállalati stratégia. A vállalkozói közelítés esetén a stra-



Itt vannak a kiindulópontjaim a stratégiához. Találj valamit, amivel alátámaszthatjuk.

FORRÁS:
http://www.cartoonbank.com

tégia lényegében a vállalkozó egyéni szándékainak összessége, amely szándékok az üzletre vonatkozó hosszú távú várakozások és pillanatnyi impulzusok eredőjeként alakulnak. Az adaptív közelítés esetén a stratégia folyamatos alkufolyamat eredménye, míg a tervezői közelítésben rendszeres elemzés végén áll elő.

1.3. A stratégiai változatok értékelése

Bármilyen módon is készül a vállalati stratégia, alapvető elvárás vele szemben, hogy készítése során változatok fogalmazódjanak meg. Az egyes megközelítések esetén ezek a változatok eltérő módon jelennek meg: a vállalkozói megközelítés esetén a vállalkozó fejében létező, esetleg vázlatosan papírra vetett nagyléptékű elgondolásokként, az adaptív megközelítés esetén számos „ha, akkor" megközelítésű, feltételes módban fogalmazódó irányvonalként, míg a tervezői megközelítésben hatáselemzésekkel alátámasztott tervváltozatokként. Bármelyik esetről legyen is szó, a döntéshozónak el kell végeznie ezen változatok összehasonlító értékelését, s ez alapján le kell tennie a voksát egy adott cselekvési terv mellett.

Ahhoz, hogy egy adott változat szóba jöhető legyen a megvalósítás szempontjából két alapvető feltételnek mindenképpen teljesülnie kell: a megvalósíthatóságának lehetségesnek és kívánatosnak kell lennie. A *lehetségesség* az adott esetben azt jelenti, hogy saját magának ésszerűnek és ellentmondásmentesnek kell lennie. Ez akkor teljesül, ha

- nem tartalmaz egymást kölcsönösen kizáró célokat, illetve eszközöket, eljárásokat;
- harmóniában áll a környezet adottságaival;
- megfelel a vállalat alapvető adottságainak, azaz hozzáilleszthetőnek kell lennie a vállalat életciklusának adott szakaszban ténylegesen folytatott tevékenységeihez, illetve a vállalat kultúrájához.

Amennyiben egy adott stratégiai változat kiállja a fenti kritériumok próbáját, azaz megvalósítható alternatívának minősül, a választáshoz további értékelésre is szükség van, éspedig a *kívánatosság* szempontjából. Itt ismét több szempont mérlegelésére van szükség:

- Elemezni kell a vállalat *eredményességére* gyakorolt hatásokat (olyan tényezők alapján, mint a jövedelmezőség, a fogyasztói szolgáltatások színvonala, a költség-haszon szemlélet vagy a tulajdonosok igényeinek kielégítése).
- Értékelni kell az alternatívákat a bevezetésükkel kapcsolatos *kockázat* szempontjából. Mivel jövőbeni eseményekről, cselekvésekről van szó, a szükségképpen felmerülő bizonytalanság mértékét és következményeit mérlegelni kell (ennek eszközei a szokásos kockázatelemzési módszerek, az érzékenységvizsgálat, a döntési fák és mátrixok alkalmazása, illetve a szimuláció).
- Végül, de nem utolsósorban értékelni kell a stratégiákat a szervezethez való *illeszkedés*, a várható fogadtatás, a belső érintettek viszonyulása szempontjából. A szervezeti ellenállás (ami bármilyen jó alternatívát képes megölni) várható mértéke, az ösztönzés lehetőségei képezik itt az elemzés tárgyát.

2. A stratégiai menedzsment folyamata

Az előző fejezetben tárgyalt mindegyik megközelítés esetén fel kell tételeznünk a vezetői tudatosságot azon kérdések megválaszolásában, amelyeket a stratégia tartalmával kapcsolatos fejezetben elmondottunk (pl. a küldetésre, a versenyelőny szerzésére és a szinergia biztosítására vonatkozólag). Sikeres és fejlődni akaró vállalatot ma már nem lehet e tudatosság nélkül, csupán intuícióra építve vezetni. A tudatosság természetesen eltérő konkrétumokban jelenik meg a három közelítésmód esetén, mindenesetre tartalmaznia kell

- egy jövőképet, értékelést magáról a vállalkozásról, annak különböző érintettjeiről és ezekhez való viszonyáról, illetve mindezek kívánatos jövőjéről;
- egy tervet a stratégiai elképzelések megvalósítására;
- egy visszacsatolásos mechanizmust a stratégia alkalmazásával elért eredményekről, illetve ezek összevetéséről az eredeti szándékokkal.

E három elem (a jövőkép kialakítása, a célok eléréséhez szükséges tervek és a visszacsatolási mechanizmusok) együttes integrált alkalmazását stratégiai menedzsmentnek, stratégiai vezetésnek nevezzük (a két kifejezést szinonimaként használjuk). Integrált alkalmazáson azt értjük, hogy az egyes elemek nem elkülönülten, hanem egyidejű kölcsönhatásban jelennek meg a vállalatnál.

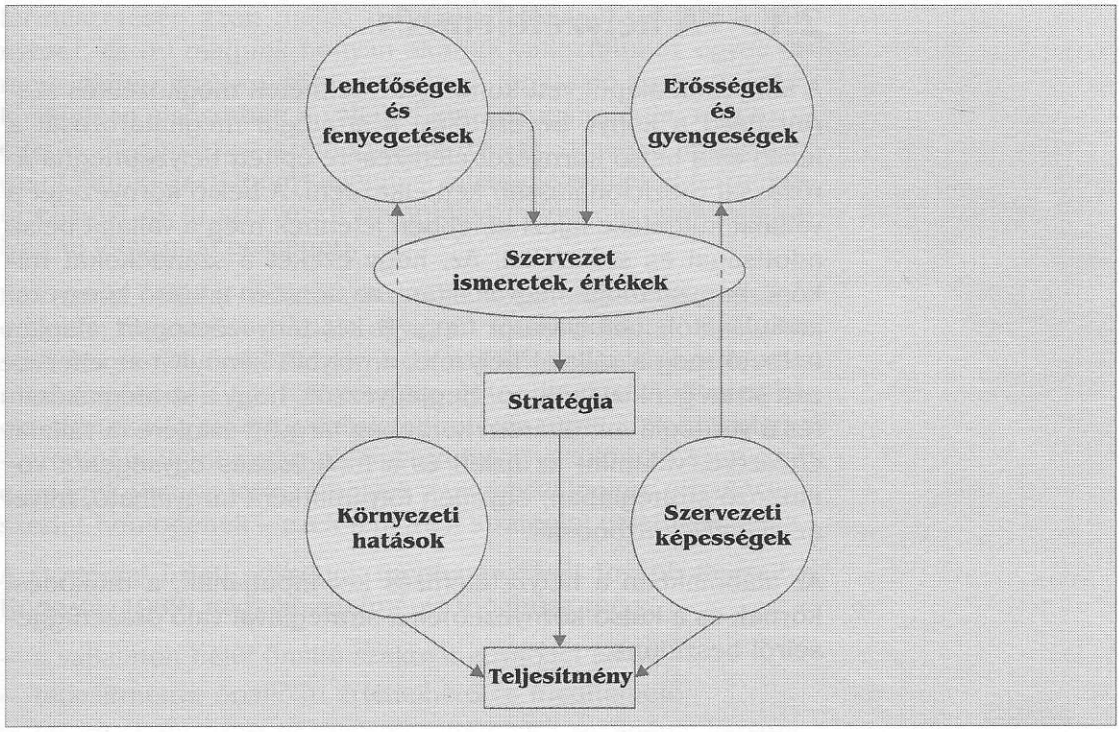
A stratégiai menedzsment állandó, folyamatos tevékenység, amelynek szigorúan véve nem definiálható az eleje vagy a vége, hiszen visszacsatolásokat tartalmazó körfolyamatok vannak benne. Az *5. ábrán* látható folyamat lényegében a tervezői megközelítés logikáját mutatja, ami a valóságban színesedik a másik két megközelítés elemeivel – más megfogalmazásban: kevésbé szigorú rend szerint, mintegy fellazulva jelenik meg. Ezzel együtt is célszerű a kifejtésben az *5. ábrán* vázolt folyamatot követni, s ezt teszi a legtöbb stratégiai menedzsmenttel foglalkozó könyv is, mert világos logikája jó keretet ad mind a folyamatok jobb megértéséhez, mind pedig a további tényezők integrálásához.

E könyvben a normatív megközelítést helyezzük a középpontba, s azt vizsgáljuk, hogyan határozza meg a vállalat a követendő célokat és az ezekhez vezető utakat. Illusztrációként ugyanakkor bemutatunk leíró megközelítéseket is.

Mielőtt a stratégiai menedzsment folyamatát részleteiben elemeznénk, két általános megállapítást teszünk:

1. A stratégiai folyamatok jellegét nagymértékben meghatározza, hogy együttesen hatnak benne szubjektív és objektív elemek. A *6. ábra* érzékelteti, hogy mind a környezeti kihívások, mind magának a vállalatnak a jellemzői, tulajdonságai átmennek azon a szűrőn, amelyet a szervezet értékekből és ismeretekből állít, s a döntéshozók a változatokat ezeken keresztül szűrve határozzák meg a stratégiát. Szükségszerű tehát, hogy a tényleges teljesítményt a szubjektív szűrőn átment stratégia és a tényleges viszonyok együtt alakítják.

5. ÁBRA. *A stratégiai menedzsment folyamatábrája*



6. ábra. *A szervezet és a környezet jellemzőinek befolyása a stratégiára és a teljesítményre*
Forrás: Johnson et al 2008

2. A stratégia és a teljesítmény kapcsolatát a szándékok és tények közötti viszony is befolyásolja. A valóságban elkerülhetetlen, hogy az eltervezett stratégia egyes részletei ne valósuljanak meg, viszont olyan cselekményeket is végrehajt a vállalat, amelyek eredetileg nem álltak szándékában. A teljesítményt tehát közvetlenül a megvalósult stratégia befolyásolja, amely esetenként jelentősen eltér az eredetitől. Ezek a módosulások lehetnek kedvezőek és kedvezőtlenek, felmerülésükkel azonban a stratégiai menedzsment valamennyi fázisában számolni kell.

A vállalati stratégiák elemzésében az eltervezett és a megvalósult stratégiáknak egyaránt fontos szerep jut, de eltérő nézőpontból. Az eltervezett stratégiák a vállalat (illetve vezetők) szándékait tükrözik, előzetes és normatív (előíró) állítások alkotják. Azt fejezik ki, hogy mit és hogyan kíván a vállalat megvalósítani. Ezzel szemben a megvalósult stratégia a vállalat tényleges cselekvési rendszerében nyomon követhető vezérfonalat mutatja meg, állításai utólagosak és leíró jellegűek. Az eltervezett stratégiák a „mit kell tennünk, és milyen cél érdekében?" kérdésre válaszolnak, míg a megvalósult stratégiák a „mit tettünk, és mik a következmények?" kérdésekre adott válaszokat jelentik.

2.1. A helyzetelemzés

A könyvben alapul vett kontingenciaelméleti megközelítés szerint (lásd a könyv bevezetőjét) a stratégia meghatározását a külső és a belső környezet elemzésére épített helyzetmeghatározással (pozicionálással) kell elkezdeni. A belső környezetet a vállalat küldetése fejezi ki, ebben jelennek meg a vállalat belső adottságai és szándékai. Az, hogy ezeket a szándékokat miként, hogyan tudja megvalósítani, az döntően a külső környezet alakulásától, befolyásától függ. E két tényezőcsoport alapján ítélhető meg a vállalat helyzete, amelyből kiindulva az eltervezett stratégia kialakítható. Megjegyezzük, hogy a stratégiakészítés a stratégia mindhárom korábban tárgyalt szinjére (a vállalat egészére, valamint az üzleti és a funkcionális egységekre vonatkozó stratégiában) egyetlen folyamatként tárgyalható, mivel az alapelvek azonosak.

Az alábbiakban a helyzetelemzés két inputjának, a működési körnek és a külső környezetnek a stratégiával való összefüggéseiről beszélünk.

2.1.1. A küldetés kapcsolata a stratégiával

A vállalat küldetésének általános definícióját az I. fejezetben adtuk meg. E szerint a küldetés a működési kört, a belső működési elveket és az érintettekkel való kapcsolat alapelveit fogalmazza meg. A következőkben ezeket foglaljuk össze, több helyütt érintve az egyes kérdésekkel kapcsolatban a könyv más részeiben kifejtetteket.

2.1.1.1. Működési kör

A működési kör sajátosságait háromdimenziós térben ábrázolhatjuk. Az egyes dimenziókat a következő tényezők határozzák meg (Abell 1980):

- azok a szükségletek, igények, amelyeket a vállalat ki akar elégíteni;
- azok a fogyasztói csoportok, amelyeknek igényeit ki akarjuk elégíteni;
- azok az eljárások, módszerek, amelyekkel az igényt kielégítjük.

Tehát a működési kör azt fejezi ki, hogy a vállalat milyen fogyasztók, milyen szükségleteit, hogyan akarja kielégíteni.

A stratégiaalkotás során, mint említettük, leginkább arra kell válaszolnunk, hogy mi legyen a működési körünk a jövőben. Ez

természetesen azon múlik, milyen lehetőségeket kínál a környezet, és mi magunk hogyan akarjuk változtatni az egyes dimenziókban tevékenységünket. Az új fogyasztó és az új igény kielégítése elsősorban a vállalati marketingstratégia, míg az új eljárás alkalmazása az innovációs (K+F) stratégia függvénye (mint láttuk, az új igénykielégítési eljárás jelenthet új terméket, új eljárást és új szervezeti megoldást: mindenképpen valamilyen új lényegi képességet).

Egy adott vállalat rendszerint nem korlátozza tevékenységét egyetlen fogyasztói csoport egyetlen igénytípusának kielégítésére, hanem diverzifikálódik. A diverzifikáció eszerint nem más, mint a működési kör kiterjesztése új területekre. A diverzifikáció mértéke és módja a vállalati stratégia egyik központi eleme – eredményeként pedig olyan viszonylag elkülönülő szervezeti egységek jönnek létre, amelyek az igénykielégítés orientációja szerint homogének – ezek lehetnek stratégiai üzleti egységek.

A stratégiai üzleti egységek meghatározását tovább finomítva Könczöl (1989) négy követelményt fogalmaz meg:

- a vállalaton belül önálló szakmai egységet alkot;
- teljesítménye önállóan értékelhető és megítélhető;
- jól meghatározott környezeti feltételek (vevőigény, versenyhelyzet stb.) jellemzik;
- lehet a vállalat egészétől elkülönülten is értelmezhető, de azzal összefüggő stratégiája.

A Eurotunnel kiterjeszti működési körét

A Eurotunnel bejelentette, hogy diverzifikálni kívánja vállalatát és a jelenlegi alapvető tevékenység, az Egyesült Királyság és Franciaország között fekvő Channel alagút üzemeltetése mellett a kontinensen további vasúti szolgáltatások nyújtásával kíván foglalkozni.
A társaság így kíván új források után nézni, ugyanis az alagút kihasználtsága jóval a várakozások alatt maradt. Első lépésként teherszállítással foglalkoznának, hiszen a vállalatnak nagy gyakorlata van ezen a téren, kapcsolatban állnak a szállítmányozási iparág szereplőivel, és jól ismerik az igényeiket is.

Az Eurostar, amely az Anglia, Franciaország és Belgium közötti személyszállítással foglalkozik, hasonlóképp kihasználatlansággal küszködik. A költségvetésből 2006-ig dupla akkora összeget kapnak az eredetileg tervezett utasszámra alapozva, sürgető probléma tehát más jövedelmező forrást találni e dátum utánra.

A vonal Egyesült Királyság-beli végén további szállítókapacitás kihasználására lesz lehetőség, ha őszre megépül a helyi vasúthálózatot a Eurotunnellel összekötő szakasz. A társaság pedig reméli, hogy az így elérhetővé váló vonalakon mozdonyvezetőik a jövő évtől megkezdhetik a szállítási szolgáltatást. Eleinte Franciaország északi részét és az Egyesült Királyságot kötnék össze ezzel a szolgáltatással, de a jövőben elképzelhető mindkét ország irányában a hálózat bővítése.

Forrás: Juliette Jowit: Eurotunnel seeks to strat Europe train service. *Financial Times*, 2003. április 2., 20. o.

2.1.1.2. A belső működésre vonatkozó alapelvek

A küldetés következő összetevőjét a belső működésre vonatkozó alapelvek jelentik. Ezeknek két fő csoportja van. Az egyik csoport a funkcionális területek működésére, a funkcionális stratégiák megalapozására szolgál. Ezeket az egyes funkciókkal foglalkozó fejezetekben tárgyaltuk.

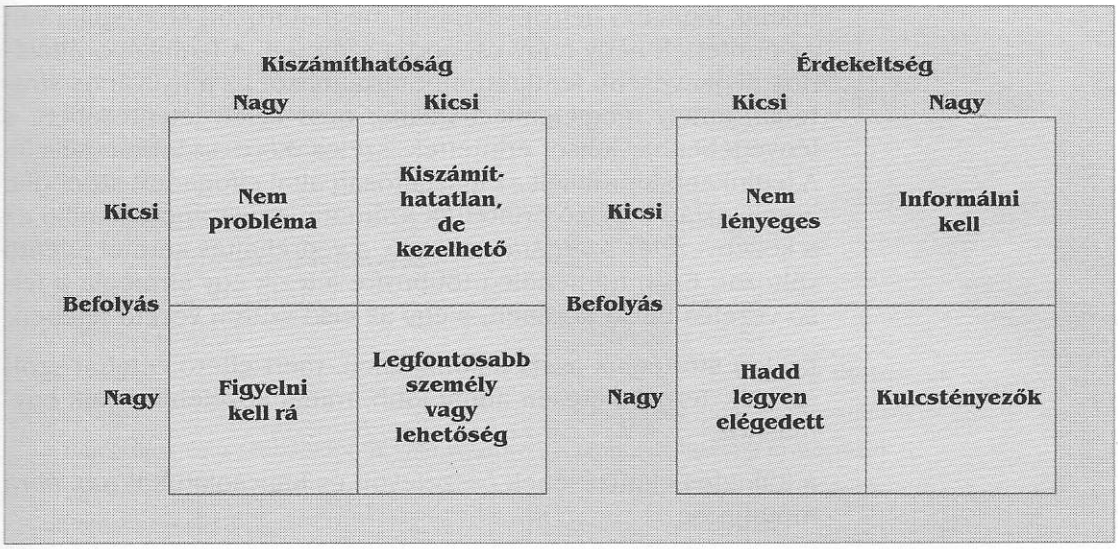
A működési elvek további összetevőit a vállalati kultúrából származtathatjuk. Minden szervezet sajátos, egyedi kultúrával rendelkezik, saját története, gyakorlata, szelleme, értékrendje, hagyományai vannak. Ennek a szervezeti kultúrának része a vállalat filozófiája (miben, milyen értékekben hisz, milyen értékeket ismer el a meghatározó többség); a kialakult szokások, hagyományok; az emberek hozzáállása, attitűdje egymással és a szervezettel szemben. Mindezek a fogalmak „puhák", nem vagy rosszul operacionalizálhatók, mégis az utóbbi évek szervezetkutatásai azt látszanak igazolni, hogy ezeknek a tényezőknek, valamint a stratégia és a szervezeti kultúra összhangjának meghatározó szerepe van a vállalatok sikerében, fejlődésében. Ennek fő okaként azt emeljük ki, hogy a belső érintettekre vonatkozó magatartási szabályokat az írásba foglalt elvek és a vállalati kultúra együtt határozzák meg.

2.1.1.3. A külső érintettekkel való kapcsolattartás alapelvei

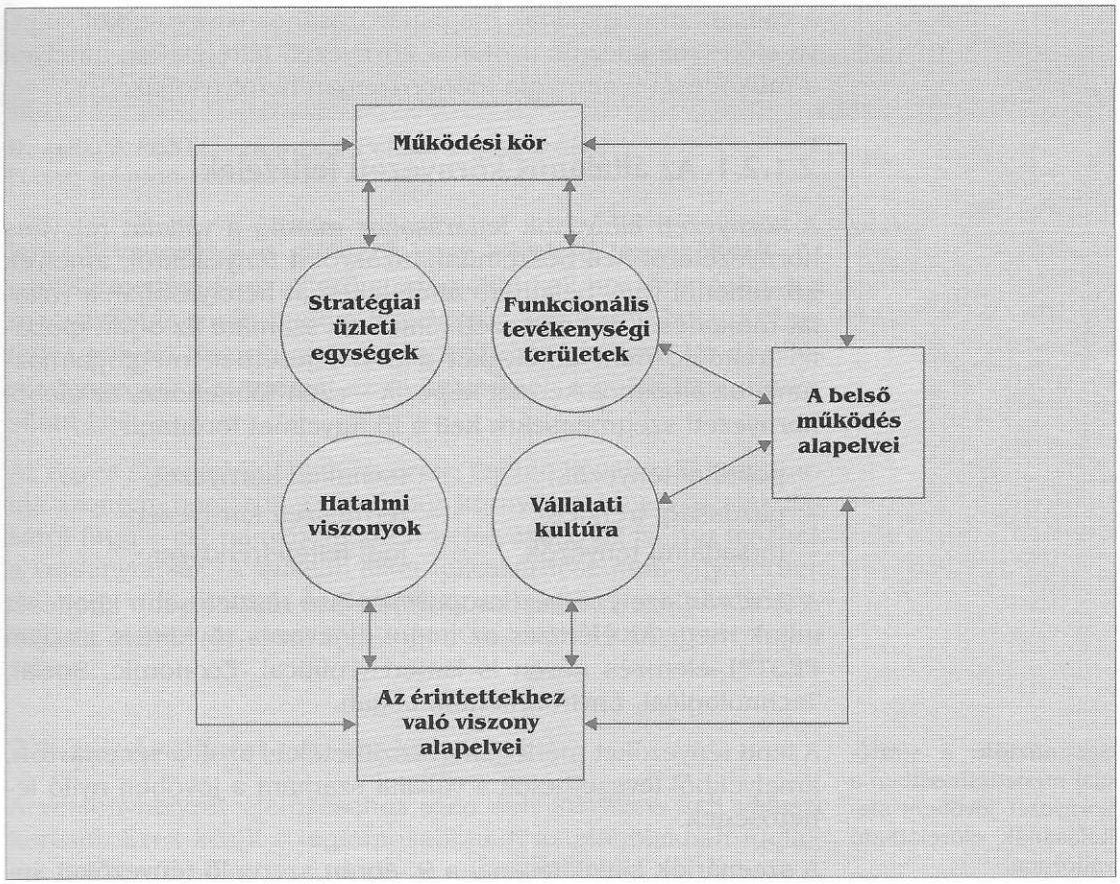
A vállalat küldetésének harmadik összetevőcsoportja a külső érintettekkel való viszony alapelveit fogalmazza meg. A sokféle, a vállalattal nagyon eltérő viszonyban lévő érintettekkel való kapcsolattartás elveinek meghatározásához mindenekelőtt azonosítani kell az érintettek különböző csoportjait, majd a vállalattal és egymással való kapcsolatait. Ezek a tényezők alapul szolgálnak olyan elemzési célú mátrixok elkészítéséhez, mint a befolyás/érdekeltség vagy a befolyás/kiszámíthatóság mátrix (érintett térkép), amelyek segítségével a különböző érintettcsoportokkal kapcsolatos magatartás kialakítható *(7. ábra)*.

Az, hogy egy vállalat kit tekint lényeges érintettnek, nagymértékben függ a szervezeti kultúrától, de még nagyobb a szerepe a hatalmi viszonyoknak. A befolyás épülhet formális (döntéshozói) szerepre, informális kapcsolatrendszerre, lényeges erőforrások birtoklására, speciális szakismeretre és más, a vállalat egészének sajátosságaiból következő tényezőkre. Ezek ismerete alapvető jelentőségű a stratégia szempontjából.

Az érintettek és a stratégia viszonyáról szólva meg kell emlékezni arról a tényről, hogy a jelentősebb és tudatosabb vállala-



7. ÁBRA. *Érintett-térképek*



8. ÁBRA. *A küldetés elemzésének összetevői és az összetevők kapcsolata*

toknak legalább négyféleképpen meghatározott stratégiája van az érintettek négy nagy csoportja számára. A leginkább általános (legkevesebb konkrétumot tartalmazó) az a nyilvános stratégia, amely megjelenik a vállalat éves üzleti jelentésében, s lényegében a külső érintettek széles köre számára készül. A leginkább kimunkált az igazgatóság által elfogadott stratégia, amely aztán a belső érintettek számára is nyilvánossá válik: ez a középvezetés számára irányadó, a végrehajtás keretét jelentő változat. Ezen túlmenőleg többnyire létezik egy stratégia a felső vezetés belső körében, s egy az első számú vezető fejében.

Ezek a stratégiák azért különböznek, mert eltérő célokat szolgálnak. Természetesen annál jobb, minél közelebb esnek egymáshoz.

A küldetés elemzésének összetevőit és kapcsolatukat a *8. ábra* mutatja be.

2.1.2. A környezeti kihívások

A vállalat stratégiájának meghatározásához ismernie kell, illetve előre kell jeleznie azokat a környezeti feltételeket, amelyek a működését a stratégia időhorizontján befolyásolják.

2.1.2.1. Az általános környezeti feltételek

A környezeti kihívások feltárásakor mindig a vállalat releváns környezetéről kell beszélnünk, azokról a tényezőkről, amelyek közvetlenül vagy belátható áttételeken át befolyásolják a vállalat működését. E környezeti kihívások számára az olyan globális trendek, mint amelyeket a II.4. fejezetben megfogalmaztunk, az általános keretet képezik – ezen túlmenően, az alábbi környezeti szegmensekre kell a fő figyelmet fordítani:

- politikai tényezők,
- gazdasági trendek,
- társadalmi tényezők,
- technikai környezet,
- természeti környezet,
- jogi feltételrendszer.

A *9. ábrán* ezen tényezőcsoportok kissé részletesebb kifejtését adjuk meg. Az elemzés az angol elnevezés rövidítése alapján PESTEL-elemzés néven is ismert (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal).

Szcenáriók: a stratégiai menedzsmentben a környezet jövőbeni alakulásának előrelátható változatai.

A fenti tényezőket mérlegelve készíthetők el azok a **szcenáriók,** amelyekből levezethetők a vállalat számára a jövőben nyíló lehetőségek.

A szcenáriók kialakításánál a *9. ábrán* szereplő tényezőket súlyozva vesszük figyelembe, nagyobb jelentőséget tulajdonítva a

Politikai tényezők	Gazdasági trendek
a kormányzat stabilitása	üzleti ciklusok
külgazdasági kapcsolatok	GDP-trendek
adópolitika	kamatlábak
jóléti politika	pénzmennyiség
Társadalmi feltételek	infláció
népesedés, demográfia	foglalkoztatás
jövedelemeloszlás	jövedelempolitika
társadalmi mobilitás	**Technikai környezet**
életstílus	a kormány kutatási ráfordításai
a munkához és a szabadidőhöz való viszony	az ipar fejlesztési erőforrásai
fogyasztói attitűd	új felfedezések, találmányok
oktatási színvonal	technológiatranszfer
Természeti környezet	műszaki avulás trendjei
környezetvédelmi törvények	**Jogi környezet**
hulladékkezelés	versenyszabályozás
energiafogyasztás	foglalkoztatási szabályok
	egészségügyi és biztonsági előírások

9. ábra. *A PESTEL-elemzés: Példák a tényezőkre*
Forrás: Johnson–Scholes 2002 alapján

lényegi változásokat előidéző vagy követelő tényezőknek. Az egyes szcenáriókhoz eltérő stratégiákat kell hozzárendelni, s a megvalósítás során mindig figyelembe kell venni, hogy a tényleges helyzet hogyan alakul a szcenárióhoz képest. Ha az eltérés lényeges, a stratégiát az új helyzetnek megfelelően módosítani kell.

Az egyes szcenáriók bekövetkezése esetén követendő magatartás azonban nemcsak az általános környezeti tényezők alakulásától függ – ezt nagymértékben befolyásolja az is, mit tesznek a versenytársak. A vállalati siker kulcskérdése nem egyszerűen az, hogy mit akarunk és tudunk az adott környezetben végrehajtani, hanem az, hogy mit tudunk másoknál jobban megvalósítani.

2.1.2.2. A vállalat versenyhelyzete

A versenyhelyzet elemzéséhez igen sok kérdésre kell választ keresni. Ezek közül a legfontosabbakat az alábbiakban foglaljuk össze.

A kérdések első köre *a fogyasztói igényekkel és szokásokkal, illetve a kereslet alakulásával* kapcsolatos:

- Milyen tényezők jellemzik a jövőben a fogyasztói igényeket (a vállalat számára releváns körben), s milyen erők alakítják őket?
- Milyen kritériumok alapján fogja eldönteni a fogyasztó, hogy igényeinek kielégítésére kit választ?
- Milyen termékekben/szolgáltatásokban testesülhet meg az adott kritériumoknak megfelelő fogyasztói igény?
- Hogyan alakul a fogyasztók vásárlóereje?

A kérdések egy következő csoportja arra vonatkozik, *mit kell tennie a vállalatnak* ahhoz, hogy versenyképes legyen a fogyasztói keresletért folyó versengésben:

- Milyen teljesítményt kell felmutatnia a vállalatnak ahhoz, hogy a fogyasztó választási kritériumainak megfeleljen?
- Hogyan érhető el ez a teljesítmény, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a vállalatnak ehhez?
- A vállalat mai helyzetéből kiindulva miben és hogyan kell változtatni ahhoz, hogy ezek a tulajdonságok tényleg jellemezzék a vállalatot?

A harmadik kérdéscsoport *a versenytársakra és az együttműködő partnerekre* vonatkozik:

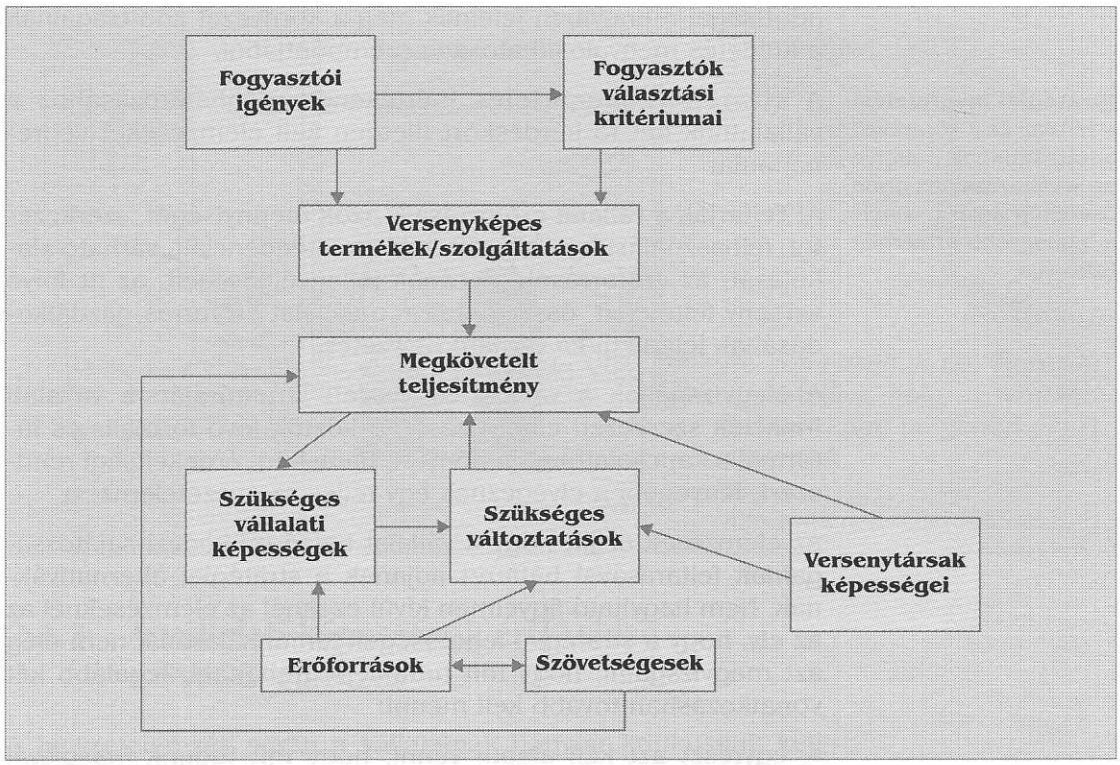
- Milyen tulajdonságokkal rendelkeznek azok, akik potenciális versenytársak az adott fogyasztói igények kielégítésében?
- Milyen kritériumok szerint tud a vállalat jobb lenni náluk (miben van versenyelőnye), miben gyengébb?

Végül az utolsó kérdéskör *a versenyelőny megszerzéséhez* szükséges feltételekre vonatkozik:

- Rendelkezik-e a vállalat azokkal az erőforrásokkal és képességekkel, amelyekre a versenyelőny érvényesítéséhez szüksége van, illetve hogyan juthat hozzá ezen erőforrásokhoz?
- Kikkel kell stratégiai partnerkapcsolatot kiépítenie annak érdekében, hogy a céljait nagyobb hatékonysággal érje el?

Az e kérdéskörökre (amelyeknek sematikus kapcsolatát a *10. ábra* mutatja) adott válaszok alapján dönthető el, mik (illetve mik legyenek) a vállalat azon „lényegi képességei" *(core competences)*, amelyekre stratégiáját alapozza. Ezeket a **lényegi képességeket** ki kell alakítani, esetleg jelentős befektetések árán. Stratégiai előnye a vállalatnak azokból a képességekből lesz, amelyek tartós versenyelőnyt biztosítanak, ezeknek pedig innovatívaknak, az egész releváns piac működését átalakítónak kell lenniük.

Lényegi képességek: a vállalatok számára fenntartható versenyelőnyt biztosító sajátos képességek.



10. ÁBRA. *A vállalat versenyhelyzetének elemzése*

Ilyen lényegi képességet láthatunk például a DHL-nél, a TNT-nél vagy a Federal Expressnél a küldemények gyors (24, illetve tengerentúlon 72 órán belüli) továbbításában, vagy a CNN-nél a globális hírhálózat elsőként való kialakítása és mindmáig legnagyobb hatékonyságú működtetése terén, de további példák is vannak: a Richter a generikus gyógyszerek hatékony gyártási technológiáinak kifejlesztésében, a Boing az új repülőgéptípusok gyors piacra léptetésében, az American Express az üzletemberek utazásaihoz nyújtott pénzügyi szolgáltatások minőségében találta meg fenntartható versenyelőnyt biztosító lényegi képességeit. Mint látjuk, a lényegi képességek igen sokfélék lehetnek, az üzleti tevékenység minden dimenziójában előfordulhatnak, lehetnek például pénzügyi és szervezeti, szolgáltatási és fejlesztési jellegűek. Közös vonásuk az, hogy megjelenésük után az adott (helyi, regionális vagy globális) piacon többé nem rúg labdába az a versenytárs, aki ezt nem tudja.

A stratégia lényeges összetevője a külső környezet, a belső erőforrások és a szervezet olyan összehangolása, amely biztosítja a vállalat küldetésének eredményes megvalósítását. Az eredményesség feltétele a stratégiai megfelelés *(strategic fit)* mértéke, ami azt fejezi ki, hogy a vállalat erőforrásai és szervezeti

adottságai mennyiben felelnek meg a környezet adottságainak a küldetés megvalósíthatósága szempontjából.

Stratégiai megfelelés: a vállalati és a környezeti adottságoknak, illetve ezek változásainak olyan összekapcsolása, amely a legnagyobb szinergiát biztosítja.

A **stratégiai megfelelés** mértékének meghatározásához a vállalatnak két fő kérdéskört illetően kell elemzéseket végrehajtania:

a) Feltárják a vállalat erőforrásait, azok mennyiségét, szerkezetét, felhasználásuk jellemzőit, történeti tendenciáit, várható alakulását, az erőforrások piacának jellegzetességeit, az itt folyó verseny feltételeit, összefoglalva: a vállalat erőforrás-gazdálkodásának jelenlegi és várható helyzetét.

b) Megvizsgálják a vállalat szervezeti struktúráját: a vállalati funkciók szervezeti elhelyezését, a köztük lévő formális és informális kapcsolatokat, a döntési, hatásköri, érdekeltségi rendszert, lényegében elvégeznek egy teljes szervezetelemzést.

Az elemzések célja, hogy a vállalat belső működési sajátosságainak feltárásával hátteret adjanak a stratégiai alternatíváknak. Nem hagyható figyelmen kívül ezeknél az elemzéseknél az az elv, hogy a stratégiai lehetőségek kimunkálásánál nem elég azt megvizsgálni, hogy mit tudunk végrehajtani, legalább két vonatkozásban tovább kell menni:

- egyrészt azt kell alapul venni, hogy mit tudunk *másoknál jobban* végrehajtani;
- másrészt, mint azt már többször hangsúlyoztuk, azt kell megvizsgálni, mit fogunk tudni végrehajtani a *jövőben*.

Az erőforrásokra vonatkozólag (amelyeket itt a III.4. fejezetben kifejtett módon értelmezünk) egyrészt elemezni kell a vállalat egyes erőforrásainak és felhasználásuknak várható alakulását, másrészt pedig összekapcsolódásukat. Ez utóbbi vizsgálathoz kitűnő keretet jelent az értékláncelemzés.

Ezen elemzések alapján azonosíthatók egyrészt a vállalat lényegi képességei, amelyek a versenyelőnyt biztosítják, másrészt azok a küszöbképességek, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a vállalat egyáltalán versenyben tudjon maradni. Az, hogy a vállalat milyen átfogó stratégiát folytat, illetve milyen stratégiai döntéseket hozhat, végső soron azon múlik, hogy mely területeken milyen képességtípussal rendelkezik. Ha az elemzés során az derül ki, hogy a jelenlegi adottságok mellett nincsenek meg a képességek megfelelő kombinálásának lehetőségei, az azt jelenti, hogy a stratégiai megfelelés, illetve kiterjeszkedés veszélybe kerül. A vállalatvezetés fontos feladata, hogy gondoskodjon a különböző képességek megfelelő összhangjáról.



Ne komplikáljuk túl. Mondjuk egyszerűen, hogy a stratégiánk az, hogy tengernyi pénzt csinálunk.

FORRÁS:
http://www.newslettercartoons.com

2.1.3. A vállalati képességek értékelése – a SWOT-elemzés

A helyzetelemzés során a vállalatnak nagyon kritikusnak kell lennie saját helyzetének értékelésében. Meg kell határoznia, mik a vállalat erős és gyenge pontjai, milyen szervezeti és gazdálkodási erőforrásokat képes mozgósítani tervei megvalósítása érdekében, milyen az akció-, illetve reakcióképessége. Ehhez az elemzéshez számos segédeszköz áll rendelkezésre, legismertebb az úgynevezett **SWOT-elemzés**.

SWOT-elemzés: a vállalat erősségeinek és gyengeségeinek, illetve lehetőségeinek és fenyegetettségének összefoglaló elemzése.

A SWOT- (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) elemzés rendszerint a vállalat stratégiai elemzésének mintegy záróakkordja. Az elemzésnél a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és fenyegetést felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával. Ez ráadásul még mindig nem elég, hiszen néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, és ugyanez áll a lehetőségek és a fenyegetések csoportjára is. Alapvető tehát, hogy kiértékeljük a SWOT-listát abból a szempontból, hogy az egyes tényezőknek milyen következményei vannak a stratégiára nézve, és a stratégia alkotásánál milyen területeket kell még feltárni. A SWOT-elemzés alkalmazásáról részletesen lásd Balaton–Tari (2007) munkáját.

A SWOT-elemzés – Néhány ajánlat arra, hogy mit kell megvizsgálni

Belső

Erősségek	*Gyengeségek*
Különleges versenyképesség	Nincs egyértelmű stratégiai irányvonal
Megfelelőek-e a pénzügyi erőforrások	Romló piaci pozíció
Versenyképes-e a szakértelem	Elavult létesítmények
Vásárlók jó véleménye	Gyengébb nyereségesség, mert ...
Elismert piaci vezető szerep	Menedzseri mélység és tehetség hiánya
Jól kidolgozott funkcionális stratégia	Hiányzó kulcsszakértelem vagy versenyképesség
Méretgazdaságosság	Belső működési problémák
Erős verseny ösztönző nyomása	Piaci nyomásra érzékeny
Fejlett technológia	Visszaesett K+F tevékenység
Költségelőnyök	Nagyon szűk termelési vonal
Termékinnovációs képesség	Gyenge piaci imázs
Bizonyított már a menedzsment	Versenyhátrány
Más	Az átlagosnál gyengébb piaci szakértelem
	Pénzügyi erőforrások hiánya a stratégiaváltáshoz
	Más

Külső

Lehetőségek	*Fenyegetések*
Más vásárlói csoportok kiszolgálása	Új versenytárs belépése
Belépés új piacokra vagy szegmensekbe	Helyettesítő termékek növekvő értékesítése
Termékvonal kiterjesztése a szélesebb vásárlói igények kielégítésére	Lassuló piaci növekedés
	Kedvezőtlen kormányzati politika
Diverzifikálás hasonló termékek irányába	A verseny fokozódó nyomása
Komplementer termékek hozzáadása	Sebezhetőség válság és üzleti ciklus esetén
Vertikális integráció	Vásárlók és szállítók javuló alkupozíciója
Lehetőség jobb stratégiai csoportba kerülésre	Vásárlói igény és ízlés változása
Elégedettség a riválisvállalatok körében	Kedvezőtlen demográfiai változások
Gyorsabb piaci növekedés	Más
Más	

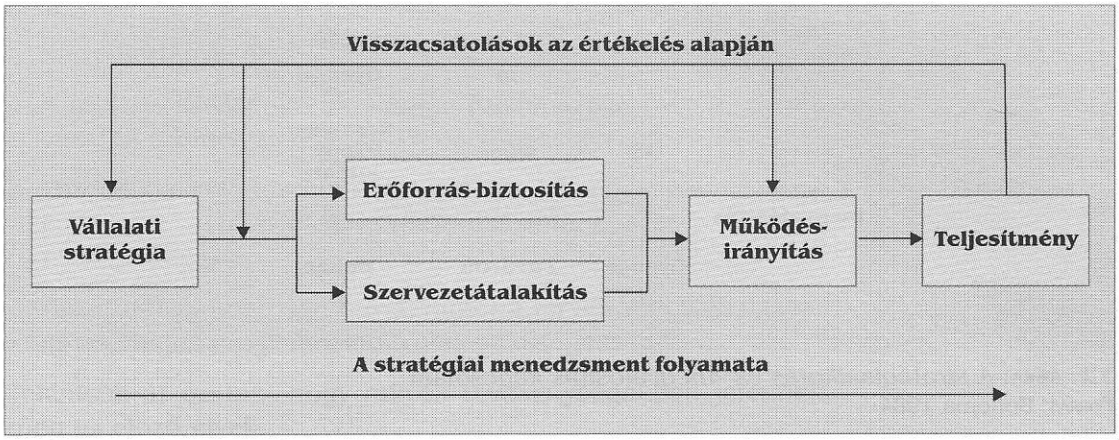
FORRÁS: Thompson–Strickland 1984, 178–179. o.

2.2. Megvalósítás és visszacsatolás

A stratégiai menedzsment folyamatának következő fő része a stratégia megvalósítása és a kiértékelésére épülő visszacsatolások. Ezt az alfejezetet a *11. ábra* alapján részletezzük, jelentősen támaszkodva Könczöl (1989) munkájára.

A stratégia megvalósításának négy lépését emeljük ki:

1. A szükséges *erőforrások* meghatározása, biztosítása és elosztása. A stratégia megvalósítása többé-kevésbé jól meghatá-



11. ábra. *A stratégia megvalósítása és értékelése*

rozható mennyiségű és struktúrájú erőforrás biztosítását igényli. A meglévő, illetve megszerezhető erőforrásokat el kell osztani a vállalaton belül a különböző üzleti egységek, funkciók, szervezeti egységek, tevékenységek között.

2. *Szervezetalakítás.* A stratégia kialakításakor a meglévő szervezeti adottságok nagy szerepet játszottak, ugyanakkor a stratégia megvalósítása gyakran szervezetalakítással is jár, a szervezetet kisebb-nagyobb mértékben hozzá kell igazítani a stratégia által meghatározott egyéb tényezőkhöz.

3. *Irányítás, vezetés.* A stratégia megvalósítása a mindennapos vállalati működés folyamatában megy végbe. Ennek a működésnek a stratégiával összhangban lévő szemlélettel és módszertannal való irányítása a stratégia megvalósításának fontos tényezője.

4. A *teljesítmény értékelése.* A működés során a vállalat mérhető és nem mérhető tényezőkkel leírható teljesítményt nyújt. E teljesítmény színvonala a stratégia értékelésének alapja, mivel erre épülnek azok a visszacsatolások, amelyek a stratégiai menedzsment folyamatát teljessé teszik.

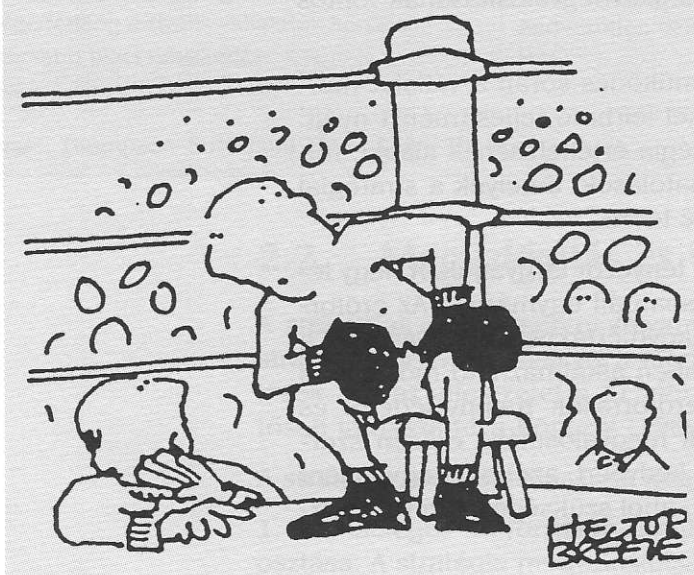
Ebben az alfejezetben ezt a négy tényezőt tárgyaljuk. A négy lépés a legszorosabb kölcsönhatásban áll egymással. Az erőforrások szükséges mennyiségét nagymértékben befolyásolják a szervezet sajátosságai, a vezetésben alkalmazható módszerek függnek a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségétől és struktúrájától, a visszacsatolások megvalósulása erősen szervezetfüggő. Az áttekinthetőség kedvéért azonban egyenként vesszük sorra az egyes lépéseket, ahol szükséges, utalva a köztük lévő kapcsolatokra.

A stratégia-megvalósítás	A stratégiaalkotás: Jó	A stratégiaalkotás: Gyenge
Jó	Siker	Részsiker vagy kudarc
Gyenge	Zavarok	Bukás

12. ÁBRA. *A stratégiaalkotás és -megvalósítás kapcsolata*
FORRÁS: Bonoma 1984

A stratégia és a megvalósítás kapcsolatát jól szemlélteti a *12. ábra* (Bonoma 1984). A megvalósítás sikerének érdekében a vezetésnek határozottan kell fellépnie a stratégia alkalmazásában, az előzőekben említett feladatok végrehajtásához. Reed–Buckley (1988) tanulmányának felhasználásával a következő teendőket foglalhatjuk össze:

1. Fogalmazzuk meg, milyen előnyökkel jár a stratégia megvalósítása a vállalat számára; hogyan következnek ezek az előnyök a vállalat jelenlegi helyzetéből, és ezek alapján fogalmazzuk meg a stratégiai teendőket.
2. A stratégiai teendőket fordítsuk le konkrét akciókra a vezetés valamennyi szintjére; az akciókat részletesen tervezzük meg az adott szervezeti egység számára.



„Jól van, akkor most újra átvesszük a stratégiát: kerülj a közelébe, és verd péppé a fejét."

Forrás: Bell International English School Workbook

3. Határozzuk meg az egyes szinteken, feladatkörökben a kritikus sikertényezőket.
4. A kritikus sikertényezők alapján fogalmazzuk meg az egyes vezetők személyes feladat- és ösztönzési terveit.
5. Fordítsunk különös gondot a részvétel fontosságának megértetésére, a részletes kommunikációra a szervezet valamennyi tagjával.
6. Kísérjük folyamatosan figyelemmel a tervek megvalósulását és esetleges megváltoztatásának szükségességét.

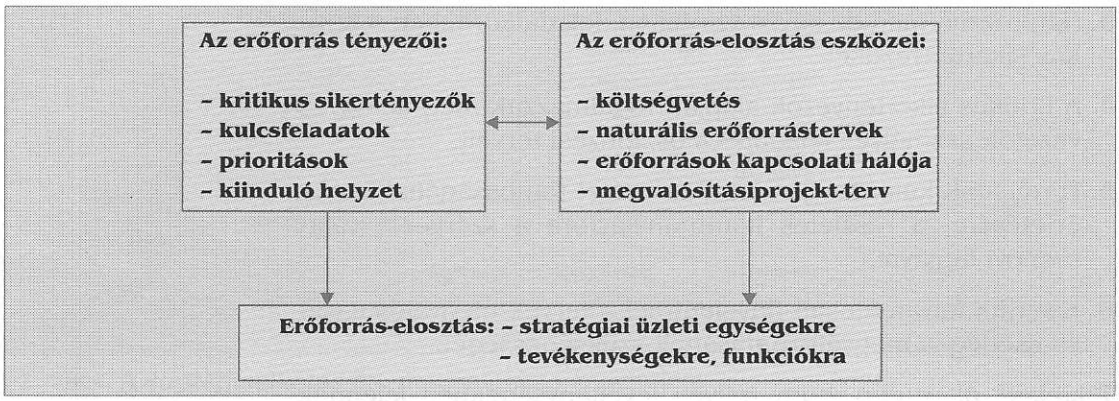
Tekintsük át ezután, hogy milyen tevékenységekben jelennek meg az előző elvek.

2.2.1. Erőforrás-biztosítás és erőforrás-elosztás

A vállalati működés egyik legáltalánosabb felfogása az, mely szerint a vállalatban erőforrás-átalakítás megy végbe: a bemenő erőforrások transzformálásával hozza létre a vállalat az igénykielégítésre alkalmas terméket vagy szolgáltatást. Napjaink leggyakrabban hivatkozott vállalatfelfogása, az erőforrás alapú elmélet épp az erőforrások megteremtésének és felhasználásának hatékonyságában látja a vállalati versenyképesség kulcsát.

A stratégiának tartalmaznia kell a vállalat elképzeléseit arról, hogyan biztosítja a szükséges tőkét (itt visszautalunk a hosszú távú finanszírozási döntésekkel kapcsolatban elmondottakra), illetve a javak és szolgáltatások előállításához szükséges szellemi és fizikai erőforrásokat. Az erőforrás-biztosítással kapcsolatos teendőket tárgyaltuk a III. fejezetben. Itt két dologra kell felhívni a figyelmet:

- Az erőforrások korlátozottsága következtében könnyen lehetséges, hogy – különösen speciális erőforrások esetén – a pénzügyi erőforrások rendelkezésre állása nem elegendő az erőforráshoz jutáshoz (hiába tudna egy vállalat jól megfizetni egy adott képzettségű szakmunkást, ha nincs a reálisan elérhető körzetben).
- A stratégia megvalósítása kapcsán kifejtettük, hogy rugalmasságra van szükség a végrehajtásban. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy a vállalat rendelkezzen olyan erőforrás-tartalékokkal, amelyeknek felhasználásával, illetve megnövelésével tudja szabályozni tényleges tevékenységének szintjét és belső arányait.



13. ÁBRA. *Az erőforrás-elosztási terv tartalma*

A stratégiai erőforrás-gazdálkodás másik mozzanata az erőforrások elosztása. Ennek többféle szempontja lehetséges, amelyek közül minél többet számba is kell venni. Adott esetben az egyes szervezeti egységek közötti elosztás éppúgy fontos lehet, mint például a területi elv alapján megvalósuló. Az erőforrás-elosztás legfontosabb két szempontja azonban rendszerint a stratégiai üzleti egységek, valamint a funkcionális szervezeti egységek közötti erőforrás-elosztás, hiszen ez erősen differenciálhatja az egyes üzleti egységek vagy szakterületek lehetőségeit.

Komoly hiba, amit a stratégia megvalósítása során el lehet követni, hogy engedve az egyes területekről jövő nyomásnak, az erőforrásokat valamiféle közmegelégedést figyelembe véve osztják el, nem pedig a stratégia által kiemelt tevékenységeket preferálva.

A fentiekből következően a stratégiai erőforrás-elosztási terv tartalma a *13. ábra* alapján írható le.

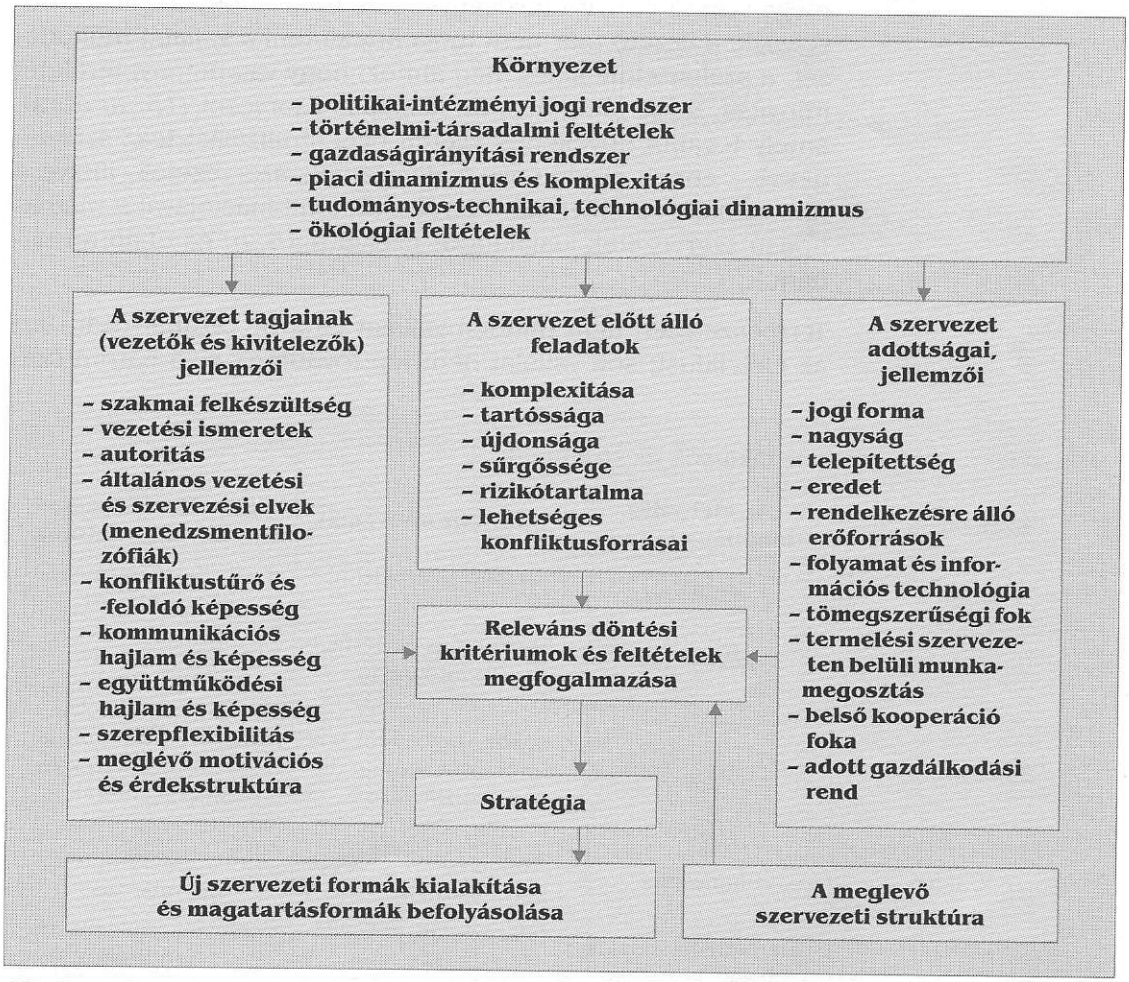
2.2.2. Stratégia és szervezet

Bár a szervezetelmélettel, a szervezeteknek és azok vezetésének jellemzőivel könyvünkben részletesen nem foglalkozunk, nem kerülhetjük el, hogy a stratégiával összefüggő néhány szervezeti tényezőre felhívjuk a figyelmet. (E témakörökben részletes kifejtést ad Antal-Mokos et al 1996, Bakacsi 2002 és Dobák 2000.) A stratégia megvalósításának folyamatában a vállalatvezetés elkerülhetetlen és egyben egyik legbonyolultabb feladata a szervezeti struktúra és a stratégiai célok összhangjának megteremtése.

Klasszikus művében Chandler (1962) a legnagyobbak közé tartozó amerikai cégeknél végzett vizsgálatok alapján kifejti, hogy

a szervezeti struktúra lényegében megfelel a követett stratégia típusának, azaz a struktúra követi a stratégiát. Természetesen nincs egyértelmű megfeleltetés adott stratégiák és szervezeti struktúrák között, hiszen a szervezet kialakítását igen nagyszámú tényező befolyásolja. Az azonban jellemzőnek tekinthető, hogy ha egy vállalat új stratégiát alakít ki, akkor a régi szervezeti struktúrában ezt nem tudja hatékonyan megvalósítani. A struktúrát meg kell változtatni – csak azt nem szabad hinni, hogy önmagában ettől a működés megjavul.

Ugyanakkor meg kell állapítani, hogy a hatás kölcsönös: a struktúra is hat a stratégiára. Gondoljunk csak a vállalat belső tényezőinek, erős és gyenge pontjainak feltárásáról szóló fejtegetésekre a stratégia megalkotása kapcsán. Ha az új stratégia túlságosan nagy változásokat követel meg a szervezettől, az



14. ábra. *A szervezettervezést befolyásoló tényezők*
Forrás: Dobák 1988, 42. o.

nem képes befogadni, és számolhatunk a kudarccal. Az itt leírt kölcsönhatásra való tekintettel azt kell mondanunk, hogy helyzet- és környezetfüggő az, hogy mikor van prioritása a stratégiának, és mikor a struktúrának.

A figyelembe veendő tényezőket, a szervezetfejlesztés és a stratégia kapcsolatát elemzi a *14. ábra,* amelyben a stratégiára épülő szervezettervezést befolyásoló tényezőket foglaljuk össze.

A stratégiát támogató szervezet kialakításánál hasznos segítséget jelent a szervezetek életciklus-elméletének figyelembevétele. Ez a megközelítés a termékéletgörbéknél már látott logikára építve az *1. táblázatban* látható módon kapcsolja össze az életciklus szakaszait az ott jellemzőnek tekinthető stratégiákkal és struktúrákkal.

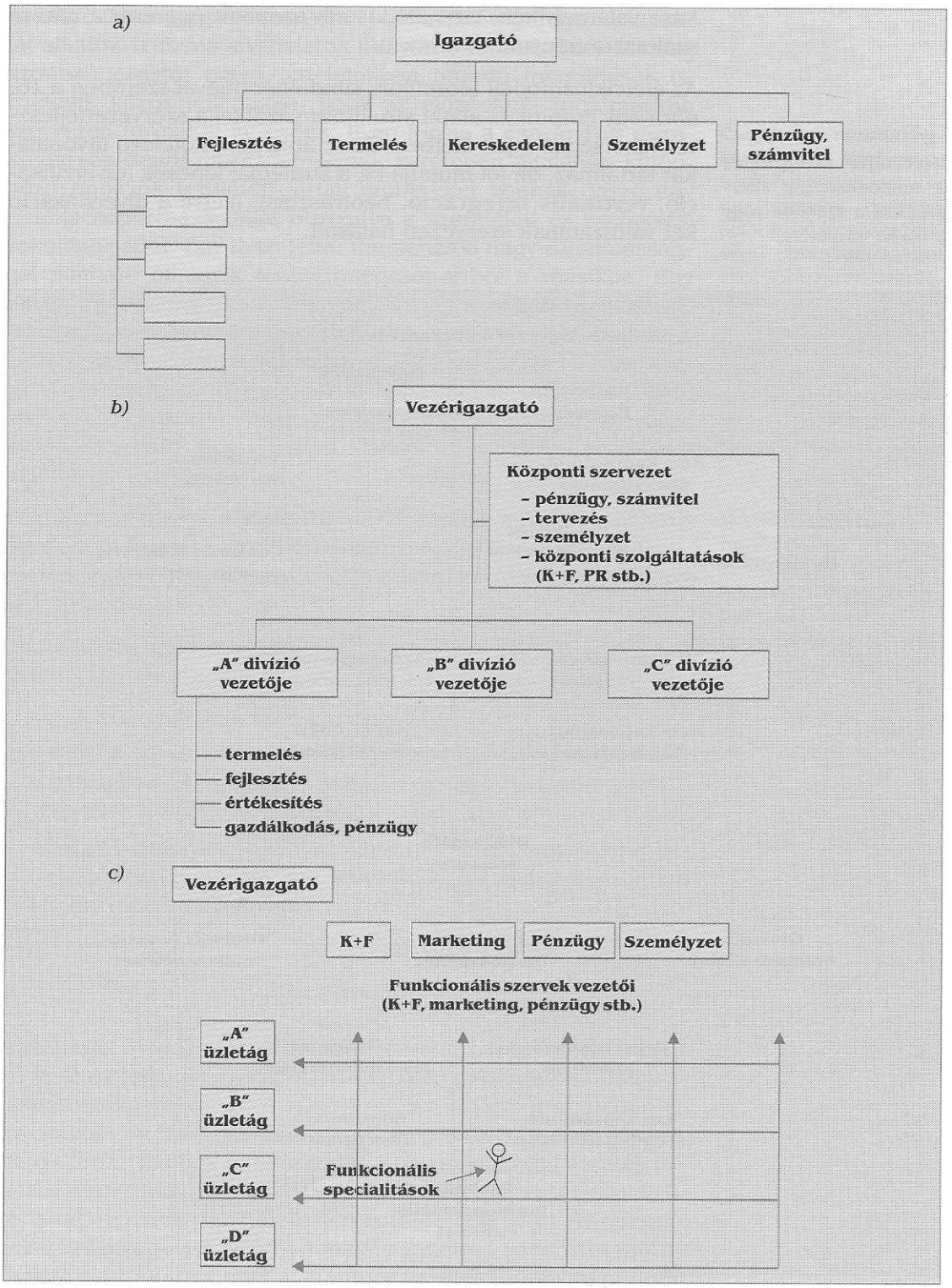
E szerint az életpályája kezdetén lévő vállalat először az egyszemélyi vezető irányító tevékenységére épít. Ahogy a vállalat növekszik, a vezető már nem tudja áttekinteni a vállalat működését, a szakértelme sincs meg ahhoz, hogy valamennyi területet irányítsa, s így létrejön a funkcionális szervezet *(15. a) ábra),* amely további növekedés esetén decentralizálást tesz szükségessé – ennek eredménye a divizionális szervezetek, illetve a funkcionális és divizionális struktúra kombinációjával a mátrixtípusú szervezetek kialakítása. Ezeket a *15. b)* és *c) ábrán* láthatjuk.

Természetesen nem minden vállalat járja be „szabályosan" ezt az életciklust; sok vállalat nem lép tovább az első három sza-

1. TÁBLÁZAT. *Szervezeti életciklusok és stratégiák*

Szakaszok	Az életpálya domináns jellege	Elterjedt stratégiák	Nagy valószínűséggel kialakított struktúrák
I. szakasz	születés	behatolás a piaci résekbe	a vállalkozó személyiségét tükröző
II. szakasz	növekedés	horizontális és vertikális integráció	funkcionális elvű
III. szakasz	kifejlettség, érettség	rokon vagy eltérő termékeken alapuló diverzifikáció	tárgyi (termék) elvű, hatásköri decentralizáció a profitcenterek és investmentcenterek javára
IV. szakasz	hanyatlás	profitra irányuló stratégia, visszafejlesztéssel	strukturális „műtéti" beavatkozás
V. szakasz	megszűnés, elhalás	felszámolás, csődeljárás	szervezeti struktúra felbomlása

FORRÁS: Wheelen–Hunger 1990

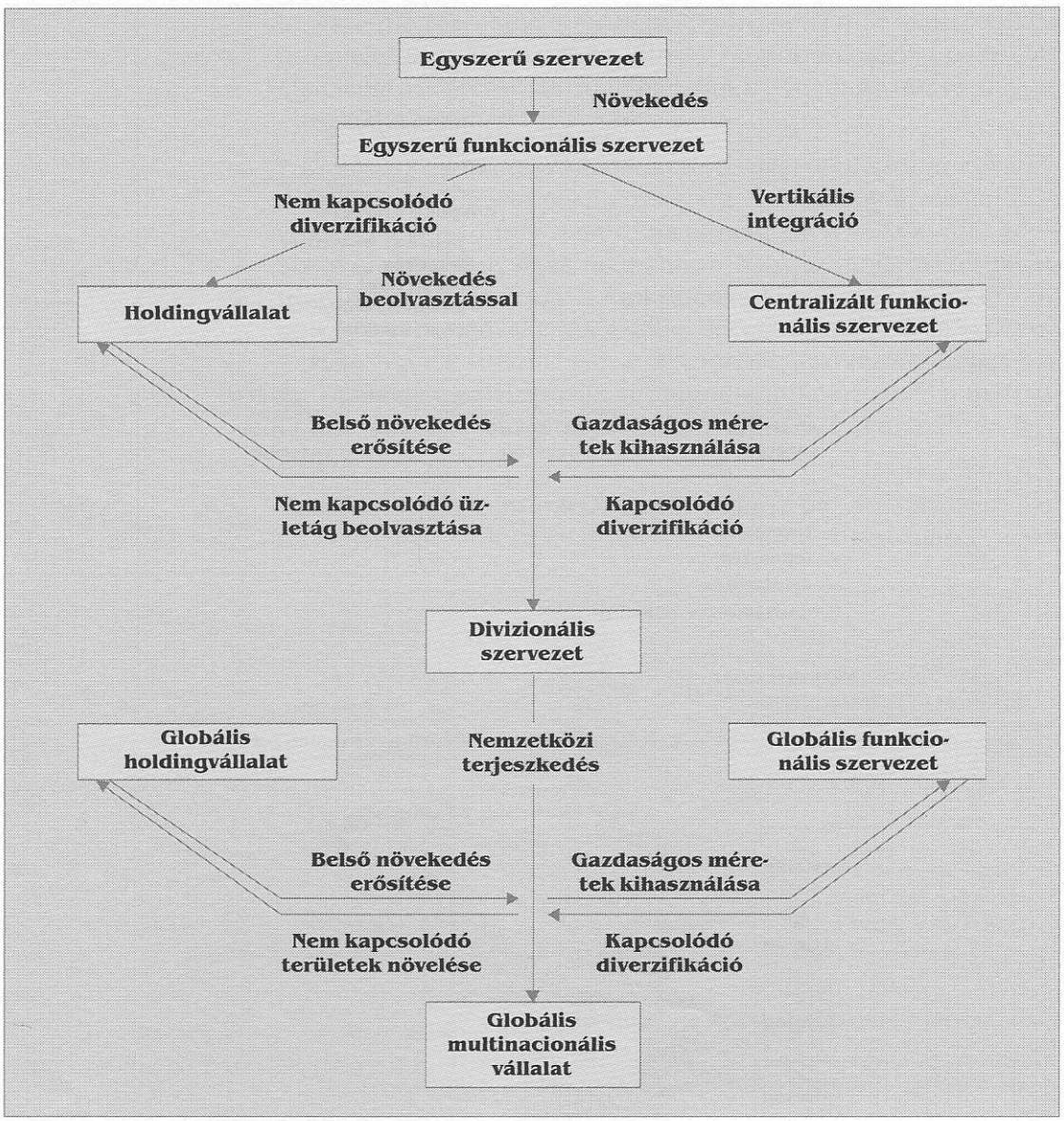


15. ábra. *Szervezeti formák*

kasz valamelyikén, vizsgálódásunk azonban épp erre a három szakaszra irányult.

Az életciklusmodell teoretikus kiindulópontjával szemben a *16. ábra* egy empirikus alapú struktúrát vázol fel a szervezetfejlesztés lehetséges útjait illetően. Ez az ábra sem kötelező útvonalakat tartalmaz, de jól mutatja be a stratégiai lépések (diverzifikáció, **vertikális integráció,** beolvasztás), illetve a diverzifikáció két változatának szervezeti hatásait.

Vertikális integráció: a működési kör kiterjesztése a szállítók vagy a vevők területére.



16. ÁBRA. *Szervezetfejlesztési pályák*
FORRÁS: Galbraith–Kazanjian 1986, 139. o.

Az előzőekben tárgyalt szervezeti struktúrák valamilyen változatát alkalmazzuk ma a vállalatok túlnyomó többségénél. Vannak azonban ezektől eltérő, napjainkban terjedő megoldások is. Ezeknek közös jellemzője, hogy az előzőeknél rugalmasabb szervezeti formákat keresnek. Ilyen forma a **csoportos munkavégzés** *(team work)*, amelynek keretében általában különböző funkciók területén jártas embereket vonnak össze egy munkacsoportba, ezáltal biztosítva a szemléleti és cselekvési sokoldalúságot. Egy ilyen team meglehetős nagy rugalmassággal állítható át egyik tevékenységcsoportból a másikba. Egy másik, újabban gyakori szervezeti forma a **projektszervezet**, amelyet egy meghatározott feladat elvégzésére alakítanak ki, s amikor ezzel végeztek, feloszlatnak. Építkezéseknél s más, eleve véges ideig tartó munkáknál korábban is működtek ilyen szervezetek – az újdonság az, hogy ma gyakran alkalmazzák e formát standard, hosszú távra kialakított szervezeti kereteken belül is.

Csoportos munkavégzés: ha egy adott tevékenységi körben a munkaszervezés egysége különböző szakképzettségű munkatársakból álló, formalizált szervezet.

Projektszervezet: meghatározott feladat elvégzésére, az ehhez szükséges időtartamra alakult szervezet.

Végül megemlítjük a **virtuális szervezetet**, amelyben az emberek nem formális keretben dolgoznak együtt, s fizikailag sincsenek egy helyen, hanem csakis a közösen végzett tevékenység tartja őket össze.

Virtuális szervezet: a működéséhez döntően elektronikus eszközöket használó, állandó telephely, gyakran állandó munkatársak nélkül működő szervezet.

Összegzésképpen megállapíthatjuk, hogy a vállalat szervezeti struktúrájának változtatásakor

- saját stratégiájának követelményeiből;
- a vállalat korábbi szervezeti megoldásaiból eredő hatásokból;
- a vállalat vezetőinek tapasztalataiból, képességeiből és személyiségi jellemzőiből, valamint
- az egyéb befolyásoló tényezőkből (pl. külső kapcsolatok hatása a szervezetekre) kell kiindulnia, kialakítva a számára legjobb szervezeti formát.

2.2.3. Stratégia és vezetés

A stratégia megalkotásának fázisában már hangsúlyoztuk a felső vezetés jelentős szerepét, vissza kell erre térnünk a megvalósítás szakaszában is. A felsővezetés feladatai a stratégiai és az operatív vezetés duális, összefonódó struktúrájaként foglalhatók össze. Ha úgy fogalmazunk, hogy az operatív vezetés feladata a profitnövelés, akkor ehhez a stratégiai vezetés oldaláról a profitnövelés feltételeinek megteremtése járul. Az operatív vezetés lényegében folyamatos és a meglévő szervezet működésére összpontosít, míg a stratégiai vezetés többnyire periodikus feladatokat old meg, inkább problémacentrikusan.

A stratégiai és az operatív menedzsment összhangjának megteremtése kulcsfeladat abban a folyamatban, amely a tervezett stratégiától a megvalósult stratégiához vezet. E feladat legfőbb elemeit foglaljuk össze a következőkben.

Az elképesztő menedzser

„Forradalmat akarok!" – mondta Jack Welch a General Electric egyik vezetőjének, és nem sokkal ezt követően a vezérigazgatói poszton találta magát. A GE-t igen nehéz helyzetben vette át, a gazdaság épp kilábalni kezdett a válságból, máris egy másikba csúszott, a cég elvesztette értékének felét.

Welch nem csupán megmentette, hanem átalakította a GE-t, és megsokszorozta a cég értékét.

A reformokat a GE céljának megváltoztatásával kezdte. Korábban az Egyesült Államok GDP-jének 1 százalékát kitevő vállalat gyorsabban akart nőni, mint az ország gazdasága. Ebben Welch két problémát látott. Az egyik, hogy a részvényesek nem feltétlenül terjeszkedést, hanem a vállalat értékének növekedését szeretnék látni, a másik pedig, hogy nem túl nagy motiváló erő az ország átlagának megfelelő fejlődést produkálni.

Welch tehát előírta, hogy legyen a GE a legértékesebb vállalat a világon. Kijelentette, hogy minden a portfólióba tartozó vállalkozásnak az iparágban első, illetve második helyezettnek kell lennie.

Az első évben 118 új vállalkozást vont be a cégbe, és 71-et kiszortírozott. Az elv az volt, hogy a GE-t minél inkább szolgáltató céggé kell formálni, és meg kell szabadulni minden olyan tevékenységtől, amelyben a vállalatnak nincs komparatív előnye.

Megszüntette a magas szinten elképzelt stratégia lefelé sulykolását, úgy tartotta, hogy a hatékony tervezés a vállalatoktól maguktól kell hogy eredjen. Továbbá nem vállalt el semmilyen posztot e vállalatok bizottságaiban, arra hivatkozva, hogy neki már így is teljes munkaidős állása van.

Welch a vállalat kultúráját is alapjaiban megváltoztatta. Száműzte a nagy guruk ötkötetes iránymutató könyveit a menedzserek polcairól, megkurtította a vállalati hierarchiát, és közvetlenebb kapcsolatot teremtett a dolgozók és a felső vezetés között. Híres módszere a „várostalálkozó", amelyen az alkalmazottak a vállalat működésének minden szintjéről részt vesznek, és közösen vitatják meg, hogy a vállalat mely pontjain lehetne hatékonyabb, és javaslatokat tesznek a változtatásokra. Ez ugyan rengeteg időt és pénzt emészt fel, viszont igazi kulturális forradalom abból a szempontból, hogy az alkalmazottnak joga van hozzászólni, és ezeket a vezetés komolyan is veszi.

Természetes következménye, hogy jó ötletek tovaterjednek a vállalaton belül. Ami még alaposabb változást hozott, az a többi cégtől látott jó gyakorlat átvétele. E tanulási képesség révén sajátították el a gyors piaci intelligenciát a Wal-Marttól, és tanultak a Toyotától.

Új értékelési rendszert vezettek be. Évente öt fokozat valamelyikébe sorolják a munkatársakat. A mögöttes gondolat: „Változz meg, mielőtt rá leszel kényszerítve!"

Welch lezárta termékeny húsz évét a GE-nél, a cég már megújítja önmagát, az ezredforduló után új kihívások után néz.

Forrás: Geofrey Colvin: The ultimate manager. *Fortune*, 1999

2.2.3.1. A stratégia melletti elkötelezettség erősítése

A szervezet tagjainak részvétele a stratégia kialakításának folyamatában már önmagában is jelentősen növeli elkötelezettségüket a vállalati stratégia mellett. A megvalósítás fázisában mindemellett azonban a vállalat vezetésének azzal a kérdéssel is foglalkoznia kell, hogyan összpontosítsák a munkatársak

erőfeszítéseit az összvállalati célok elérésére, a kisebb szervezeti egységek és egyének ettől nemritkán eltérő céljait és érdekeit is számításba véve.

A legtöbb szervezet természetes első reakciója a változásokkal szemben az ellenállás, törekvés a status quo fenntartására. A változások bizonytalan helyzeteket eredményeznek, megváltoztathatják a szervezeten belül kialakult formális és informális hatalmi viszonyokat, s új feladatokat jelentenek. A szervezet tagjai informális koalíciókra lépnek, hogy számukra kedvezőbb helyzetet teremtsenek. Ahhoz, hogy ezeket a problémákat a vezetés meg tudja oldani, egyrészt ismernie kell az érintettek céljait, helyzetét, ennek várható változását, lehetséges lépéseiket – ezek figyelembevételével kell a formális és informális szervezet eszközeit egyaránt felhasználva az új stratégiával való azonosulás minél magasabb szintjét elérni.

A stratégiai elkötelezettség elérésére a vállalatvezetésnek számos eszköz áll rendelkezésére, amelyek közül a leggyakrabban alkalmazottak a következők:

- Az egyik gyakran használt eljárás az ún. *„célok alapján való vezetés"* vagy *célközpontú vezetés.* Ez a stratégiával való összefüggésben azt jelenti, hogy a közösen kialakított és elfogadott célok olyan megegyezést jelentenek, amelyeknek betartását az egyes szervezeti egységek vezetőitől elvárják a vállalat felső vezetői. Ugyanakkor a vezetés olyan értékelési rendszert alkalmaz, amely arra épül, hogy milyen mértékben sikerült a közösen elhatározott célokat teljesíteni; azaz elsődlegesen ez lesz a „jó munka" kritériuma, nem pedig más, esetleg szintén hasznos tevékenységek.
- A szervezeti egységek és az egyének motivációjának megteremtése a stratégia megvalósításában *(motivációközpontú vezetés).* Ez a terület szoros összefüggésben van a vállalatnál hagyományosan alkalmazott ösztönzési rendszerekkel, nevezetesen a fizetésemelés, a premizálás, a dicséret, az elmarasztalás, a felelősségi kör növelése, a nagyobb autonómia stb. eszközeivel. Ha a vállalatvezetés ezeket az eszközöket vagy ezeknek egy részét összekapcsolja a stratégia megvalósításával, nagyban hozzájárulhat a stratégia sikeréhez. Az ösztönzési eszközök alkalmazásában azonban nagy körültekintésre és emberismeretre van szükség. Valószínű ugyanis, hogy a szervezet bizonyos szintjein, illetve bizonyos típusú embereknél az önállóságnak, a hatalom növelésének nagyobb ösztönző ereje van, mint a pénznek, míg más területeken és más személyiségű embereknél a hatás fordított. Egy dolog azonban bizonyos: a stratégiával való azonosulást

erősítő eszközök között jóval nagyobb szerepet kell kapniuk a pozitív ösztönzőknek, mint a negatívoknak.

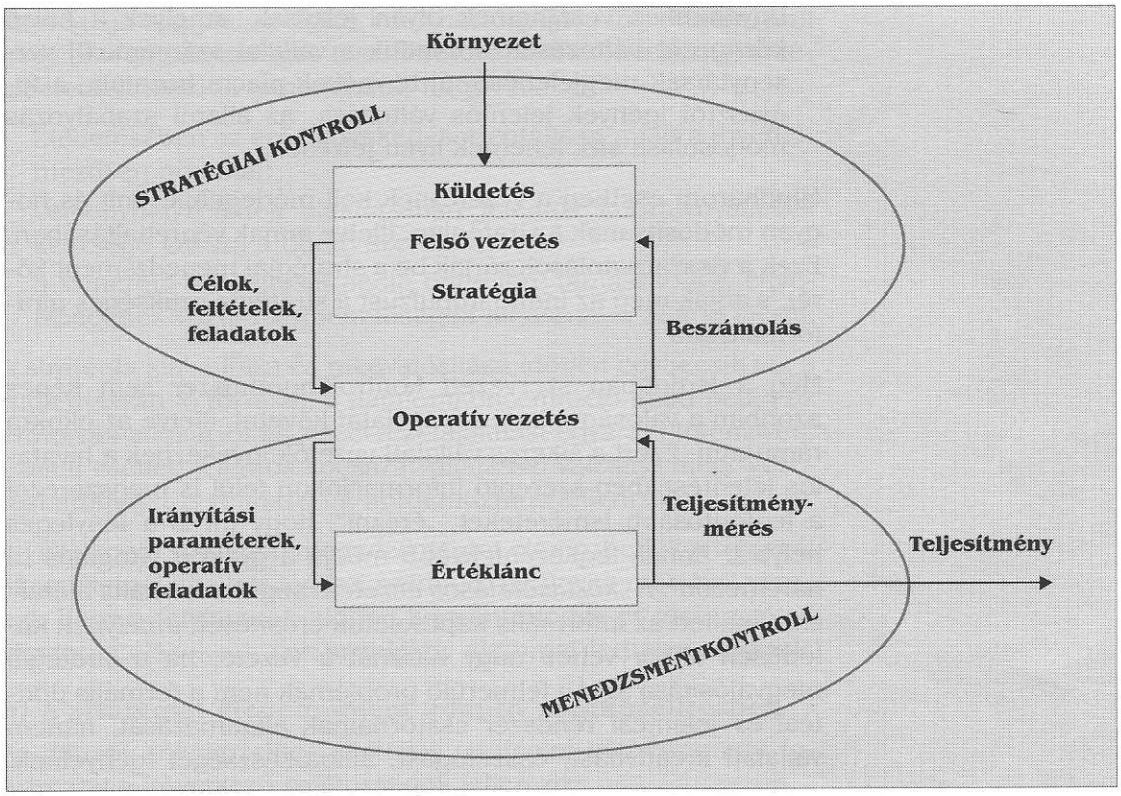
- Alapvető szerepe van a stratégiai változtatásokkal kapcsolatos pozitív hozzáállás kialakításában a *megfelelő információáramlásnak*. Amennyiben az érintetteket bevonjuk, s a stratégiai lépések okai, várható következményei, a személyesen velük szemben támasztott elvárások világosak számukra, sokkal nagyobb az esély arra, hogy megnyerjük őket a stratégia ügyének, mint ellenkező esetben. Ezt az egyébként türelmet és időt követelő kommunikációt a vezetésnek nem szabad elmulasztania.
- Az újjal, a változással kapcsolatos ellenállás nagyon gyakran annak következménye, hogy az emberek tartanak attól, hogy nem tudják megállni a helyüket az új körülmények között. Az ezzel kapcsolatos szorongást megfelelő *oktatási-képzési programokkal* igen nagy mértékben lehet csökkenteni.

Az elmondottakban az a közös, hogy mindegyik eszköz részét képezi a vállalatvezetés belső, szervezeten belüli politizálásának, s alkalmazásuk, illetve alkalmazhatóságuk a vállalaton belüli erőviszonyok függvénye is. A belső politizálás felöleli a hatalmi bázis kiépítését (akikre támaszkodni akar és tud a vezető), az ellenállás letörését és a stratégiával való, legalábbis minimális azonosulás elérését. Ezeket a feladatokat a vezetés elsősorban a különböző szervezeti erőforrások megfelelő szétosztásával, a kommunikáció alakításával és szimbolikus gesztusokkal, illetve ezek kombinációjával valósítja meg.

2.2.4. Ellenőrzés, visszacsatolás, kontrolling

A stratégia sikeres megvalósításának elemi feltétele a tisztánlátás: a vállalatvezetésnek pontos információkkal kell rendelkeznie a stratégia megvalósításának menetéről, az elért eredményekről és a problémákról. Ez származhat szóbeli beszámolókból, beszélgetésekből, rendszeres időszakonként készített jelentésekből, statisztikai adatokból, a vevőktől származó visszajelzésekből stb. A korszerűen szervezett vállalatnál a kontrollingrendszer jelenti a stratégia megvalósítása feletti ellenőrzés információs alapját is.

Összhangban a stratégiai vezetés általános elveiről mondottakkal a kontrollingrendszernek össze kell kapcsolnia az operatív és a stratégiai ellenőrzés feladatait. Ennek mechanizmusát a *17.* ábra mutatja, amely világosan jelzi azt a kettős kört, amely a stratégiai és az operatív kontroll együttes alkalmazásának ke-



17. ábra. *A stratégiai és a menedzsmentkontroll*

rete. Mint minden szabályozás, a vállalati kontrolling is a mérés–összehasonlítás–beavatkozás logikai strtuktúrájára épül, amelynek megvalósulásához a beavatkozás alapját képező három típusú **stratégiai visszacsatolásra** lehet szükség:

- Jelzéseket kell kapnia a vezetésnek arról, ha a vállalati működés folyamatainak bármely részén megbomlik a stratégiai egyezőség, ha *valamely funkció nem úgy teljesül, mint ahogy annak a stratégia szempontjából kellene*. Ez a visszacsatolás a működési folyamatok és a stratégia között létezik, szerepe az apróbb-nagyobb működési zavarok feloldása. Jelzésként az operatív működés zavarai (magas készletszint, rövid távú likviditási gondok, elhúzódó beruházások, jelentős munkaerő-fluktáció stb.) szolgálnak.
- Ha *a vállalat egésze nem olyan teljesítményt nyújt, mint amit a stratégia szerint elvárnánk*, már jelentősebb beavatkozásokra van szükség. Például a nyereség alacsony volta, a piaci részesedés csökkenése, a hosszú távú finanszírozási gondok – mint a vállalat működésének szintetikus jelzői – mutatják a problémák létét, jelzik a megbomlott összhangot. Ebben az esetben már a stratégia átalakítására is sor kerülhet.

Stratégiai visszacsatolás: olyan információ a vállalat egyes részterületeinek, egészének vagy környezetének változásairól, amelyek a stratégia átalakítását vagy újrafogalmazását indíthatják el.

- Ugyanehhez vezethetnek olyan jelzések, amelyek a külső *környezet változásait* közvetítik a vállalat számára. Új versenytársak megjelenése, új termékek piacra hozatala, a fogyasztói igények jelentős változása, az állami szabályozás módosulása stb. lehetnek ilyen jelzések.

Mindhárom esetben a vezetésnek kell mérlegelnie, mit és hogyan módosítsanak a stratégián, illetve annak végrehajtásában. Ezek a visszacsatolások zárják be a stratégiai menedzsment körét, s adják meg az indító impulzust a stratégia szükséges újraformálására.

Még a legjobban szervezett kontrollingrendszer sem képes azonban a valóság minden árnyalatát követni, illetve az okokra rámutatni. Ezért a sikeres vállalati vezetők igyekeznek a hivatalos jelentésekben szereplő információkon felül is megszerezni a legfontosabb ismereteket, „érezni", hogy mi is a tényleges helyzet. Ennek legkézenfekvőbb módja a gyakori látogatás „a harcmezőn". A *„körülsétálásos vezetés"* segíti a formális hierarchia mellett az informális kapcsolatok erősítését, amelynek különösen akkor veheti nagy hasznát a vezető, ha a stratégia megvalósítása során felmerülő problémák nem a formális döntési és jelentési rendszer csatornáinak alkalmazását, hanem vállalati kreativitást, összefogást, alkotókészséget igényelnek.

2.3. Stratégiai menedzsment vállalkozói és adaptív megközelítésben

Ebben a fejezetben visszatérünk az 1.2. alfejezetben kifejtett stratégiamegközelítésekre, s megnézzük; hogyan módosul a stratégiai menedzsment folyamata, ha nem a tervezői, hanem a vállalkozói vagy az adaptív megközelítés érvényesül.

Ehhez mintegy kiindulópontként használjuk a 2.1. és 2.2. fejezetekben kifejtett tervezői közelítést. Ismét hangsúlyozzuk, hogy a tárgyalt megközelítések eltérő vállalattípusoknál, különböző környezeti feltételek között érvényesíthetők, önmagukban, a szervezettől és környezetétől elvonatkoztatva nem minősíthetők célszerűnek vagy célszerűtlennek.

a) A stratégiai menedzsment vállalkozói megközelítése

A vállalkozó típusú vezető ritkán áldoz jelentősebb összeget és időt a stratégiát megalapozó elemzésre, illetve a stratégia formalizálására. Ez nem azt jelenti, hogy nincs átgondolt stratégiája. A külvilágot saját értékein átszűrve érzékeli, így „helyzetfelismerése" intuitív és sok szubjektív elemet tartalmaz; nélkülözi a tervezői közelítésnél látott rendszerességet. Ezzel szemben a

stratégiája alapjául szolgáló információgyűjtés folyamatos, ami nagyfokú rugalmasságot tesz lehetővé a működésben. Stratégiaelemeit illetően elmondható, hogy

- küldetésében az erős növekedésorientáltság miatt a jövedelmezőség dominál;
- versenyhelyzetének alakításában jelentős kockázatvállalási készsége játssza a döntő szerepet;
- a szinergia biztosítását pedig önerejére támaszkodva, egyéniségének ösztönzési lehetőségeit kihasználva akarja elérni.

A stratégia kialakítása és megvalósítása időben egybeesik (ez a rugalmasság fő forrása), a hatalomkoncentráció miatt pedig az erőforrás-allokációt és a szervezetalakítást egyaránt intenzíven, ezáltal esetleg jelentős kockázatvállalással valósítja meg. Vezetési attitűdjét is rendszerint autokratizmus jellemzi.

A vállalkozói stratégiai menedzsmentet elemezhetjük a tervezői szemléletnél kifejtett logikai rendben, de figyelembe kell venni azt, hogy a folyamatok időben koncentrálódva és igen gyakori visszacsatolásokkal, sok szubjektív elemmel terhelve zajlanak.

b) A stratégiai menedzsment adaptív megközelítésben

Az adaptív megközelítés esetén a stratégiai menedzsment folyamatát a következő sajátosságok jellemzik:

A stratégia formálódásának szakaszát már az előzetes konszenzuskeresés jellemzi. A vezetés beépít az alsóbb szintekre olyan mechanizmusokat, amelyek problémajelzésre, illetve a vállalati működés rendszeres figyelésére szolgálnak – ezek jelzik a stratégiai változtatások szükségességét. Arra törekednek, hogy a problémák nyilvánvalóvá válásával egy időben többé-kevésbé egyetértés legyen a megoldások irányában is. Célszerűen beépítik a rendszerbe a rugalmasságot, a kisebb, de gyorsan végrehajtható lépések lehetőségét. A jelentősebb változtatások előtt „próbaléggömböket" engednek fel, szondázzák a vállalati közvélemény reakcióját. A stratégia így mintegy kikristályosodik ebben a folyamatban, a végrehajtás már zökkenőmentesen megy, annál inkább, mivel a kis lépések nem igazán zavarják meg a szervezet életét, s az előzetes folyamatok során kialakuló egyetértés és együttműködés is segít. Az adaptív stratégia a fentieknek megfelelően többnyire nem konkrét teendőket, hanem cselekvési szabályokat tartalmaz, amelyeket a működés során alkalmazni kell. Az adaptív stratégia normatív jellegét e szabályok léte adja.

Az így felépülő stratégiát a vállalat *küldetésének* meghatározásában a sokféle korlátozó feltétel együttes jelenléte, figyelembevétele, a domináns szempont hiánya jellemzi. A *versenyhely-*

zet értékelésében a körültekintő óvatosság a meghatározó, a *szinergia* biztosításának legfőbb eszköze pedig a szervezeti konszenzusteremtés.

2.4. A stratégiai szövetségek

A II. fejezetben kifejtettük, hogy minden vállalat a végső fogyasztó igényeinek kilégítéséhez szükséges tevékenységi háló egy tevékenységcsoportját végzi, s rendszerint igen sok szálon kapcsolódik a munkamegosztásban részt vevő további cégekhez. Ezen kapcsolatok egy része eseti: a vállalat beszerez a piacon egy terméket, kifizeti, s a kapcsolat megszűnik. Vannak azonban olyan kapcsolatok, amelyek lényeges és tartós közös érdekeltséget hoznak létre. Ezeknek fontos megkülönböztető ismérve, hogy noha eltérő mértékben, de mindig igénylik a vállalati stratégiák összehangolását, az e fejezetben leírt stratégiai tevékenységek során történő egymásra figyelést. Egy vállalat sikerességét igen nagy mértékben, sokszor döntően meghatározza, hogyan kapcsolódik be a stratégiai együttműködések hálójába.

Elmondhatjuk, hogy a verseny ma nem egyszerűen vállalatok, hanem vállalati hálók (vagy az ezek részeként megadható ellátási láncok) között folyik, s aki nem talál magának kellően stabil helyet egy jól működő hálóban, könnyen vesztes lesz. A stabil hely megszerzéséhez pedig stabil partnerekre van szükség – legegyszerűbben így lehet talán rámutatni a stratégiai szövetségek jelentőségére.

Stratégiai szövetség: olyan előrelátást feltételező, kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló együttműködés, amely során a partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat, és megvalósul a felek bizonyos mértékű integrációja.

A **stratégiai szövetséget** a II.1.2. alfejezetben kifejtett elvek szerint úgy értelmezzük, mint a piaci és szervezeti koordináció közötti köztes megoldást. E megoldás kulcsa annak belátása, hogy nem kell feltétlenül tulajdonosnak lenni ahhoz, hogy stabilan számíthassunk bizonyos erőforrásokra – és nem kell feltétlenül egyszeri tranzakciókra bontani a piaci kapcsolatokat ahhoz, hogy rugalmasak legyünk. Vannak természetesen esetek, amikor az említett két szélső megoldás valamelyike a célszerű: egyetlen vállalat sem mondhat le az üzlete magját képező tevékenységről, s nem szükséges az egyszeri igényekben feltétlenül a tranzakció lebonyolításán túlmenő kapcsolatba bonyolódni. Számos eset van azonban, amikor a köztes megoldások a célravezetők, ezeknek egy széles osztálya írható le a stratégiai szövetségek fogalmával – nézzük, mit is jelent ez.

A stratégiai szövetségek három válfaját szokás megkülönböztetni: a *vertikális*, a *horizontális* és a *vegyes* szövetségeket.

A vertikális szövetségek az ellátási lánc tagjai közötti kapcsolatok, lényegében a szállító-vevő kapcsolat kiterjesztései. A hosszú távú szállítási szerződésektől az különbözteti meg, hogy a résztvevők közötti kapcsolat lényegibb, intenzívebb együttműködéssel jár (így például megegyeznek a közös fejlesztésben is, vagy törődnek azzal, hogy a másik milyen harmadik személlyel köt megállapodást). Ez a gyakorlatban működő stratégiai szövetségek leggyakoribb változata.

Horizontális stratégiai szövetségeket azonos piacon működő partnerek kötnek, azaz potenciális vagy tényleges versenytársak. Ezek a szövetségek közös fejlesztéssel, közös piaci akciókkal, illetve a méretgazdaságosság előnyeit kihasználva próbálnak előnyt szerezni (fel kell hívni a figyelmet arra, hogy nem csak az értékesítési, de a beszerzési oldalon is lehet, sőt szokás ilyen szövetséget kötni).

Magyarország lehet az európai áruforgalom fordítókorongja

Magyarországnak ki kell használnia annak a gazdasági előnyeit, hogy a jövőben a növekvő kelet-nyugati és észak-déli áruforgalom központi logisztikai szolgáltatójaként szerepelhet – fejtette ki Horváth Miklós, az újonnan létrehozott Magyar Logisztikai Klaszter (MLK) elnöke.

A klasztert 11 magyar logisztikai szolgáltató és ügyfeleik hozták létre annak támogatására, hogy Magyarország a logisztikai tevékenység közép-európai központjává váljon. A vasúti, közúti és hajózási társaságok annak érdekében fogtak össze, hogy felgyorsítsák a különféle közlekedési módokat használó szolgáltatási rendszer bevezetését, amit az EU közlekedési politikája is támogat.

A tagságnak feltétele a jelentős árbevétel, amit jelez, hogy a klaszternek tagja többek között a GYSEV, a Masped Rt., a MÁV Cargo és a Mol Rt. Az elnök ismertetése szerint a cél, hogy a szakmai tömörülés a logisztikai iparág összes szolgáltatását lefedje. A nonprofit szervezetet a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium a logisztikai szakma szócsöveként ismeri el – mondta Horváth Miklós utalva arra is, hogy a többi logisztikai szövetséggel együttműködést terveznek.

Az elnök hangsúlyozta, hogy a klaszterben jelenlévő vállalatok vezetői felismerték: Magyarország növekvő logisztikai fontossága azt kívánja, hogy határainkon túlnyúló szervezet jöjjön létre. S bár az alapító tagok mind magyar tulajdonban lévő vállalatok, a klaszter nyitott minden belépni szándékozó cég előtt. Az MLK azzal is hozzájárul majd a külföldi beruházások vonzásához, hogy ismerteti azokat a logisztikai befektetési lehetőségeket, amelyeket Magyarország kínál.

Forrás: *HVG online*, 2006. január 25.
http://hvg.hu/gazdasag/20060125klasz.aspx (Letöltve: 2008. július 1.)

A vegyes szövetségek kapcsolódó, illetve kiegészítő termékek közös piacravitelére (sportruházat – sportcipő), többcélú szolgáltatásra (kábeltelevízió – adatátvitel) vagy más, speciális probléma megoldására jöhetnek létre.

Mivel a stratégiai szövetségek természetüknél fogva korlátozzák a versenyt, minden országban a versenyhivatal érdeklődését élvezik. Sajátos probléma, hogy a legjelentősebb stratégiai

Stratégiai együttműködések a magyar gazdaságban

A „Versenyben a világgal" kutatási program keretében készült felmérések 1999-ben 92, 2004-ben 87 hazai vállalati szövetséget vizsgáltak. Az alábbi táblázat a horizontális (versenytársak közötti) szövetségek előretörését jelzik.

Stratégiai partnercégek megoszlása a válaszadók versenyszempontú minősítése alapján

			A felmérés éve	
			1999	2004
Az együttműködő stratégiai partnerek	versenytársak	közvetlen versenytársak	28	42
		potenciális versenytársak	13	9
	nem versenytársak	vevők	19	15
		szállítók	22	11
		egyéb szövetségesek	18	23
Stratégiai szövetségek együtt (%)			100*	100**

* N = 92 megállapodás ** N = 87 megállapodás

Az együttműködési területek tekintetében a kutatás-fejlesztési együttműködések visszaesését, s a marketing területén létrejött szövetségek arányának növekedését tapasztaljuk.

A stratégiai együttműködés funkcionális területei a szövetségben részt vevők megállapodásai alapján

		A felmérés éve	
		1999	2004
A stratégiai együttműködés kiterjed	Kutatás-fejlesztés	18	9
	Beszerzés-logisztika	20	21
	Termelés	23	21
	Marketing-értékesítés	25	35
	Több funkció	14	14
Stratégiai szövetségek együtt (%)		100*	100**

* N = 92 megállapodás **N = 81 megállapodás

FORRÁS: Buzády Z.–Tari E. (2005): Stratégiai szövetségek. In: Balaton, K. (szerk. 2006): *Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában* (projektzáró tanulmány). Versenyben a világgal 2004–2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 42. sz. műhelytanulmánya. BCE, Versenyképesség Kutató Központ

szövetségek több nemzetállam vállalatait foglalják magukba, illetve több ország területén működnek, ezzel jelentős kihívást jelentenek a nemzeti, sőt a regionális (pl. EU) versenyszabályozás számára is. Természetesen nem minden stratégiai szövetség káros a verseny szempontjából, hiszen nem egy kimondottan piacépítő szövetség létezik.

A vállalatnak egy stratégiai szövetségbe való belépése (amely egyébként történhet szerződés aláírása vagy gentlemani megállapodás útján is) alapvető stratégiai döntést igényel, annak mérlegelésével, hogy a hosszú távú elkötelezettség vállalása, ezáltal egy sajátos önkorlátozás az erőforrások felhasználásában arányos-e az elérhető többleteredménnyel. Fontos annak figyelembevétele, hogy a stratégiai szövetségen belül a többleteredmények a belső erőviszonyok alapján oszlanak el, így természetesen nemcsak saját helyzetüket kell elemezni a döntés előtt, hanem az összeillőséget és a tevékenységek integrálásának lehetőségeit is. Moss Kanter (1994) az integráció öt tényezőjét említi (a szoros és sikeres stratégiai szövetség mind az ötnek a jelenlétét megkívánja): stratégiai, taktikai, tevékenységi, személyközi és kulturális integrációról beszél. Abban valamennyi szerző és gyakorló szakember egyetért, hogy a stratégiai szövetségek működtetése folyamatos tanulási folyamat, amelynek sikerét nagyban elősegíti, ha vannak erre speciálisan alkalmas menedzserek.

3. A vállalati stratégiák néhány osztályozási lehetősége

A vállalati stratégiák típusainak meghatározására a szakirodalomban számtalan kísérlet található (lásd például Antal–Mokos 1987, Miles–Snow 1972, és Quinn–Mintzberg–James 1988).

A stratégiatípusok különböző meghatározásainak közös vonása, hogy a stratégia tartalmát általában egy kiemelt jellemző szerint tipizálják, s az egyéb tényezőket ezen a fő csoporton belül tárgyalják.

A következőkben a stratégiatipizálás néhány olyan lehetőségét tekintjük át, amelyek a könyvünkben kiemelten szereplő szempontokra épülnek.

3.1. Stratégiatípusok a működési kör változtatásának iránya és dinamikája szerint

Ez a megközelítés abból indul ki, hogy a vállalati stratégiák döntően aszerint különböztethetők meg, hogy milyen célokat fogalmaznak meg a vállalat működési körének hosszabb távú módosításával kapcsolatban (Glueck 1976). A három stratégiatípus tulajdonképpen a csökkentés, a stabilizálás és a növekedés lehetőségére épül.

A *csökkentés* stratégiatípusának három változata van:

- A „megnyirbáló" stratégia az üzleti tevékenység szintjének csökkentésével kísérli meg növelni hatékonyságát. A vállalat megszabadul a termékportfólió nem jövedelmező elemeitől, alapos költségelemzést végezve lefarag minden nélkülözhető kiadást. Gyakran csökkenti a létszámot, illetve alacsonyabb bérűekkel váltja fel a magasabb bérű dolgozókat. Radikálisan mérsékli marketingráfordításait, és inkább a gyártás gazdaságosságára helyezi a hangsúlyt. Amíg lehet, elhalasztja a kapacitások korszerűsítését, gépeit a szokásosnál hosszabb ideig üzemelteti, a nélkülözhető vagyontárgyakat, épületeket áruba bocsátja.

- A második változatban a vállalat átengedi a legfőbb funkcionális döntéseket más vállalatnak, „fogoly vállalattá" válik, a tulajdonjog szempontjából azonban önálló marad. Cserébe garanciát kap arra, hogy teljes kibocsátását átveszik. Az ilyen vállalat többnyire fő vevőjének adja át a forgalmi, a marketing- és a terméktervezési funkciók irányítását. Eredményessége tehát nagymértékben kötődik az „átvevő"-höz. Ezt a kockázatot akkor célszerű vállalni, amikor a vállalat nála jóval nagyobb, tőkeerősebb versenytársakkal néz szembe a piacon. A függetlenség korlátozása miatt ezt a stratégiát jobbára csak kényszerből érvényesítik.

- Végül a vállalat eladása is szóba jöhet. Eladásra természetesen nem csak kedvezőtlen helyzetben kerülhet sor. Lehet, hogy a cég a csúcson van, ahonnan a tulajdonosok megítélése szerint már csak lefelé visz az út; vagy egyszerűen még jobb befektetési lehetőséget látnak. A vevő (vagyis az új tulajdonos) számára viszont még a rosszul menő vállalat megvétele is vonzó lehet, ha van elképzelése a felfuttatására, vagy csak így juthat hozzá bizonyos szakismeretekhez, eseteleg piacokhoz.

A *stabilitási stratégiát* általában akkor követik a vállalatok, ha az elemzések kedvező helyzetet mutatnak. Ilyenkor a cég folytatja a korábbi gyakorlatot, és csak kisebb módosításokat hajt végre. Lényege, hogy a vezetők a környezet és a vállalat viszonyát, a célok elérésének színvonalát megfelelőnek tartják, és a jövőtől is ezt várják. A jelenlegi irányvonal fenntartására irányuló stratégia legnagyobb problémája, hogy általában nem tudatos választás eredménye. Sokkal inkább megszokásban, rugalmatlanságban, a változásoktól való elzárkózásban gyökerezik. Még ha megfontolt döntés eredménye is a stabilitási stratégia, akkor is szem előtt kell tartani, hogy sikerre általában csak változatlan vagy csak nagyon lassan változó környezetben vezet.

A *növekedés stratégiája* a harmadik Glueck tipizálásában. E stratégiatípus két fő változata a külső és a belső növekedés.

Belső növekedés esetében a tevékenységek bővítésének a jelenlegi vagy a kifejlesztés alatt álló termékek a forrásai. A külső növekedésnek jellemzően a beolvasztások és a fúziók a megvalósítási formái. Mindkét változat tovább bontható aszerint, hogy vertikális vagy horizontális integrációt valósít-e meg a vállalat, illetve új tevékenységei hogyan kapcsolódnak a meglévőkhöz.

Végül a *kombinációs stratégiák* az előző három stratégiatípus különböző elemeinek időben eltérő sorrendiségű megvalósítását foglalják magukban.

3.2. Stratégiatípusok a környezettel való kölcsönhatás jellemzői szerint

E tipizálásnál adaptáció alatt nem egyszerűen a környezeti változásokra való reagálást, az utólagos válaszadást értik, hanem mindazt a törekvést, amelynek révén a vállalat képessé válik a környezeti kihívásoknak való megfelelésre. Ez a folyamat pedig reaktív és proaktív módon egyaránt megvalósulhat.

a) Ezt a szemléletet tükrözi Miles–Snow (1972) stratégiatipizálása, akik a hetvenes évek elején több száz vállalat stratégiájának az elemzése útján jutottak el a következő négy stratégiatípus kialakításához.

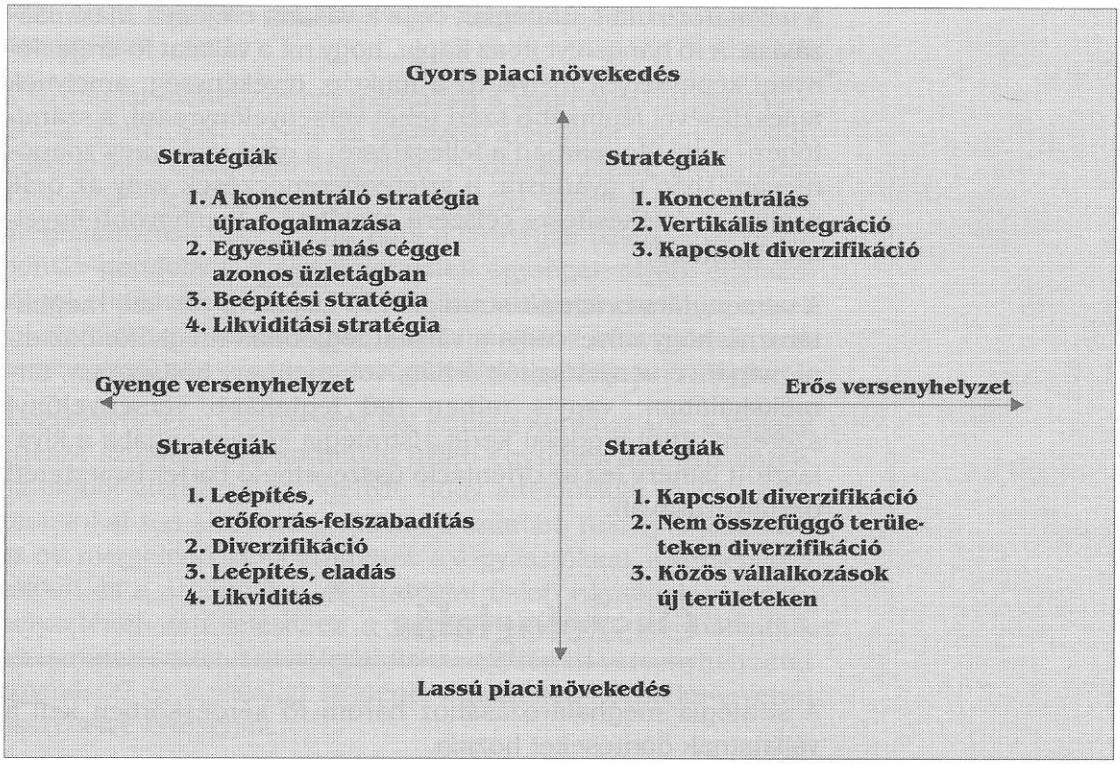
   A *védők* többnyire olyan vállalatok, amelyek viszonylag stabil környezetben, szűk működési körben tevékenykednek, s ennek megfelelően stabil belső szervezeti formát és vezetési rendszert alkalmaznak. A kiválasztott szűk termékpiac szegmensekben versenyképesek, megfelelőek az áraik, megbíz-

ható a minőségük, s e pozíciók megtartására, javítására erőfeszítéseket is tesznek. A védő stratégiát követő vállalatok nem struktúrájuk, technológiájuk és működési rendszerük megváltoztatását, hanem a kiválasztott termékpiaci szegmensben pozícióik megtartását, illetve javítását, a leghatékonyabb termelési és szervezési módszerek alkalmazását tekintik fő céljuknak. (E csoport közismert példája lehet a McDonald's).

A *kutatók* a védőkével ellentétes stratégiát követnek: legfőbb törekvésük, hogy kreatív és dinamikus környezetet teremtsenek saját maguk számára. A kutatók új termékek és új piaci lehetőségek keresői és kiaknázói, ezért működési körüket széles, sokrétű és folyamatosan változó technológiák, tevékenységek jellemzik. E vállalatok gyakran kiváltói jelentős iparági változásoknak, a verseny eszközeként alkalmazzák a változások előidézését is. Erre egyebek között azért is szükségük van, mert miközben a termék- és piacinnovációnak szentelik figyelmüket, a tevékenységek ellenőrzésének színvonala és működésük hatékonysága elmaradhat a versenytársakétól. (Ilyen vállalatokat gyakran találunk az innovatív iparágakban: elektronika, gyógyszergyártás.)

Az *elemzők* megkísérlik egyetlen szervezetbe összegyűjteni a védők és a kutatók stratégiájának erősségeit. Lényegében ez a stratégia az új termékek és piacok kutatására irányul a meglévők helyzetének védelme és javítása mellett. Az elemző vállalatok vezetésének mindenekelőtt az egyensúly megtalálása okoz gondot a rugalmasság és a stabilitás követelményeit figyelembe véve – a fejlesztési döntésekben és a szervezeti rendszerben egyaránt. Ezért az elemző típusú vállalatok esetében a növekedés forrásai (a meglévő termékpiac-szegmenseken belüli terjeszkedés és az új termékek, piacok bevonása), a technológiák és a vállalat szervezete is egy stabil és egy rugalmas komponensből tevődik össze. (Kiforrott piacokon működő bankok között találunk ilyen cégeket.)

A *reagálók* csoportját stratégiai kudarcvállalatokként is jellemezhetjük. Ezeknek a vállalatoknak nincs megfelelő válaszmechanizmusuk a környezeti kihívásokra, ezért még akkor is sikertelenek, ha megpróbálkoznak stratégiai célok és vezetési feladatok megfogalmazásával. A stratégiai kudarc okai többfélék lehetnek: a vezetés nem tud életképes stratégiát kialakítani; vagy nem találja meg a stratégiai célokhoz megfelelő folyamatokat és struktúrát; vagy ragaszkodik a korábban megfogalmazott stratégiai célokhoz, eszközökhöz, miközben a környezetben esetleg alapvető változások mentek végbe. (Túl gyorsan fejlődő kisvállalatok gyakori problémája ez a középvállalattá válás időszakában.)



18. ábra. *Stratégiatípusok a növekedés és a versenyhelyzet alapján*
Forrás: Thompson–Strickland 1984, 97. o.

b) Egy másik lehetséges megközelítés, ha a stratégiai alternatívákat a versenyhelyzet és a piaci növekedés üteme szerint alakítjuk ki. A *18. ábra* önmagukért beszélő tevékenységleírásokkal jellemzett stratégiatípusokat helyez el a növekedés és a versenyhelyzet különböző kombinációi szerint. E szerint a megközelítés szerint tehát a stratégia típusát elsődlegesen meghatározó környezeti tényező a versenyhelyzet és a piaci növekedés üteme.

3.3. Stratégiatípusok orientáció szerint

Ezt a tipizálást Ohmae (1982) alkalmazza, aki aszerint osztályozza a stratégiákat, hogy a piaci folyamatok három, általa kiemelt fontosságúnak ítélt szereplője: a fogyasztó, a vállalat és a versenytárs közül melyik áll a stratégia középpontjában.

A *fogyasztóorientált* stratégiák célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása. A fogyasztók körét szegmentálják (a marketinggel foglalkozó fejezetünkben ismertetett elvek szerint), főleg a kielégítendő szükséglet (illetve az erre alkalmas termék/szolgáltatás), valamint a kiszolgálási lehetőségek szerint.

A *vállalatorientált* stratégiák célja a vállalat erejének maximalizálása. A fő hangsúlyt itt az kapja, hogy mi a vállalat fő ereje (lényegi képessége), melyik az a funkció, tevékenység, amelynek fejlesztésével leginkább szert tehet versenyelőnyre (pl. a számítógép- vagy filmiparban a fejlesztésre; a gépkocsi- vagy zongoragyártásban a gyártásra; a sztereoberendezések vagy az órák esetén az értékesítésre célszerű általában a legnagyobb figyelmet fordítani).

A *versenytárs-orientált* stratégiák fő céljaként azt kell meghatározni, hogy mivel tudja a vállalat legjobban megkülönböztetni magát versenytársaitól: árban, volumenben, költségben, termékskálában; vagyis miben tud leginkább versenyelőnyt szerezni. Ettől függően kerül a stratégia középpontjába a kiválasztott ismérv (ez az orientáció összevethető Porter ismertetett osztályozásával).

Összefoglalás

A stratégia meghatározásához három fő kérdéskörben kell a vállalatnak döntéseket hoznia.

1. Meg kell határoznia a vállalat küldetését.

2. Össze kell vetnie a piaci lehetőségeket és fenyegetéseket saját erős és gyenge pontjaival, s ennek alapján meg kell határoznia azokat a területeket, ahol versenyelőnyre tud szert tenni.

3. Az érintettek tevékenységét és saját erőforrásait úgy kell összehangolnia, hogy minél jelentősebb legyen a szinergia.

A vállalati stratégia három összekapcsolódó szinten fogalmazódik meg: beszélünk a vállalat egésze, az egyes üzleti egységek és a funkcionális egységek stratégiájáról.

A stratégiai magatartás három alapvető megközelítését ismertettük: a vállalkozói, az adaptív és a tervezői közelítést. Az, hogy egy vállalatot melyik jellemzi, rendszerint nem önkéntes választás, hanem a vállalat és a környezet sajátosságainak függvénye. Gyakori eset, hogy a vállalatoknál keverednek ezek a stratégiák.

Ahhoz, hogy stratégiáról beszélhessünk, fel kell tételeznünk mindhárom megközelítés esetén a vezetői tudatosságot, ami abban jelenik meg, hogy a stratégiának tartalmaznia kell egy képet a vállalat helyzetéről és jövőjéről; egy tervet az elképzelések megvalósítására, és egy visszacsatolásos mechanizmust a szándékok és a tényleges eredmények összevetésére. E há-

rom elem együttes alkalmazását stratégiai menedzsmentnek nevezzük.

A stratégiai menedzsment logikailag a stratégiaalkotással kezdődik. Ennek első lépése az elemzés, amelynek során a különböző érintettekkel való kapcsolat elemzése, illetve a kívánatos kapcsolat meghatározása a feladat. Az elemzést a küldetés meghatározása követi, erre épül a stratégiai üzleti egységekre bontás gondolata. A stratégiai üzleti egységek olyan, egymástól jól elkülöníthető üzleti területek a vállalaton belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető.

A versenyhelyzet elemzésére két szinten kerülhet sor: a vállalat egésze szintjén és a stratégiai üzleti egységek szintjén nézve. Az előbbi elemzése azt igényli, hogy áttekintsük: milyen kapcsolatokat tud kiépíteni a vállalat a számára releváns piacokon az ott megjelenő többi érintettel: a fogyasztókkal, a versenytársakkal és a szállítókkal. A stratégiai üzleti egységek versenyhelyzetének értékeléséhez a portfólióelemzést használhatjuk fel, aminek során a stratégiai üzleti egységek versenyhelyzetét egymással és a vállalati stratégia egészének követelményeivel összevetve értékeljük.

A stratégia megvalósítását négy lépésben tekintettük át: az erőforrások értékelése és elosztása, a szervezetátalakítás, a vezetési-irányítási kérdések és az értékelés-visszacsatolás lépéseiben. Az erőforrásokat illetőleg a stratégiának megfelelő prioritások szerinti elosztásra és a rugalmasságot biztosító tartalékok képzésére kell elsősorban figyelni. A szervezetátalakítás legfőbb alapelve könyvünk megközelítésében az, hogy nincs tökéletes vagy ideális szervezet, azt a vállalat külső és belső adottságainak függvényében kell kialakítani.

A stratégiai menedzsment folyamatában természetesen többféle visszacsatolás megy végbe – ezek zárják be a stratégiai menedzsment körét, és adják meg az impulzusokat a stratégia szükséges újraformálására. Ennek a tevékenységi körnek a stratégiai kontrolling biztosíthat megfelelő keretet.

A stratégiai menedzsment folyamatát és összetevőit a tervezői közelítésmód alapján fejtettük ki. Ezt kiindulópontként használva feltárhatók a vállalkozói és az adaptív közelítés jellemzői, bemutatható, hogy ezekben az esetekben is beszélhetünk stratégiai menedzsmentről.

A stratégiai szövetség, amelyet lényegi kérdésekben való tartós együttműködésként jellemeztünk, a vállalatközi kapcsolatok gyorsan fejlődő formája. Vertikális, horizontális és vegyes for-

máit ismerjük. Működtetésük külön sajátosságokkal rendelkező vezetői feladat.

Az ismertetett stratégiatípusok között nem állítható fel sorrend azok „jóságát" illetően. A stratégiát végső soron a vállalati eredmény minősíti, s eltérő feltételek eltérő stratégiákat igényelnek. Megadhatók azonban olyan kritériumok, amelyek szükséges feltételei a jó stratégiának: a belső konzisztencia, a környezettel való harmónia, a versenyelőny biztosítása és a reális megvalósíthatóság.

Fogalmak

szektorelemzés (öt erő modell)
szinergia
vállalati szintű stratégia
stratégiai üzleti egység
diverzifikáció
stratégiai menedzsment
szcenárió
lényegi képességek
stratégiai megfelelés
SWOT-elemzés
vertikális integráció
csoportos munkavégzés
projektszervezet
virtuális szervezet
stratégiai visszacsatolás
stratégiai szövetség

Kérdések

1. A stratégia milyen szintjeit különböztettük meg, hogyan kapcsolódnak ezek egymáshoz?
2. Milyen ismérvek alapján különíthetők el a stratégiai üzleti egységek?
3. Melyek a vállalati központ lehetséges stratégiai szerepkörei?
4. Mit takar az „üzletági portfólió"?
5. Melyek a BCG portfólió mátrixának dimenziói?
6. Mi a különbség a vállalat egészére és stratégiai üzleti egységeire vonatkozó portfólióelemzés között?
7. Melyek a diverzifikáció fő formái?
8. Melyek a porteri szektorelemzésben szereplő fő tényezők?
9. Mi jellemzi az üzletági versenystratégiák típusait?
10. Mi az alapja a vállalkozói, adaptív és tervezői stratégiamegközelítés megkülönböztetésének?
11. Kik a kulcsszereplői a különböző stratégiaközelítéssel jellemezhető szervezeteknek?
12. Milyen környezetben tartja ésszerűnek az egyes megközelítések alkalmazását, és miért?
13. Milyen összetevői vannak a működési körnek?

14. Melyek a stratégia és a szervezeti struktúra kapcsolatának fő tényezői?
15. Hogyan kapcsolható össze a célok alapján történő vezetés koncepciója a vállalati céloknak az I. fejezetben kifejtett struktúrájával?
16. Miért kell a motivációt erősítő eszközök között a pozitívoknak nagyobb szerepet kapniuk a negatívoknál?
17. Miért terjednek a stratégiai szövetségek?

Feladatok

1. Fogalmazza meg a küldetés, a versenyelőny és a szinergia kapcsolatát – általában és egy Ön által jól ismert vállalkozás esetén!
2. Értelmezze a szinergia jelenségét *a)* egy gyorsétkeztető hálózat; *b)* egy fúvószenekar; *c)* egy egyetem esetén!
3. Elemezze egy kiválasztott szektor versenyhelyzetének fő sajátosságait a ható tényezők szempontjából!
4. Mondjon példákat arra, hogy adott vállalaton belül többféle stratégiamegközelítés tapasztalható (általában és/vagy konkrét vállalatra nézve)! Mondjon olyan példákat, amikor ez növeli, illetve csökkenti az adott szervezet hatékonyságát! Indokolja meg ennek okát!
5. Mondjon példákat arra, hogy egy adott küldetésből többféle működési kör is megfogalmazható!
6. Értékelje a következő állítást: „A versenyhelyzet nem más, mint a működési körök közötti átfedés."
7. Fogalmazza meg a McDonald's küldetését és működési körét!
8. Keressen a hazai üzleti életből néhány példát a diverzifikációra!
9. Mondjon példákat a költségelőnnyel, differenciálással és koncentrálással szerzett versenyelőnyre a nemzetközi üzleti életből!
10. Készítse el a tankönyvben található stratégiatipizálási szempontok összehasonlító elemzését!
11. Keressen példákat az üzleti élet gyakorlatából olyan stratégiai jelentőségű döntésekre, ahol a stratégiai megfelelés kritériuma nem vagy nem kellő súllyal szerepelt!
12. Keressen példákat arra, hogy a stratégiai terv nem valósul meg, a stratégia által kijelölt „út" azonban igen!
13. Keressen példát az irodalomban olyan esetekre, amikor hasonló stratégia megvalósítására törekvő vállalatok lényegesen eltérő szervezeti struktúrában működtek! Mi az eltérés magyarázata?

14. Végezze el egy felsőoktatási intézmény SWOT-elemzését!
15. Adjon példát olyan esetekre, amikor a vállalati struktúra meghatározó a stratégiára nézve!
16. Fejtse ki, hogy mire alkalmas és mire nem a stratégiai szövetség!
17. Keressen és értékeljen néhány, a magyar gazdaságban működő stratégiai szövetséget!
18. Keressen példákat vállalati stratégiára és/vagy üzleti (verseny)stratégiára!

Irodalomjegyzék

I. A vállalat: érintettjei, céljai, formái

Ackoff, R. L. [1974]: Redesigning the Future. John Wiley, New York etc.

Ackoff, R. L. [1979]: Kísérlet a rendszerfogalmak rendszerezésére; In: Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről és szervezetekről. Akadémiai Kiadó, Budapest

Ackoff, R. L. [1994]: The Democratic Corporation. Oxford University Press, New York, Oxford

Alchian, A. A.–Demsetz, H. [1973]: The Property Rights Paradigm. Journal of Economic History, No.3.

Arrow, K. J. [1985]: The Economics of Agency. In: Prutt; J.–Zeckhauser, R. (eds): Principals and Agents: The Structure of Business, Harvard Business School Press, Boston

Bakacsi Gyula [2004]: Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest

Bakacsi Gyula–Balaton Károly–Dobák Miklós–Máriás Antal (szerk.) [1991]: Vezetésszervezés I–II., Aula Kiadó, Budapest

Baken, J. [2005]: The Corporation. Beteges hajsza a pénz és a hatalom után. Független Média Kiadó, Budapest

Barney, J. B. [1991]: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, (1), 99–120

Baumol, W. J. [1959]: Business Behavior, Value and Growth. MacMillan, New York

Baumol, W. J. [1968]: Közgazdaságtan és operációanalizis. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Bayer B. József [1986]: A kis- és a középvállalatok és gazdasági fejlődés (néhány tőkés gazdaság példája). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Black, A.–Wright, P.–Davies, J. [2001]: In Search of Shareholder Value. PriceWaterhouse Coopers, London, etc.

Blair, M. M. [1995]: Ownership and Control. The Brookings Institution, Washington, D. C.

Bod Péter Ákos [1989]: A vállalat, a menedzser és a tulajdonos - avagy miért van ismét szükségünk vállalatelméletre? Közgazdasági Szemle, 1989. 7–8. sz., 830–843. old.

Boda Zsolt–Radácsi László [1997]: Vállalati etika. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest

Bounds, G. M.–Lamb, C. W. [1998]: Business. Southwestern College Publishing, Cincinatti

Carmichael, S.–Drummond, J. [1989]: Good Business. A Guide to Corporate Responsibility and Business Ethics. Business Books Ltd. London.

Chandler, A. D. [1991]: What is a Firm? A Historical Perspective. European Economic Review. Special issue, Proceedings of the Sixth Annual Congress of the European Economic Association.

Chikán Attila (szerk. 2002): Vállalatelméleti szöveggyűjtemény. Aula, Budapest

Clarke, R.–McGuiness, T. [eds, 1987]: The Economics of the Firm. Basil Blackwell, Oxford.

Clarkson, M. [1995]: A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, Vol. 20, No.1, 92–117.

Clement, R. W. [2005]: The lessons from stakeholder theory for US business leaders. Business Horizons, Vol. 48, May-June, 255–264

Coase, R. H. [1937]: The Nature of the Firm. Economica, Vol. IV, No.13. 386–405. old.

Cyert, R. M.–March, J. G. [1963]: A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

David, F. R. [1991]: Strategic Management. McMillen Publishing Co., New York

Dobák Miklós [2006]: Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest

Donaldson, T.–Preston, L. E. [1995]: The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. Academy of Management Review, 20 (1), 65–91 (magyarul: in Chikán [szerk, 2002]: Vállalatelméleti szöveggyűjtemény, Aula Kiadó, Budapest)

Douma, S.–Schreuder, H. [1991]: Economic Approaches to Organizations. Prentice Hall, London, etc.

Drucker, P. F. [1986]: The Practice of Management. Harper and Row Publishers, New York etc.

Fama, E. F. [1980]: Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy, Vol. 88. No. 2., 288–307. old.

Fama, E. F.–Jensen, M. C. [1983 a]: Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, 26 (June), 301–325. old.

Fama, E. F.–Jensen, M. C. [1983 b]: Agency Problems and Residual Claims. Journal of Law and Economics, 26 (June) 327–349. old.

Freeman, R. E. [1984]: Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitman

Fry, F. L.–Stoner, G. R.–Hattwick, R. E. [2000]: Business. An Integrative Approach. Irwin, McGraw-Hill, Boston, etc.

Galasi Péter–Kertesi Gábor [1990]: Korrupció és tulajdon. (Tanulmány a tulajdonjogok közgazdaságtanának köréből) Közgazdasági Szemle 4.sz. 389–425.

Galgóczi Béla–Gyetvai László [szerk., 1995]: Az MRP tulajdonhányaddal rendelkező cégek helyzete és perspektívái. Privatizációs Kutatóintézet, Budapest

Gibson, R. [szerk., 1997]: Rethinking the Future. Nicholas Brealey Publishing, London

Gollner, A. B. [1987]: A vállalatvezetés forradalma Észak-Amerikában? Közgazdasági Szemle, 1987. 2. sz., 157–175. old.

Goodpaster, K. E.–Matthews, J. B. [1982]: Can a corporation have a conscience? Harvard Business Review, 1982. No. 1.

Grant, R. [1991]: The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Foundation. California Management Review, Vol. 33, Spring, 114–135.

Griffin, R. E.–Ebert, R. J. [1989]: Business. Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Griffin, R. E.–Ebert, R. J. [2002]: Business. The Ultimate Resource. Bloomsbury Publishing Plc, London

Grossman, S.–Hart, O. [1986]: The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. Journal of Political Economy, 94, 691–719.

Hannan, M. T.–Freeman, J. [1989]: Organizational Ecology. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Harmathy Attila–Sajó András [szerk., 1984]: A jog gazdasági elemzése. KJK, Budapest

Hart, O. [1989]: An Economist's Perspective on the Theory of the Firm. Columbia Law Review, Vol. 89. No. 7, 1757–1774. old.

Hart, O.–Moore, J. [1990]: Property Rights and the Nature of the Firm. Journal of Political Economy, 98. 1119–1158.

Herendeen, J. B. [1975]: The Economics of the Corporate Economy. Dunellen Publishing Co. New York, London.

Holmstrom, B.–Tirole, J. [1989]: The Theory of the Firm. In: Schamlensee, R.–Willis, R. (eds): The Handbook of Industrial Organization, North Holland, Amsterdam

Hughes, R. J.–Kapoor, J. R. [1985]: Business. Houghton Mifflin Company, Boston, etc.

Jensen, M. C.–Meckling, W. H. [1976]: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownnership Stucture. Journal of Financial Economics, No. 3. 305–360. old.

Jensen, M. C. [2008]: Tulajdonosok és menedzserek. A vállalatirányítás természete. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest

Kaderják, Péter [1991]: Egyéni konpenzációs stratégiák tartós gazdasági tranzakciókban. BKE doktori értekezés

Kapás Judit [1999]: Egy új vállalatelmélet: erőforrás alapú megközelítés. Összefoglaló és diagnózis. Vezetéstudomány 2. szám, 35–43.old.

Kapás Judit [2002]: Mi a baj a vállalatelméletekkel? Egy új megközelítés: többdimenziós vállalatelmélet. Vezetéstudomány 9. szám 2–16. old.

Kieser, A. [1995]: Szervezetelméletek. Aula Kiadó, Budapest

Kindler József [1974]: A rendszerszemléletű döntéselmélet egyes kérdései, figyelemmel a vezetői döntésekre. Kandidátusi értekezés, Budapest

Kindler József [1989]: Vállalati célok. In: Chikán A. (szerk. 1989.): Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet, III. 1. fejezet, 143–149. old.

Könczöl Erzsébet [szerk. 2007]: Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Budapest

Kopátsy Sándor [1983]: Hiánycikk: a vállalkozás. KJK, Budapest

Kotler, P. [1991]: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

March, J. G.–Simon, H. [1958]: Organizations, Free Press, New York

Marris, R. [1964]: The Economic Theory of Managerial Capitalism. Free Press, Glehcoe, N. Y.

Mascon, M. H.–Bovie, C. L.–Thill, J. V. [2002]: Business Today. Prentice Hall

Maslow, A. H. [1966]: Elmélet az emberi motivációról. In: Intermeister, A. (szerk.): Ember és termelékenység. KJK, Budapest

Moe, T. M. [1984]: The New Economics of Organization. American Journal of Political Science, Vol. 28. No. 4., 739–777. old.

Moore, J. [1991]: The Firm as a Collection of Assets. European Economic Review. Special issue, Proceedings of the Sixth Annual Congress of the European Economics Association.

Nelson, R. R.–Winter, S. G. [1982]: An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Neumann, J.–Morgenstern [1944]: Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press, Princeton

Old, J.–Shafto, T. [1990]: Introduction to Business Economics. Stanley Thornes (Publishers) Ltd., Cheltenham, England

Pataki György–Radácsi László [2000]: Alternativ kapitalisták. Új paradigma Kiadó, Szentendre

Peters, T. J.–Waterman, R. H. [1986]: A siker nyomában. Kossuth-KJK, Budapest

Port, J. E.–Preston, L. E.–Sachs, S. [2002]: Redefining the Corporation. Stanford University Press, Stanford, Cal.

Putterman, L. [ed. 1989]: The Economic Nature of the Firm. Cambridge University Press, Cambridge, etc.

Rachman, D. J.–Mescon, M. K.–Bovée, C. L.–Thill, J. V. [1996]: Business Today. McGraw-Hill, Inc. New York, etc.

Rappaport, A. [2002]: A tulajdonosi érték. Alinea Kiadó, Budapest

Ray, M.–Prinzler, A. [1993]: The New Paradigm in Business. World Business Academy, Los Angeles, CA

Rumelt, R. P. [1974]: Strategy, Stucture and Economic Performance. Harvard Business School Press, Boston

Schelling, T. C. [1960]: The Strategy of Conflict. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Scitovsky, T. [1943]: A Note on Profit Maximization and its Implications. Review of Economic Studies, 1943. No. 11.

Simon, H. [1955]: A Behavioral Model of Practical Choice. Quarterly Journal of Economics, Vol. 69. (February), 99–118. old.

Simon, H. [1957]: Models of Man. Wiley, New York

Smith, A. [1992]: A nemzetek gazdagsága. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Steinhoff, D. [1979]: The World of Business. McGraw-Hill, New York

Sturdivant, I. D. [1985]: The Corporate Social Challenge. Irwin, Homewood, Ill.

Tirole, J. [1989]: The Theory of Industrial Organization. MIT Press, Cambridge, Mass.

Tober, J. F. [1991]: Social Responsibility of the Human Firm. Paper at the IAREP/SASE Conference: Interdisciplinary Approaches to the Study of Economic Problems, June 1991, Stockholm.

Veress József [1986]: A veszélyhelyzetbe került vállalatok és a gazdaságirányítás. KJK, Budapest

Weber, M. [1987]: Gazdaság és társadalom (A megértő szociológia alapvonalai) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Williamson, O. [1964]: The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in the Theory of the Firm. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J.

Williamson, O. [1975]: Markets and Hierarchies. Free Press, New York

Williamson, O. [1985]: The Economic Institutions of Capitalism. Free Press, New York

Yoshimori, M. [1996]: Whose Company is it? The Concept of the Corporation in Japan and the West. Management Japan, Vol. 29, No 1, Spring, pp. 22–32.

Zsolnai László [1989]: Másként gazdálkodás. KJK, Budapest

A társasági jog vázlata. [1990], Kézirat BKE Gazdasági Jogi Tanszék, Budapest

http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Hungary_E/Business_Risk_Corporate_Governance (Letöltve: 2008. június 3.)

http://cegjog.lap.hu

II. A vállalat helye a társadalmi rendszerben

Acemoglu, D. [2007]: A gazdasági fejlődés gyökerei. Válogatás Daron Acemoglu munkáiból. Rajk László Szakkollégium – Ráday Könyvesház, Budapest

Acquilar, F. J. [1994]: Managing Corporate Ethics, Oxford University Press, New York, Oxford

Ashkenas, R.–Ulrich, D.–Jick, T.–Kerr, S. [1995]: The Boundaryless Organization. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA

Bakan, J. [2005]: The Corporation. Beteges hajsza a pénz és a hatalom után. Független Médiakiadó, Budapest

Ballen, K. [1992]: America's Most Admired Corporations. Fortune, February 10.

Bauer András–Berács József [2002]: Marketing. Aula Kiadó, Budapest

Báger Gusztáv [2006]: Az állami szerepvállalás új vonásai a XXI. század globalizált világában. In: Vígvári András (szerk.): Vissza az alapokhoz: tanulmányok a közpénzügyi rendszer reformjáról. Új Mandátum Kiadó, Budapest, p. 9–41.

Birkinshaw, J. [2001]: Strategy and Management in MNE Subsidiaries. Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press

Bod Péter Ákos [1987]: A vállalkozó állam a mai tőkés gazdaságban. KJK, Budapest

Bod Péter Ákos [2006]: Bevezetés a gazdaságpolitikába. Aula Kiadó, Budapest

Bod Péter Ákos–Báger Gusztáv [szerk. 2008]: Gazdasági kormányzás. Aula Kiadó, Budapest

Bokros László–Surányi György [1985]: Pénz, piac a modern gazdaságban. KJK, Budapest

Boons, F.–Baas,L.–Bonma, J. J.–de Groeme, A.–Blansch, K. [2000]: The Changing Nature of Business. International Books, Utrecht

Bounds, G. M.–Lamb, C. W. [1998]: Business. Southwestern College Publishing, Cincinatti

Böhm–Russell [1985]: Comparative Analysis of Alternative Policy Instruments. In: HNREE

Bródy András [1989]: Lassuló idő. KJK, Budapest

Buchholz, R. A. [1992]: Business Environment and Business Policy. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Carroll, A. [1991]: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons 34, July-August, 39–48

Chikán Attila (szerk.) [1989]: Erőforrástartalékok a vállalati gazdálkodásban. KJK, Budapest

Chikán Attila [1997]: Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében. Akadémiai doktori értekezés, Budapest

Coase, R. H. [1937]: The Nature of the Firm. Economica, Vol. IV., No. 13., 386–405. old.

Dales, J. H. [1968]: Pollution, Property and Prices. University of Toronto Press

Dobias, P. [1988]: Gazdaságpolitika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Dunavölgyi Mária [1987]: A piaci tökéletlenségek (market failures) elméleti és gyakorlati kérdései a polgári közgazdaságtudomány tükrében. OKKFTSS-1/4 „Mikrogazdasági kutatások" Programja, Budapest

Fisgon, E. [2002]: How to Succeed at Globalization? Metropolitan Books, New York

Forgács Katalin [1981]: Környezetvédelem és közgazdasági eszköztára. KJK, Budapest

Friedman, M.–Friedman, R. [1980]: Free to Choose. Harcourt Brace, New York

Gergely István [1969]: A tőkés vállalatok üzletpolitikája és piaci döntései. KJK, Budapest

Greskovits Béla [1984]: A fejlesztő állam két jellegzetes magatartásmódja a piacgazdaságban. Külgazdaság, 7. sz.

Griffin, R. E.–Ebert, R. J. [2002]: Business. Prentice Hall, Englewood Cliffs

Hamel, G.–Prahald, C. K. [1994]: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston, MA

Heller Farkas [1921]: Pénzügytan I. kötet, Budapest

Henderson, D. [2001]: The Case Against „Corporate Social Responsibility", Policy, Vol. 17. No.2. 28–32.

Hunyadi Csilla [1989]: A vállalat piaci környezete. In: Chikán A. (szerk.): Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet

Jamali, D. [2008]: A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. Journal of Business Ethics. (Publikálás alatt)

Kaderják Péter [1988]: A természeti környezet és a jólét kérdései a modern polgári közgazdaságtanban. Közgazdasági Szemle 1988., 3. sz.

Kaderják Péter [1989]: A vállalat és a természeti környezet. Chikán, A. (szerk.): Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet

Kaderják Péter [1991]: Egyéni kompenzációs stratégiák tartós gazdasági tranzakciókban. BKE doktori értekezés

Katona, G. [1975]: Psychological Economics. Elsevier, New York-Oxford-Amsterdam

Kerekes Sándor–Dennis Roudinelli–Vastag Gyula [1995]: A vállalatok környezeti kockázatai és a vállalatvezetők felelőssége. Közgazdasági Szemle, 9. szám, 882–895. old.

Kerekes Sándor–Szlávik János [1996]: A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei. Budapest

Keynes, J. M. [1965]: A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete. KJK, Budapest

Kikuchi, M. [1987]: Japán csoda – japán szemmel. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Kindler József [1984]: Kockázat, bizalom, gyanakvás. Világosság, XXV. június

Kopátsy Sándor [1983]: Hiánycikk: a vállalkozás. KJK, Budapest

Kornai János [1971]: Anti-Equilibrium. KJK, Budapest

Kornai János [1980]: A hiány. KJK, Budapest

Kornai János [1983]: Bürokratikus és piaci koordináció. Közgazdasági Szemle, 1986. 3. sz.

Kornai János [1993]: A szocialista rendszer. Heti Világgazdaság Rt., Budapest

Korten, D. C. [1996]: Tőkés társaságok világuralma. Kapu, Budapest

Kotler, P.–Lee, N. [2005]: Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. HVG Könyvek, Budapest

Kovács Árpád [2005]: Versenyképesség és államháztartás, Alternatívák forgatókönyv-választáshoz. Pénzügyi Szemle, 50. évf. összevont szám, 26–48. oldal

Malkiel, B. [1985]: A Random Walk Down Wall Street. W. W. Norton, New York

Meiners, R. E.–Ringleb, A. H.–Edward, F. L. [1991]: The Legal Environment of Business. West Publishing Co, St Paul etc.

Mercer, D. [szerk., 1992]: Managing the External Environment. Sage Publication, London, etc.

Moore, J. F. [1997]: The Death of Competition. Harper Business, New York

Mourdoukoutas, P. [1996]: The Race for Global Leadership: Europe, the USA and Japan. European Business Review, Vol. 96., No. 4., 7–13. old.

Nagy Márta [1990]: A versenyszabályozás korszerűsítése. Gazdasági Fórum, 1990. 4. sz.

Naisbitt, J. [1987]: Megatrendek. OMIKK, Budapest

North, D. [1981]: Structure and Change in Economic History, W.W. Norton&CO, New York

Oster, S. [1988]: Economic Analysis. Yale, SOM, kézirat

Pigou, A. C. [1920]: The Economics of Welfare. London, MacMillan

Pokol Béla [1983]: Modernizáció – a társadalmi szférák funkcionális elkülönülése. Társadalomtudományi Közlemények, 3. sz.

Polányi Károly [1976]: Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Gondolat, Budapest

Porter, M. [1980]: Competitive Strategy. Free Press, New York

Pucik, V.–Tichy, N. M.–Barnett, C. K. [szerk., 1993]: Globalizing Management. John Wiley and Sons, New York etc.

Samuelson, P. A.–Nordhaus, W. D. [1987]: Közgazdaságtan, KJK, Budapest

Schumacher E. F. [1974, magyarul 1991]: A kicsi szép. KJK, Budapest

Simai Mihály [1996]: Nemzetközi üzletpolitika. Aula Kiadó, Budapest

Simai Mihály–Gál Péter (2000): Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Sólyom László [1980]: Környezetvédelem és polgári jog. Akadémiai Kiadó, Budapest

Stackelberg, H. [1951]: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Tübingen

Stafford, E. R.–Hartman, C. L. [1996]: Green Alliances: Strategic Relations Between Business and Environmental Groups. Business Horizons, March–April, 50–59. old.

Stewdivant, F. D. [1985]: The Corporate Social Challenge. Irwin, Homewood, Ill.

Stiglitz, J. E. [2002]: Globalization and Its Discontents. W.W. Norton & CO, New York

Stiglitz, J. E. [2006]: Making Globalization Work, Penguin Books, London, etc.

Stigler, G. [1989]: Piac és állami szabályozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Szabó Katalin [1989]: A „lágyuló" gazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Szamuely László [1985]: A jóléti állam ma. Magvető, Budapest

Szentes Tamás [2006]: Az állam szerepe a felgyorsult globalizáció korában. In: Köz-gazdaság.1.évf. 1. szám, Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Budapest, 15–45.

Tamás Tibor [1987]: Játékos vállalkozó – játékrontó hivatal. Közgazdasági Szemle, 1. sz.

Tirole, J. [1988]: The Theory of Industrial Organization. MIT Press, Cambridge, USA

Török Ádám [1999]: Verseny a versenyképességért? ISM-MEH, Budapest

Van Weele, A.–Rosemeijer, F. A. [1996]: Revolution in Purchasing. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 2., No. 4., 153–160. old.

Veress József [szerk., 1996]: Bevezetés a gazdaságpolitikába. Aula Kiadó, Budapest

Vissi Ferenc (szerk.) [1991]: Verseny- és árszabályozás: A verseny és ártörvény magyarázatokkal. Unió, Budapest

Vissi Ferenc [1995]: Stratégiai szövetségek, globális oligopóliumok. Közgazdasági Szemle, 11. szám, 1052–1065. old.

Vogel, D. [1987]: Lobbying the Corporation. Challanges to Business Authority. Basic Books, New York

Weber, M. [1987]: Gazdaság és társadalom 1. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Williamson, O. [1975]; Markets and Hierarchies. Free Press, New York

Williamson, O. [1985]: The Economic Institutions of Capitalism. Free Press, New York

World Bank [1997]: World Development Report 1997: The State in a Changing World, Oxford University Press, Oxford

Zsolnai László [2001], Ökológia, gazdaság, etika. Helikon Kiadó, Budapest

Zsolnai László [1989]: Másként gazdálkodás. KJK, Budapest

III. A vállalat tevékenységi rendszere

III.1. A tevékenységi rendszer és a stratégiai alapok (A vonatkozó irodalmat lásd a IV. fejezetnél.)

III.2. Marketing

Aijo, T. [1996]: The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. European Journal of Marketing, Vol. 30., No. 2., 8–18. old.

Ács János [1990]: Marketingstratégia – a vezetési stratégia lényege. Marketing, 1990/1.

Bauer András–Berács József [1990]: Marketing alapismeretek. BKE soksz.

Bauer András–Berács József (szerk.) [1990]: Marketingszervezet és információrendszer (szakirodalmi gyujtemény). BKE soksz.

Bauer András–Berács József [2006]: Marketing. Aula Kiadó, Budapest

Berács József [1983]: A beszerzés, mint stratégiai funkció. Tanulmány „A szocialista vállalat" kutatási programban. MKKE

Bucklin, L. P. [1972]: Competition and Evolution in the Distribution Trade. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Garai László [1990]: A beszerzés gazdaságpszichológiájához. Közgazdasági Szemle 1990/7–8., 895–907. old.

Griffin, R. E.–Ebert, R. J. [1989]: Business. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Gröngroos, C. [1996]: Relationship marketing: strategic and tactical implications. Management Decision, Vol. 34., No. 3., 5–14. old.

Gröngroos, C. [2006]: On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. Marketing Theory, Vol 6(4), 395–417

Gummesson, E. [2002]: Total Relationship Marketing: Marketing Management,

Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy. Oxford, Butterworth Heinemann

Hawkins, D. I.–Bert, R. J.–Coney, K. A. [1986]: Consumer Behavior. Business Publications, Inc. Plano, Tx

Hoffman Istvánné–Molnár László [1985]: Marketing. Tankönyvkiadó, Budapest

Hughes, R. J.–Kapoor, J. R. [1985]: Business. Houghton Mifflin Co. Boston

Kotler, P. [1991]: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

McKenna, R. [1991]: Marketing Is Everything. Harvard Business Review, Jan–Febr. 1991.

Nagle, T. T. [1987]: The Strategy and Tactics of Pricing. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Pine II, B. J.–Peppers, D.–Rogers, M. [1995]: Do you want to keep your customers forever? Harvard Business Review, March-April, 103–114.

Pinson, C. R. A.–Roberto, E. L. [1988]: Consumer Behavior and the Marketing Activities of the Firm. In: Van Raaij, W. F.–van Veldhoven, G. M.–Wärnaryd, K. E. (eds.): Handbook of Economic Psychology. Kluwer, Dordrecht, 295–330. old.

Vályogos Győző [1989]: A vállalat kereskedelmi funkciója. In: Chikán, A. (szerk.): Vállalatgazdaságtan, MKKE jegyzet, Budapest

Vargo, S. L.–Lush, R. F.]2006]: Evolving to a New Dominant Logic of Marketing. In: Journal of Marketing, Vol 68 (January), 1–17

III.3. Az innováció

Chesbrough, H. W.–Appleyard, M. M. [2007]: Open Innovation and Strategy, California Management Review, Vol. 50, No1, 57–76

Chikán, A.–Czakó, E. [2008]: Versenyképesség vállalati nézőpontból. In: Chikán, A.–Czakó, E. (szerk. 2008): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest (megjelenés alatt)

Clark, P.–Starkey, K. [1988]: Organization Transitions and Innovation-Design. Pinter Publishers, London and New York

Daft, R. [1992]: Organization Theory and Design, West, St. Paul

De Touwnemie, R. L.–Muller, E. [1996]: Transition and Development of Innovation Capacity in Hungary. R+D Management, Vol. 26., No. 2., 101–114. old.

Dew, N.–Sarasvathy, S. D.–Read, S.–Willbank, R. [2008]: Immortal firms in mortal markets? An entrepreneurial perspective on the „innovator's dilemma". European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No.3, 313–329

Dobák Miklós [2006]: Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest

Drucker, P. F. [1985]: Innovation and entrepreneurship. Harper and Row, New York

Drucker, P. F. [1986]: The Practice of Management. Harper and Row, Inc., New York, etc.

Foxall, G. R. [1983]: Corporate Innovation: Marketing and Strategy. Croom Helm, London, Canberra

Greskovits Béla [1984]: Jellegzetes állami fejlesztői magatartásmódok a piacgazdasági környezetben. KOPINT soksz.

Gomory, R. E. [1989]: From the „Ladder of Science" to the Product Development Cycles. Harvard Business Review, Nov-Dec.

Hayes, R. H.–Wheelwright, S. C. [1979]: Link Manufacturing Process and Product Life Cycles. Harvard Business Review, January–February

Hammer, M.–Champy, J. [1993]: Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. Magyarul [1996]: A vállalati folyamatok újraszervezése, Panem-McGraw Hill, Budapest

Heiskanen, E.–Hyvönen, K.–Niva, M.–Pantzar, M.–Timonen, P.–Varjonen, J. [2007]: User involvement in radical innovation: are consumers conservative? European Journal of Innovation Management. Vol. 10, No.4, 489–509

Hoványi Gábor [1988]: A műszaki fejlesztés előkészítése és irányítása a vállalatoknál. Tanulmány a Mikrogazdasági Kutatások TS 1/4 program keretében, BKE soksz.

Howard, W. G.–Guide, B. R. [szerk. 1992]: Profiting from Innovation. The Free Press, New York etc.

Jimenez-Jimenez, D.–Valle, R. S.–Hernandez-Espallardo, M. [2008]: Fostering innovation. The role of market orientation and organizational learning. European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 3, 389–412

Kiss János [1989]: A vállalat fejlesztési funkciója. In: Chikán A. (szerk.): Vállalatgazdaságtan, MKKE jegyzet, Budapest

Kiss János [1991]: A marketing szemléletű innováció kialakításának elméleti kérdései. BKE doktori disszertáció

Kotler, P. [1991]: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Kovács Sándor [1983]: Az innováció kettős kötése. Vezetéstudomány 7–8, 9. sz.

Lichtenthaler, U.–Ernst, H. [2008]: Innovation Intermediaries: Why Internet Marketplaces for Technology Have Not Yet Met the Expectations. Creavitiy and Innovation Management, Vol.17, No.1, 14–25

Maidique, M. A.–Patch, P. [1978]: Corporate Strategy and Technological Policy. In: Tushman és Moore [1988], 236–248. old.

Marquis, D. G. [1969]: The Anatomy of Successful Innovations. Innovation, November. Újranyomva Tushman, M. L. és Moore, W. L. (szerk., 1988.)

Mitsch, R. A. [1990]: Three Roads to Innovation. The Journal of Business Strategy. Sept–Oct. 1990.

Mogab, J. W.–Cole, W. E. [1992]: The Continuous Improvement Firm in Global Competition. Paper presented at the Allied Social Science Associations Meetings, New Orleans, LA.

Nadler, D. A.–Tushman, M. L. [1980]: A Model for Diagnosing Organizational Behavior Organizational Dynamics. Újranyomva: Tushman-Moore, 1988.

O'Hare, M. [1988]: Innovate! How to Gain and Instain Competitive Advantage. Basil Blackwell, Oxford

Peters, T. J.–Waterman, R. H. [1986]: A siker nyomában. Kossuth-KJK, Budapest

Porter, M. [1989]: The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, March 1989.

Quinn, J. B. [1985]: Managing Innovation: Controlled Chaos. Harvard Business Review. May–June

Sandberg, B. [2007]: Customer-related proactiveness in the radical innovation development process. European Journal of Innovation Management, Vol.10, No.2, 252–267

Schumpeter, J. A. [1939]: Business Cycles. McGraw-Hill, New York

Taatila, V. P.–Suomala, J.–Siltala, R.–Kerkinen, S. (2006): Framework to study the social innovation network. European Journal of Innovation Management, Vol. 9, No.3, 312–326

Taylor, W. [1990]: The Business of Innovation: An Interview with Paul Cook. Harvard Business Review. March–April 1990.

Tidd, J.–Bessount, J.–Pavitt, K. [2001]: Managing Innovation. John Wiley and Sons, Ltd. Chichester etc.

Török Ádám [2006]: Stratégiai ágazat stratégia nélkül? Savaria University Press, Szombathely

Troshani, I.–Doolin, B. [2007]: Innovation diffusion: a stakeholder and social network view. European Journal of Innovation Management, Vol. 10, No.2, 176–200

Tushman, M. L. és Moore, W. L. [szerk., 1988.]: Readings in the Management of Innovation, Harper Business.

Urabe, K.–Child, J.–Kagono, T. [szerk., 1988]: Innovation and Management. de Gonyler, Berlin, New York

Vos, J. F.J.–Achterkamp, M. C. [2006]: Stakeholder identification in innovation projects. Going beyond classification. European Journal of Innovation Management, Vol.9, No.2, 161–178

III.4. Az emberi erőforrás

Argyris, C. [1960]: Understanding organizational behavior. Homewood, IL: Dorsey Press

Bakacsi et al [2000]: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest

Bakacsi Gyula [2004]: Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest

Bokor Attila–Szőts-Kováts Klaudia–Csillag Sára–Bácsi Katalin–Szilas Roland [2007]:

Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó, Budapest

Bolwijn, P. T.–Kumpe, T. [1990]: Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation. Long Range Planning, Vol. 23. No. 4.

Bolwijn, P. T.–Kumpe, T. [1996]: About facts, fictions and forces in human resource management. Human Systems Management, *15, 161–172*

Byars, L. L.–Rue, L. W. [1984]: Human Resource and Personnel Management. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill.

Chamberlain, N. W.–Kuhn, J. W. [1986]: Collective Bargaining. McGraw-Hill, New York, etc.

Choate, P. [1990]: Today's Worker in Tomorrow's Workplace. The Journal of Business Strategy, July-August 1990.

Conway, N.–Brinner, R. B. [2005]: Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. Oxford University Press, Oxford

Davis, K.–Newstrom, J. W. [1985]: Human Behavior at Work: Organizational Behavior. McGraw.Hill, New York. etc.

Fazekas Károly [1988]: Munkaerő-tartalékok a vállalati gazdálkodásban. Chikán A. (szerk.): Erőforrástartalékok a vállalati gazdálkodásban. KJK, Budapest

Galbraith, J. K. [1970]: Az új ipari állam. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Harvey, M.–Novicevic, M. M. [2003]: Strategic Human Resource Management: Its Role in Global Networks, Research and Practice in Human Resource Management , 11(2), 32–51

Iacocca, L. [1988]: Iacocca. Egy menedzser élete. Gondolat, Budapest

Ivanchevich, J. M.–Glueck, W. F. [1986]: Foundations of Personnel/Human Resource Management. BPI/Irwin, Homewood, Ill.

Jackson, S. E.–Hitt, M. A.–De Nisi, A. S. [editors 2003]: Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage. Jossey-Bass, San Fransisco

Juhász Péter [2004]: Az emberi erőforrás értékelési kérdései. 34. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék

Koncz Katalin [2004]: Karriermenedzsment. Aula Kiadó, Budapest

Kornai János [1980]: A hiány. KJK, Budapest

Kovács Sándor [szerk. 1984]: Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához. Tankönyvkiadó, Budapest

Kővári György [1989]: Állam, vállalat, munkavállaló. Keresletalakító mechanizmusok a magyar gazdaságban. MSZMP KB Társadalomtudományi Intézete, Budapest

Markóczy Lívia [1989]: Vállalati munkaerőgazdálkodás. In: Chikán, A. (szerk.): Vállalatgazdaságtan, MKKE jegyzet

Milkovich, G. T.–Boudreau, J. W. [1988]: Personnel and Human Resource Management. A Diagnostic Approach BPI, Irwin. Homewood, Ill.

Noon, M.–Keenoy, T. (eds.) [1990]: Employment Relations in the Enterprise Culture. Management Research News (special issue). Vol. 13., No. 6.

Peters, T. J.–Waterman, R. H. [1988]: A siker nyomában. Kossuth-Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Poór József [2006]: Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Humánpolitikai Szemle, 2006/12

Starey, J. [ed. 1991]: New Perspectives on Human Resource Management. Routledge, London, New York

Thomsen, D. J. [1977]: Introducing Cafeteria Compensation in Your Company. Personnel Journal, March

Walton, R. E.–Lawrence, P. R. (eds.) [1985]: HRM Trends and Challenges. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Wei, L-Q. [2006]: Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit, Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 49–60

Wood, S.–Peccei, R. [1990]: 1992: The Implications for Personnel Practices, Management Research News Vol. 13., No. 8., 13–14. pp.

III.5. Az információ és a tudás menedzsmentje

Allison, G. T. [1969]: Conceptual models and the Cuban missile crisis. The American Political Science Review, Vol. 63., 689–718. pp.

Ashton, D.–Hopper, T.–Scapens, R. W. [1991]: Issues in Management Accounting. Prentice-Hall, New York, etc.

Ashton, D.–Feldstead, A. [2001]: From training to lifelong learning: the birth of the knowledge society? In: Storey, J. (ed): Human Resource Management: A critical test. Routledge, London

Atkinson, A. A.–Baker, R. D.–Kaplan, R. S.–Young, S. M. [2001]: Management Accounting. Prentice Hall, London etc.

Barnard, C. I. [1938]: Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge, Mass

Davis, G. B. [1974]: Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development. McGraw-Hill, New York etc.

Drótos György [1996]: Információtechnológia és stratégia. In: Antal Mokos et al [1996]: Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. BKE, Budapest

Fehér Péter [2007]: Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások. Vezetéstudomány, 38. évf. 7–8. sz. 11–21.

Forrester, J. W. [1961]: Industrial Dynamics, MIT Press, Cambridge, MA

Gábor András [1988]: Szakértői rendszerek – új korszak a döntés-előkészítésben. Egyetemi Szemle, MKKE Budapest, 1–3. sz.

Gábor András [szerk., 1996]: Információmenedzsment I–II. Aula Kiadó, Budapest

Grant, R. [1996]: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm: Strategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue), p. 109–122. Magyarul: Chikán Attila (szerk. 2002): Vállalatelméleti szöveggyűjtemény, Aula Kiadó, Budapest

Haggie, K.–Kingston, J. [2003]: Choosing Your Knowledge Management Strategy. Journal of Knowledge Management Practice, June, letöltve: 2008. május 2., *http://www.tlainc.com/articl51.htm*

Honzen, M. T.–Nohria, N.–Tierney T. [1999]: What is your strategy for managing knowledge. Harward Business Review, March–April, 106–116.

Horváth és Partner [1997]: Controlling. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Horváth, P.–Dobák Miklós [1990]: Controlling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Hoványi Gábor [2005]: Tudásmenedzsment, versenyképesség és a magyar core „competence" Európában. Európai Tükör, 7–8. szám, 47–64. old.

Humphreys, P. [1985]: Intelligence in Decision Support. X. SPUDM Conference, Helsinki.

Jensen, M. C.–Meckling, W. H. [1995]: Specific and General Knowledge and Organizational Structure. Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 5. No.2., P. 4–18.

Kápolna András–Nemeslaki András–Pataki Róbert [2002]: E-business stratégia vállalati felsővezetőknek. Aula Kiadó, Budapest

Keen, P. G. W.–Scott, M. M. S. [1978]: Decision Support Systems. Addison-Wesley Publ. Co. Reading, Mass.

Kindler József [1991]: Döntéselmélet és módszertan. Aula, Budapest

Kiss József [1996]: Informatikai stratégiai tervezés. In: Gábor András [szerk., 1996]: Információmenedzsment II. Aula Kiadó, Budapest

Kocsis Éva–Szabó Katalin [2000]: A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest

Laud, F. F.–Kennedy-McGregor [1981]: Effective Use of Internal Information. Business Information Systems. Infotech State of the Art Report Series No. 7., Pergamon Infotech, England

Lindblom, C. [1959]: The Science of Muddling Through. Public Administration Review, Vol. 19., 78–88. pp.

Lucas, M. C. [1988]: Information Systems Concepts for Management. McGraw-Hill Book Co. New York, etc.

Meigs, W. B.–Meigs, R. E. [1984]: Accounting. The Basics for Business Decisions. McGraw-Hill, New York etc.

Mucsi Barna–Paprika Zita [1989]: Információgazdálkodás. In: Chikán A. (szerk.): Vállalatgazdaságtan, MKKE jegyzet, Budapest

Mukhnopadhay, T.–Cooper, R. B. [1992]: Impact of Management Information Systems on Decisions. OMEGA, Vol. 20., No. 1.

Murdick, R. G. [1980]: MIS Concepts and Design. Prentice-Hall, Inc. London

Nemény Vilmos [1971]: Gazdasági rendszerek irányítása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Nemeslaki András [2004]: E-business üzleti modellek. ADECOM Rt., Budapest

Nonaka, I. [1994]: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol. 5, No1., p.14–37

Otway, H. J.–Peltu, M. [szerk. 1983]: New Office Technology. Frances Printer, London

Parkin, A. [1980]: Data Processing Management. Winthrop Publishers Inc. Cambridge, Mass.

Polanyi, Michael [1967] The Tacit Dimension, New York: Anchor Books. (108 + xi pages)

Parry, J. [1967]: The Psychology of Human Communications. University of London Press Ltd.

Philips, L. [1984]: Decision Support for Senior Executives. London School of Economics. DAU, London

Polányi M. [1994] Személyes tudás. Atlantisz, Budapest

Rachman et al. [1996]: Business Today. McGraw-Hill, New York

RICARDIS [2006]: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovations in SMEs, European Commission, Directorate-General for Research, Information and Communication Unit, Brussels, letöltve 2008. május 2. *http://www.madrimasd.org/proyectoseuropeos/documentos/doc/ricardis.pdf*

Scheer, A. W. [1990]: EDV – Orientierte Betriebswirtschaftslehre. Springer-Verlag, Berlin, etc.

Shannon, C. E.–Weaver, W. [1986]: A kommunikáció matematikai elmélete. OMIKK, Budapest

Simon, H. [1957]: Administrative Behavior. Meckiller, New York

Simon, H. [1957]: The Models of Man. Wiley, New York

Skinner, B. F. [1971]: Beyond Freedom and Dignity. Knopf, New York

Skok, W.–Fitzgerald, S. [1989]: Business Information Technology: The Way Forward. Management Research News, Vol. 12., No. 8., 1–4. pp.

Skyrme, D. J. [2001]: Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise. Butterworth-Heinemann, Oxford

Tapscott, D. [1996]: The Digital Economy. McGraw Hill, New York, etc.

Taylor, I. [1990]: The Strategic Input of Information Technology on Britain's Leading Businesses: Myth and Reality. Management Research News, Vol. 13., No. 10., 17–22. pp.

Tleni, D.–Ginzbey, M. J. [1991]: Human-Computer Decision Systems: The Multiple Roles of DSS. European Journal of Operational Research, 50., 127–139. pp.

Torgensen, P. E.–Weinstock, I. T. [1983]: A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Vroom, V. [1964]: Work and Motivation. Wiley, New York

Wilkinson, J. W. [1989]: Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications. Wiley, New York

Wilson, R. M. S. [1991]: Strategic Management Accounting. In: Ashton-Hopper-Scapens (editors): Issues in Management Accounting, Prentice-Hall, New York etc., 82–105. old.

Zack, M. H. [1999]: Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, Vol. 41., No.3., Spring, p.125–145.

Zoltayné Paprika Zita [2005]: Döntéselmélet. Alinea Kiadó, Budapest

Berács József [1988]: A készlettartalékok. In: Chikán, A. (szerk.): Erőforrástartalékok a vállalati gazdálkodásban. KJK, Budapest

III.6. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje (logisztika, termelés, szolgáltatás)

Bowantas, D. [1989]: Avoiding Dependence on Suppliers and Distributors. Long Range Planning, Vol. 22., No. 3.

Bowersox, D. J. [1990]: The Strategic Benefits of Logistics Alliances. Harvard Business Review, July–August

Bowersox, D. J. et al. [1989]: Leading Edge Logistics. Competitive Positioning for the 1990's. The Council of Logistics Management, Oak Brook, Illinois, USA

Bowersox, D. J.–Closs, D. J.–Helferich, O. K. [1986]: Logistical Management. MacMillan Publishing Company, New York; Collier MacMillan Publishers, London

Brill, P. H.–Mandelbraum, M. [1990]: Measurement of Activity and Flexibility in Production Systems. European Journal of Operational Research, 49., 325–332. pp.

Carlsson, B. [1992]: Management of Flexible Manufacturing. OMEGA, Vol. 20., No. 1.

Chase, R. B.–Acquilano, N. J. [1985]: Production and Operations Management. Irwin, Homewood, Ill.

Chase, R. B.–Garvin, D. R. [1988]: The Service Factory. Harvard Business Review, July–August, 61–69. old.

Chikán Attila [1984]: A vállalati készletezési politika, KJK, Budapest

Chikán Attila [1997]: Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében. Akadémiai doktori értekezés, Budapest

Chikán Attila [szerk., 1983]: Készletmodellek. KJK, Budapest

Chikán Attila–Demeter Krisztina [szerk, 1999]: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó, Budapest

Chopra, S.–Sodhi, M. S. [2004]: Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. Sloan Management Review, Vol.46, No.1, 53–61

Cox, A.–Lamning, R. [1997]: Managing supply in the firm of the future. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 3., No. 2., 53–62. old.

Demeter Krisztina [1995]: Termelési stratégia. Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, posztgraduális tanfolyam jegyzet, MLBKT–LFK–BKE, Budapest

Dilworth, J. B. [1989]: Production and Operations Management. (Manufacturing and Nonmanufacturing). Random House, New York

Doll, W. J.–Vonderembre, M. A. [1991]: The Evolution of Manufacturing Systems: Towards the Post-Industrial Enterprise. OMEGA, Vol. 19., No. 5.

Drucker, P. E. [1990]: The Emerging Theory of Manufacturing. Harvard Business Review, May–June

Ernst and Whinney National Distribution/Logistics Group [1987]: Corporate Profitability and Logistics. Innovative Guidelines for Executives. The Council of Logistics Management, Oak Brook, Illinois and National Association of Accountants, Montvale, New Jersey, USA

Fischer, M. L. [1997]: What is the Right Supply Chain for Your Product? Harvard Business Review, March–April, pp. 105–116

Fogarty, D. W.–Hoffman, T. R.–Stonebraker, P. W. [1989]: Production and Operations Management. South-Western Publishing Co. Cincinatti, etc.

Gattorna, J. (ed.) [1990]: Handbook of Logistics and Distribution Management. Gower, Aldershot, England

Gebauer, H.–Krempl, R.–Fleisch, E. [2006]: Service development in traditional product manufacturing company. European Journal of Innovation Management, Vol.11, No.2, 219–240

Gelei Andrea [1996]: Logisztikai stratégia, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest

Goldratt, E.–Cox, J. [1992]: A cél – a folyamatos tökéletesítés módszere. Tulipán Kiadó, Budapest

Goor, A. R. van [2001]: Demand and Supply Chain Management: A Logistical Challenge. 17th International Logistics Congress, Thessaloniki, *http://www.soleurope.net/english/vangoor.htm* (Letöltés ideje: 2008. augusztus 19.)

Hammer, M.–Champy, J. [1996]: A vállalati folyamatok újraszervezése. Panem–McGraw-Hill, Budapest

Hayes, R. H.–Wheelwright, S. C. [1984]: Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing John Wiley, New York

Heskett, J. L.–Sasser, W. E.–Schlesinger, L. A. [1997]: The Service Profit Chain. Free Press, New York

Hill, T. J. [1992]: Incorporating manufacturing perspectives in corporate strategy. In: Voss, C. A.: Manufacturing Strategy: Process and content. Chapman and Hall, London

Hines, P.–Lamming, R.–Jones, D.–Cousins, P.–Rice, A. [2000]: Value Stream Management. Financial Times-Prentice Hall, Harlow, etc.

Kiss, László [1981]: A készletfeltöltési koncepciótól a szükséglettervezési rendszerig. MKKE diplomamunka, Budapest

Lamming, R. [1993]: Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply. Prentice Hall, New York, etc.

Lamming, R.–Johnsen, T.–Zheng, J.–Harland, C. [2000]: An initial classification of supply networks. International Journal of Operations and Production Management, Vol.20, No.6, 675–691

Monk, E.–Wagner, B. [2006]: Concepts in Enterprise Resource Planning. Thomson Course Technology, Boston

McConaugh, D. (ed.) [1969]: Readings in Business Logistics, R. D. Irwin

McKinnon, A. C. [1989]: Physical Distribution Systems. Routledge, London and New York

Németh György–Papp Ilona [1995]: Szolgáltatásmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest

Papp Ilona [szerk 2002]: Szolgáltatások a 3. évezredben. BKAE, Budpest

Prezenszki József [1995]: Logisztika, BME Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest

Rushton, A.–Oxley, J. [1991]: Handbook of Logistics and Distribution Management. Kogan Page Ltd, London

Samson, B. [1991]: Manufacturing and Operations Strategy. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Sebestyén László [1994]: Minőség I–II. MLBKT-LFK Felsőfokú tanfolyami jegyzet, Budapest

Silver, E. A.–Peterson R. [1985]: Decision Systems for Inventory Management and Production Planning. 2. kiadás, Wiley, New York, etc.

Sims, E. R. Jr. [1991]: Planning and Managing Industrial Logistics Systems. Elsevier, Amsterdam etc.

Skinner, W. [1969]: Manufacturing–missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, May/June

Tenner, A. R.–DeToro, I. J. [1996]: Teljeskörű minőségmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Vollmann, T. E.–Berry, W. L.–Whybark, D. C. [1984]: Manufacturing Planning and Control Systems. Irwin, Homewood, Ill.

Voss, C. A. [1992]: Manufacturing Strategy. Chapman and Hall, London, etc.

Vörös József [1994]: A termelésmenedzsment. Vezetéstudomány, 5. szám, 39–44. old.

West, A. [1989]: Managing Distribution and Change, Wiley, Chichester, New York, etc.

Whybark, D. C. [1993]: Manufacturing Competence. Presentation at the Pan-Pacific Conference, Seoul

Womack, J. P.–Jones, D. T.–Roos, D. [1991]: The Machine the Changed the World. Harper Perennial, New York

Zipkin, P. H. [1991]: Does Manufacturing Need a JIT Revolution? Harvard Business Review, Jan-Febr. 1991.

III.7. Vállalati pénzügyek

Bánfi Tamás–Sulyok-Pap Márta–Száz János [1988]: Tőkepiacok. OKKFT TS1/4 Tanulmánysorozat (3. sz.)

Block, S. B.–Hirt, G. A. [1987]: Foundations of Financial Management. Irwin, Homewood, Ill.

Bordáné Rabóczki Mária [1989]: A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. KJK, Budapest

Brealey, R-A.–Myers, S. C. [1998]: Modern Vállalati pénzügyek. McGraw-Hill Europe, Maidenhead, England-Nemzetközi Bankárképző Központ Rt.-Panem Kft., Budapest

Clifton, D. S.–Fyffe, B. E. [1988]: Beruházási tanulmánytervek készítése és elemzése. KJK, Budapest

Cohen, N. G. [1996]: Vezetői pénzügyi döntések. Magyar-Amerikai Vállalkozási Alap-Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest

Collins, J. M. [1997]: Cash flow- és likviditásmenedzsment, Co-Nex Könyvkiadó Kft.-Ernst and Young, Budapest

Csányi Tamás [1994]: Számvitel és költséggazdálkodás. Az MLBKT-LFK-BKE posztgraduális kurzusának anyaga, BKE soksz., Budapest

Dobbins, R.–Witt, S. F. [1988]: Practical Financial Management. Basil Blackwell, Oxford, New York

Emerson, E. C. [1991]: Corporate Finance in the 1990s. Long Range Planning, Vol. 24., No. 1.

Endrész Mariann [1989]: Vállalati pénzügyek. In: Chikán, A. (szerk.): Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet, Budapest

Francis, J. C. [1983]: Management of Investments. McGraw Hill, New York, etc.

Garrison, R. H. [1985]: Managerial Accounting. Business Publications, Inc. TX

Gitman, L. J. [1989]: Basic Managerial Finance. Harper and Row, Publishers, New York, etc.

Glueck, W. F.–Jauch, L. R. [1984]: Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill (magyarul megjelent a 4. fejezet: Stratégiai előnyök elemzése és meghatározása, BKE, házi soksz.)

Harrington, D. R. [1995]: Vállalatok pénzügyi elemzése. Kossuth Könyvkiadó, Budapest

Jensen, M. C.–Smith, C. W. (eds.) [1984]: The Modern Theory of Corporate Finance. McGraw-Hill, New York, etc.

Knight, F. H. [1964]: Risk, Uncertainty and Profit. A. M. Kelley, New York

Neubauer, F. F. [1984]: A vállalatvezetés portfólió módszere. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Nyerges, R. [1991]: Financial Decision Making. Előadás a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, Budapest, 1991. január, Kézirat

Ostrenga, M. R.–Ozon, T. R.–McIlhattan, R. D.–Harwood, M. D. [1997]: Ernst and Young Kézikönyv az ABC költségelemzésről. Co-Nex Könyvkiadó Kft., Budapest

Rappaport, A. [2002]: A tulajdonosi érték. Alinea Kiadó, Budapest

Reszegi László [1996]: A vállalatértékelés alapproblémáiról. Kézirat, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, soksz.

Ross, S. A.–Westerfield, R. W. [1988]: Corporate Finance Times Mirror/Mosby College Publishing, St. Louis, etc.

Schall, L. D.–Haley, C. W. [1983]: Introduction to Financial Management. McGraw-Hill, New York, etc.

Tichy, G. E. [1992]: Vállalkozások értékelése. Glória Kiadó, Budapest

Van Horne, J. C.–Wachowicz, J. M. Jr. [1992]: Fundamentals of Financial Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Watts, B. K. R. [1988]: Business and Financial Management. Pitman Publishing, London

IV. A vállalati stratégia

Abdulwahab Á.–Pandurics A.–Ugrai P. [1997]: Vállalati és vállalatközi integráció. Tanulmány a „Versenyben a világgal" kutatási programban, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest

Abell, D. F. [1980]: Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall

Ackoff, R. L. [1974]: Operációkutatás és vállalati tervezés. KJK

Ansoff, H. J. [1987]: Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, New York, (11. kiadás)

Ansoff, I.–McDonnel, E. [1990]: Implanting Strategic Management. Prentice-Hall, New York, etc.

Antal-Mokos Z.–Balaton K.–Drótos Gy.–Tari E. [1992]: Új megközelítések a stratégia vizsgálatában. Vezetéstudomány, 3. szám

Antal-Mokos Z.–Balaton K.–Drótos Gy.–Tari E. [1996]: Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest

Antal-Mokos Zoltán [1987]: Stratégiatípusok és stratégiavizsgáló módszerek a nyugati szakirodalomban. OKKFT TS 1/4 kutatási program, kézirat

Antal-Mokos Zoltán [1990]: A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra. Vezetéstudomány, 2. szám

Bakacsi Gyula [2004]: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Bakacsi Gyula–Balaton Károly–Dobák Miklós–Máriás Antal (szerk.) [1991]: Vezetésszervezés I–II., Aula, Budapest

Balaton Károly (szerk) [2006]: Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában (projektzáró tanulmány). A Versenyben a világgal 2004–2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 42. sz. műhelytanulmánya, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Balaton Károly–Tari Ernő [szerk., 2007]: Stratégiai és üzleti tervezés, Aula Kiadó, Budapest

Bayer József [1991]: Üzletpolitika. Vinton Kft., Budapest

Bonoma, T. V. [1984]: Making Your Marketing Strategy Work. Harvard Business Review, 1984/March-April

Boulton, W.–Franklin, S.–Lindsay, W.–Rue, L. [1982]: How are Companies Planning Now? Long Range Planning. 1982/2.

Bőgel György–Salamonné Huszty Anna [1997]: Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest

Chandler, A. D. [1962]: Strategy and Structure. Cambridge University Press, Cambridge, Mass.

Cyert, R. M.–March, J. G. [1963]: A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Czakó Erzsébet [1994]: Vállalati stratégia, stratégiai menedzsment. Vezetéstudomány, 3. szám

David, F. R. [1991]: Strategic Management. McMillen, New York, etc.

Dixit, A. K.–Nalebuff, B. J. [1991]: Thinking Strategically. W. W. Norton and Co., New York, London

Dobák Miklós [2006]: Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest

Dobák Miklós [1988]: Szervezetalakítás és szervezeti formák. KJK, Budapest

Fayerweather, J. [1981]: Four Winning Strategies for the International Corporation. The Journal of Business Strategy, Vol. 2, No. 2.

Galbraith, J. R.–Kazanjian, R. K. [1986]: Strategy Implementation: Structure, Systems and Process. West Publishing Company, St. Paul, MN

Gale, B. T.–Branch, B. [1987]: „Allocating" Capital More Effectively. Sloan Management Review, Fall.

Glueck, W. F. [1976]: Business Policy: Strategy Formulation and Management Action. McGraw Hill, N. Y. Book Co.

Glueck, W. F.–Kaufman, S.–Walleck, S. [1980]: Strategic Management for Competitive Advantage. Harvard Business Review, 1980/7.

Golden, B. R. [1992]: SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. Strategic Management Journal, Vol. 13., 145–158. pp.

Griffin, R. W. [1984]: Management. Houghton Mifflin Company

Hamel, G.–Prahalad, C. K. [1994]: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston, MA

Hax, A. C.–Majluf, N. S. [1991]: The Strategy Concept and Process. Prentice-Hall, New York, etc.

Hinterhuber, H. H. [1989]: Strategische Unternehmensführung, Walter de Gruyter, Berlin, New York

Hinterhuber, H. H.–Popp, W. [1992]: Are You a Strategist or Just a Manager? Harvard Business Review, January-February

Hofer, C. W. [1986]: Designing Turnaround Strategies. In: Quinn-Mintzberg-James [1988]

Horváth és Partner [1997]: Controlling. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Horváth L.–Csath M. [1983]: Stratégiai tervezés – elmélet és gyakorlat. KJK, Budapest

Johnson, G.–Scholes, K.–Wittington, R. [2008]: Exploring Corporate Strategy. 8th edition, Prentice-Hall, New York, etc.

Kaplan, R. S.–Norton, D. P. [1992]: In Search of Excellence. Harvard Manager, Vol. 14., No. 4., 37–46. old.

Kindler József [1974]: Szervezetelméleti alapismeretek. Jegyzet, Veszprémi Vegyipari Egyetem

Könczöl Erzsébet [1989]: Vállalati stratégia. In: Chikán A. (szerk.): Vállalatgazdaságtan. MKKE, jegyzet. Budapest, Kézirat

Könczöl Erzsébet (szerk) [2007]: Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Budapest

Lindblom, C. E. [1959]: The Science of „Muddling Through". Public Administration Review, pp. 79–88.

Lindblom, C. E. [1968]: The Policy Making Process. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Lorange, P.–Morton, M. F. S.–Ghoshal, S. [1986]: Strategic Control, West Publishing Co., St. Paul, MN.

MacMillan, I. C.–Jones, P. E. [1986]: Strategy Formulation: Power and Politics. West Publishing Co., St. Paul, MN.

Mészáros Tamás. [1987]: Múlt és jövő a vállalati tervezésben. KJK, Budapest

Miles, R. W.–Snow, C. C. [1972]: Organizational Strategy. Structure and Management Action. McGraw-Hill, N. Y.

Mintzberg, H. [1973]: Strategy-Making in Three Modes. California Management Review, Vol. XVI., No. 2., pp. 44–53.

Mintzberg, H. [1979]: The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Mohai György [1988]: A vállalati tervezéstől a stratégiai managementig (A tőkés vállalati stratégiák alkalmazkodása a változó környezethez). Mikrogazdasági Kutatások tanulmány, MKKE

Montgomery, C. A.–Porter, M. E. [1991]: Strategy. Harvard Business Review, Cambridge, Mass.

Moss Kanter, R. [1994]: Collaborative Advantage Harvard Business Review, July-August, 90–108. old.

Murray, J. A. [1984]: A Concept of Enterpreneurial Strategy. Strategic Management Journal, 1984/1.

Neubauer, F. F. [1984]: A vállalatvezetés portfólió módszere. KJK, Budapest

Newman, W. H.–Logan, J. P.–Hegarty, W. H. [1985]: Strategy, Policy and Central Management. South-Western Publishing Co., Cincinatti, OH, etc.

Ohmae, K. [1982]: The Mind of the Strategist. McGraw Hill, New York

Peters, T. J.–Waterman, R. H. [1986]: A siker nyomában. KJK, Budapest

Porter, M. E. [1980]: Competitive Strategy. Free Press

Porter, M. E. [1985]: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press

Porter, M. E. [1990]: The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, March-April

Quinn, B.–Mintzberg, H.–James, R. M. [1988]: The Strategy Process. Concepts, Contexts and Cases. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Reed, R.–Buckley, M. R. [1988]: Strategy in Action - Techniques for Implementing Strategy. Long Range Planning, Vol. 21., No. 3.

Rumell, R. D. [1980]: A Teaching Plan for Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry. Japanese Business: Business Policy. The Japan Society, New York

Salamonné Huszty Anna [1995]: Vízió Misszió, Stratégia, BKE Vezetőképző Intézet, Budapest

Simons, R. [1991]: Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. Strategic Management Journal. Vol. 12., pp. 49–62.

Spendolini, M. J. [1992]: The Benchmarking Book, AMACOM, New York

Sutton, C. J. [1980]: Economics and Corporate Strategy. Cambridge University Press, Camb.

Tari Ernő [1996]: Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle, Április, 363–380. old.

Taylor, B. [1986]: Corporate Planning for the 1990s: The New Frontiers. Long Range Planning, 1986/6.

Thompson, A. A. Jr.–Strickland III., A. J. [1986]: Strategy Formulation and Implementation. BPI/Irwin, Homewood, Ill.

Thompson, A. A. Jr.–Strickland III., A. J.–Fulmer, W. E. [szerk., 1987]: Readings in Strategic Management. Business Publications, Inc. Plano TX

Thompson, A.–Strickland, A. I. [1984]: Strategic Management Concepts and Cases. Business Publications, Inc., Irwien, Homewood, Ill.

Török Ádám [1996]: A stratégiai szövetségek és a magyar működőtőke-import. Struktúrák, Szervezetek, Stratégiák, Ipargazdasági Szemle, 1–3. szám, 35–44. old.

Tushman, M. L.–Moore, W. C. [1988]: Readings in the Management of Innovation. Harper Business, New York

Vecsenyi János [1999]: Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula Kiadó, Budapest

Vissi Ferenc [1995]: Stratégiai szövetségek, globális monopoliumok. Közgazdasági Szemle, 11. szám, 1052–1065. old.

Wheelen, T. C.–Hunger, J. D. [1990]: Strategic Management. Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Mass

Wright, P. [1983]: Competitive strategies for small business. In: Thompson-Strickland-Fulmer (editors): Readings in Strategic Management. Business Publications, Inc. Plano, TX, 1984.

Magyar-angol szószedet

A

adóssági mutató	indebtedness index
adózás	tax
alaptőke	equity
alapvető cél	purpose
alkupozíció	bargaining position
alternatív közgazdaságtan	alternative economics
amortizáció	amortization
anyagáramlás	material flow
anyagjegyzék/termékfájl	bill of materials
anyagmozgatás	material handling

Á

államigazgatás	state administration
állami vállalat	state owned enterprise
állásidő	idle time
ár	price
árbevétel	sales
árképzési módszerek	pricing methods
árpolitika	price policy
átállási idő	setup time
áru	merchandise
átfogó költséggazdálkodás	total cost management
átfutási idő	lead time/throughput time
átszervezés	reorganisation
átvételes beruházás	acqusition, takeover

B

befejezetlen termelés	work-in-progress
befektetés	investment
belépési korlátok	barriers to entry
belső megtérülési ráta	internal rate of return
bér	wage
bérezési rendszer	compensation system
beruházás	investment
beszerzés	purchasing, procurement
bizonytalanság	uncertainty
biztosítás	insurance

C

célok alapján való vezetés	management by objectives (MBO)
civil szféra	civic sphere
csapatmunka	teamwork
csere	exchange
csoportos technológia	group technology
csőd	bankruptcy

D

diszkonttényező	discount rate
disztribúciós csatornák	distribution channels
divizionális szervezeti struktúra	divisional organisation structure
domináns szereplő	dominant player
döntés	decision
döntéstámogató rendszer (DTR)	decision support system (DSS)

E

eladás	sale
eladásösztönzés	sales promotion
eladó	seller
elbocsátás	dismissal, firing
elektronikus adatfeldolgozás (EAF)	electronic data interchange (EDI)
elektronikus kereskedelem	e-commerce
elektronikus piactér	e-market
elektronikus üzletvitel	e-business
ellátási háló	supply network
ellátási lánc	supply chain
ellátási lánc menedzsment	supply chain mangement
emberi erőforrás	human resource
emberi tényező	human factor (resource)
emberi tudástőke	human capital
eredménykimutatás	income statement
erőforrás	resource
erőforrás alapú vállalatelmélet	resource-based theory of the firm
eseti tranzakció	market transaction
eszközorientált szolgáltatás	hardware driven service
eszközök	assets

É

élethosszig tartó tanulás	life-long learning
„éppen-időben"	Just-in-Time
érdekeltségi rendszer	incentive system
érintett	stakeholder
érték	value
értékcsökkenési leírás	amortization, depreciation
értékesítés	sale
értékesítési utak politikája	distribution channels policy
értéklánc	value chain
értékpapír	securities
értékteremtő folyamatok	value creating processes

F

fedezeti pont	breakeven point
felelős vállalat	responsible firm
felhatalmazás	empowerment
felszámolás	liquidation, winding up
felügyelő bizottság	Supervisory Board
felvásárlás	acquisition, takeover
finanszírozás	financing

fizetés	salary
fogyasztási cikk	consumer good
fogyasztói elégedettség	customer satisfaction
fogyasztói igény	consumer need
fogyasztó-orientáció	customer orientation
folyamatorientáció	process orientation
folyamatos megújulás/folytonos fejlesztés	continous inprovement
folyamatszemléletű vállalatvezetés	process oriented management
forgalom	turnover, sales
forgási sebesség	turnover rate
forgóeszközök	current assets
források	resources
funkcionális szervezeti struktúra	functional organisation structure
fúzió	merger
független keresletű termék	independent demand product
függő és független kereslet	dependent and independent demand

G

globalizáció	globalization

GY

gyártás	production
gyártmány	product

H

hálózat	network
hálózati gazdaság	network economy
haszonáldozat-költség	opportunity cost
hatalmi viszony	power relation
határidős ügylet	forward contract
hatékony piac	effective market
hatékonysági mutató	efficiency index
hely érték	place value
hitel	credit
hitelből történő felvásárlás	leveraged buyout (LBO)
hozam	yield
humanizáció	humanization

I

idő érték	time value
információ rendszer	information system
információs társadalom	information society
infrastruktúra	infrastructure
inkrementalista, „átevickélő" stratégia	incremental, „muddling through" strategy
innováció	innovation
radikális innováció	radical innovation
differenciális innováció	differential innovation
nyitott innováció	open innovation
integráció	integration
integrált termeléstervezés	integrated production planning
intellektuális vagyon	intellectual capital

intézményi közgazdaságtan	institutional economics
iparág	industry
ipari szervezetelmélet	theory of industrial organizations

J

játékelmélet	game theory
jelenérték	present value
jól strukturált probléma	well-structured problem
jövedelem	income, revenue
jövedelmezőség	profitability
jutalék, prémium	bonus

K

kapacitás	capacity
kapcsolat-marketing	relationship marketing
karbantartás	maintenance
karcsú értékfolyam	lean value stream
karcsú termelés	lean production
képviseleti probléma	agency problem
kereslet	demand
kereskedelmi jutalék	commission
kettős értékteremtés	double value creation
képesítő kritérium	qualification criterion
készlet nélküli termelés	zero inventory production, stockless production
készlet	inventory, stock
készletezési mechanizmus	ordering rule
készletfelhalmozás	inventory accumulation, inventory investment
készletgazdálkodás	inventory management
készletre gyártás	production to stock
kiegyensúlyozott értékelőlap	balanced scorecard
kilépési korlátok	barriers to exit
kínálat	supply
kiszerződés	outsourcing
kiszolgálás	service
kiszolgálási szint	service level
kiterjesztett vállalat	extended enterprise
kockázat	risk
kommunikációs politika	communication policy
koncentráló stratégia	focusing strategy
kontingenciaelmélet/kontingencia elv	contingency theory
kontraszelekció	adverse selection
kontrolling	controlling
kooperáció	cooperation
koordinációs mechanizmus	coordination mechanism
korlátozott racionalitás	bounded rationality
költség	cost, expenditure
költség-haszon elemzés	cost-benefit analysis
költségvezető stratégia	cost leadership strategy
kormányközi szervezet	intergovernmental organization
könyv szerinti érték	book value
környezet	environment
környezeti kihívás	environmental challenge
kötvény	bond

közjavak	public goods
közönségkapcsolatok	public relations
közvetett költség	indirect cost
közvetlen célok/irányítási cél	target/goal
közvetlen költség	direct cost
kutatás-fejlesztés/K+F	research and development (R & D)
kutató stratégia	prospectors' strategy
küldetés	mission/vision

L

lényegi képességek	core competencies
likviditás	liquidity
likviditási mutató	liquidity index
logisztika	logistics
logisztikai központ	logistics center
logisztikai rendszer	logistics system

M

márka	brand
marketing kutatás	marketing research
megkülönböztető stratégia	differentiation strategy
megoldás	solution
megtérülési idő	return period
megtérülési ráta	return rate
menedzseri kivásárlás	management buyout (MBO)
menedzsment kontroll	management control
méret	scale
mérleg	balance sheet
minőségbiztosítás	quality assurance
minőségfejlesztés	quality development
minőségi kör	quality circle
minőségi szemlélet	concentration on quality
monopolhelyzet	monopolistic situation
morális kockázat	moral hazard
multinacionális vállalat	multinational enterprise (company, corporation)
munkaerő/emberi erőforrás	human resource, labour force
munkaerő-kereslet	demand for labour
munkakapcsolatok	labour relations
munkamegosztás	division of labour
munkaszervezés	labour contract
munkavállalói részvénytulajdonosi program	employee stock ownership plan (ESOP)

N

nem pénzbeli juttatások	in-kind benefits/fringe benefits
nettó jelenérték	Net Present Value

NY

nyereség	profit
nyereségességi mutató	profitability index
nyomásos piac	push market

O

operatív működési cél	objective
osztalékpolitika	divident policy

Ö

önkéntes állampolgári csoportosulások	non-governmental organisations (NGO), organizations of the civic society
összeolvadás	merger

P

párhuzamos fejlesztés	concurrent engineering
pénzáram	cash-flow
pénz időértéke	time value of money
pénzügyi befektető	financial investor
pénzügyi kimutatások	financial statements
pénzügyi számvitel	financial accounting
piac	market
helyi piac	local market
körzeti piac	district market
regionális piac	regional market
globális piac	global market
piaci indíttatású innováció	market-driven innovation
piaci struktúra/piaci szerkezet	market structure
piackutatás	market research
piacosítható szolgáltatás	marketable service
piacszegmentálás/piaci szegmens	market segmentation
pozicionálás	positioning
pszichológiai szerződés	psychological contract

R

raktár	warehouse, store
ráfordítás	expenditure
reagáló stratégia	reactors' strategy
reálszféra	real sphere
rejtett tudás	tacit knowledge
reklám	advertising
relációspecifikus befektetés	relationship-specific investment
releváns piac	relevant market
rendelés	order
rendelésre gyártás	production to order
részvény	share, stock
részvénytársaság	corporation
zártkörű részvénytársaság	closed corporation
nyílt részvénytársaság	open corporation
rosszul strukturált probléma	ill-structured problem
rugalmas gyártási rendszer (FMS)	flexible manufacturing system (FMS)

S

saját forrás	equity
sorozatnagyság	batch size, lot size

stratégiai kontroll	strategic control
stratégiai megfelelés	strategic fit
stratégiai partner	strategic partner
stratégiai szövetség	strategic alliance
stratégiai újdonság	strategic innovation
stratégiatámogató rendszerek	strategy support systems

SZ

szabadalom	patent
szakértői rendszer	expert system
szállítás	transportation
szállító	supplier
számítógéppel integrált termelés	computer integrated manufacturing (CIM)
számvitel	managerial accounting
számviteli érték	book value
számviteli rendszer	accounting system
szektor	sector
szellemi tőke	intellectual capital
személyes eladás	personal selling
szervezeti ellenállás	organisational resistance
szervezeti kultúra	organisational culture
szervezeti tanulás	organisational learning
szervezeti tudás	organizational knowledge
szinergia	synergy
szívásos piac	pull market
szolgáltatás gazdaság	service economy
szolgáltatási ágak	service branches
szolgáltatás színvonala	customer service level
szolgáltató gyár	service factory
szövetkezet	cooperative
szűk keresztmetszet	bottleneck

T

tárolás	storage
társadalmi felelősség	social responsibility
társadalmi konszenzus	social consensus
társaság	company, corporation
Társasági Törvény	(Society) Corporate Law
tartalék	slack
távlati célok/tartós cél	objective
távmunka	telework
technológiai ciklus/termelési folyamat életciklusa	technological cycle
technológiai indíttatású innováció	technology-driven innovation
teljesítmény értékelés	performance evaluation/appraisal
teljes körű minőségellenőrzés	total quality control
teljes körű minőség menedzsment	Total Quality Management
termékéletciklus	product life cycle
termékpolitika	product policy
termék tervezése	product design
termelékenység	productivity
termelési erőforrások tervezése	manufacturing resource planning (MRP II.)
termelési vezérprogram	master production schedule
termelőberendezés	manufacturing equipment

tevékenység alapú költségszámítás	activity-based costing (ABC)
tevékenységcsere	exchange
tevékenységkihelyezés	outsourcing
tőkeáttétel	leverage
tőkeigényesség	capital intensity
tőkeköltségvetés	capital budgeting
tömegmarketing	mass marketing
tömeges személyre szabás	mass customization
tranzakció	transaction
tranzakciós költség	transaction cost
tudás	knowledge
egyéni tudás	individual knowledge
szervezeti tudás	organizational knowledge
tudás alapú gazdaság	knowledge-based economy
tudás-közvetítés	knowledge transmission
tudásmenedzsment	knowledge management
tudástőke	knowledge asset (capital)
tulajdon	property
tulajdonos	owner, proprietor
tulajdonosi érték	shareholder value
tulajdonosi jogok gazdaságtana	economics of property rights

U, Ú

új gazdaság	new economy
új termék piacraviteli ideje	time to market

Ü

ügyfél	customer
ügyfélkapcsolat menedzsment	customer relationship management
üzemi tanács	employee council
üzleti etika	business ethics
üzleti érték	business value
üzleti folyamatok újraszervezése	Business Process Reengineering (BPR)
üzleti vállalkozás	business enterprise

V

választék	assortment, selection
vállalat piaci értéke	market value
vállalat	company, corporation, enterprise, firm
vállalatelmélet	theory of the firm
vállalati életciklus	corporate life cycle
vállalati folyamatelemzés	process analysis
vállalati forma	legal form of business enterprise
vállalati háló	company network
vállalati képességek	competences
vállalati társadalmi felelősség	corporate social responsibility
vállalatkormányzás	corporate governance
vállalkozás	enterprise
vállalkozó	entrepreneur
váltó	bill
verseny	competition
versenyelőny	competitive advantage

versenystratégia	competitive strategy
veszteség	loss
vevő	buyer, vender
vezérigazgató	Chief Executive Officer (CEO)
vezetői információ rendszer (VIR)	management information system (MIS)
vezetői számvitel	management accounting
vevőkapcsolat	customer relation
Világbank	World Bank
Világkereskedelmi Szervezet	World Trade Organization
virtuális vállalat	virtual enterprise
visszutas logisztika	reverse logistics

Angol-magyar szószedet

A

accounting system	számviteli rendszer
acquisition, takeover	felvásárlás
acqusition, takeover	átvételes beruházás
activity-based costing (ABC)	tevékenység alapú költségszámítás
adverse selection	kontraszelekció
advertising	reklám
agency problem	képviseleti probléma
alternative economics	alternatív közgazdaságtan
amortization	amortizáció
amortization, depreciation	értékcsökkenési leírás
assets	eszközök
assortment, selection	választék

B

balance sheet	mérleg
balanced scorecard	kiegyensúlyozott értékelolap
bankruptcy	csőd
bargaining position	alkupozíció
barriers to entry	belépési korlátok
barriers to exit	kilépési korlátok
batch size, lot size	sorozatnagyság
bill of materials	anyagjegyzék/termékfájl
bill	váltó
bond	kötvény
bonus	jutalék, prémium
book value	könyv szerinti érték
book value	számviteli érték
bottleneck	szűk keresztmetszet
bounded rationality	korlátozott racionalitás
brand	márka
breakeven point	fedezeti pont
business enterprise	üzleti vállalkozás
business ethics	üzleti etika
Business Process Reengineering (BPR)	üzleti folyamatok újraszervezése

business value	üzleti érték
buyer, vender	vevő

C

capacity	kapacitás
capital budgeting	tőkeköltségvetés
capital intensity	tőkeigényesség
cash-flow	pénzáram
Chief Executive Officer (CEO)	vezérigazgató
civic sphere	civil szféra
commission	kereskedelmi jutalék
communication policy	kommunikációs politika
company	vállalat, társaság
company network	vállalati háló
company, enterprise, corporation	vállalat
compensation system	bérezési rendszer
competences	vállalati képességek
competition	verseny
competitive advantage	versenyelőny
competitive strategy	versenystratégia
computer integrated manufacturing (CIM)	számítógéppel integrált termelés
concentration on quality	minőségi szemlélet
concurrent engineering	párhuzamos fejlesztés
consumer good	fogyasztási cikk
consumer need	fogyasztói igény
contingency theory	kontingenciaelmélet/kontingencia elv
continous inprovement	folyamatos megújulás/folytonos fejlesztés
controlling	kontrolling
cooperation	kooperáció
coordination mechanism	koordinációs mechanizmus
cooperative	szövetkezet
core competencies	lényegi képességek
corporate governance	vállalatkormányzás
corporate life cycle	vállalati életciklus
corporate social responsibility	vállalati társadalmi felelősség
corporation	vállalat, részvénytársaság
closed corporation	zártkörű részvénytársaság
open corporation	nyílt részvénytársaság
cost-benefit analysis	költség-haszon elemzés
cost leadership strategy	költségvezető stratégia
cost, expenditure	költség
credit	hitel
current assets	forgóeszközök
customer	ügyfél
customer orientation	fogyasztó-orientáció
customer relation	vevőkapcsolat
customer relationship management	ügyfélkapcsolat menedzsment
customer satisfaction	fogyasztói elégedettség
customer service level	szolgáltatás színvonala

D

decision support system (DSS)	döntéstámogató rendszer (DTR)
decision	döntés

demand for labour	munkaerő-kereslet
demand	kereslet
dependent and independent demand	függő és független kereslet
differentiation strategy	megkülönböztető stratégia
direct cost	közvetlen költség
discount rate	diszkonttényező
dismissal, firing	elbocsátás
distribution channels policy	értékesítési utak politikája
distribution channels	disztribúciós csatornák
divident policy	osztalékpolitika
division of labour	munkamegosztás
divisional organisation structure	divizionális szervezeti struktúra
dominant player	domináns szereplő
double value creation	kettős értékteremtés

E

e-business	elektronikus üzletvitel
e-commerce	elektronikus kereskedelem
economics of property rights	tulajdonosi jogok gazdaságtana
effective market	hatékony piac
electronic data interchange (EDI)	elektronikus adatfeldolgozás (EAF)
e-market	elektronikus piactér
employee council	üzemi tanács
employee stock ownership plan (ESOP)	munkavállalói részvénytulajdonosi program
empoverment	felhatalmazás
enterprise	vállalat, vállalkozás
entrepreneur	vállalkozó
environment	környezet
environmental challenge	környezeti kihívás
equity	alaptőke
equity	saját forrás
exchange	csere
exchange	tevékenységcsere
expenditure	ráfordítás
expert system	szakértői rendszer
extended enterprise	kiterjesztett vállalat

F

financial accounting	pénzügyi számvitel
financial investor	pénzügyi befektető
financial statements	pénzügyi kimutatások
financing	finanszírozás
firm	vállalat
flexible manufacturing system (FMS)	rugalmas gyártási rendszer (FMS)
focusing strategy	koncentráló stratégia
forward contract	határidős ügylet
functional organisational structure	funkcionális szervezeti struktúra

G

game theory	játékelmélet
globalization	globalizáció
group technology	csoportos technológia

H

hardware driven service	eszközorientált szolgáltatás
human capital	emberi tudástőke
human factor (resource)	emberi tényező
human resource	emberi erőforrás
human resource, labour force	munkaerő/emberi erőforrás
humanization	humanizáció

I

idle time	állásidő
ill-structured problem	rosszul strukturált probléma
incentive system	érdekeltségi rendszer
income statement	eredménykimutatás
income, revenue	jövedelem
incremental, „muddling through" strategy	inkrementalista, „átevickélő" stratégia
indebtedness index	adóssági mutató
independent demand product	független keresletű termék
industry	iparág
indirect cost	közvetett költség
information society	információs társadalom
information system	információs rendszer
infrastructure	infrastruktúra
in-kind benefits/fringe benefits	nem pénzbeli juttatások
innovation	innováció
radical innovation	radikális innováció
differential innovation	differenciális innováció
open innovation	nyitott innováció
institutional economics	intézményi közgazdaságtan
insurance	biztosítás
integrated production planning	integrált termeléstervezés
integration	integráció
intellectual capital	szellemi tőke
intergovernmental organization	kormányközi szervezet
intellectual capital	intellektuális vagyon
internal rate of return	belső megtérülési ráta
inventory accumulation, inventory investment	készletfelhalmozás
inventory management	készletgazdálkodás
inventory, stock	készlet
investment	befektetés
investment	beruházás

J

Just-in-Time	„éppen-időben"

K

kartel	kartell
knowledge	tudás
individual knowledge	egyéni tudás
organizational knowledge	szervezeti tudás
knowledge asset (capital)	tudástőke
knowledge management	tudásmenedzsment

knowledge transmission	tudás-közvetítés
knowledge-based economy	tudás alapú gazdaság

L

labour contract	munkaszervezés
labour relations	munkakapcsolatok
lead time/throughput time	átfutási idő
lean value stream	karcsú értékfolyam
lean production	karcsú termelés
legal form of business enterprise	vállalati forma
leverage	tőkeáttétel
leveraged buyout (LBO)	hitelből történő felvásárlás
life-long learning	élethosszig tartó tanulás
liquidation, winding up	felszámolás
liquidity index	likviditási mutató
liquidity	likviditás
logistics center	logisztikai központ
logistics system	logisztikai rendszer
logistics	logisztika
loss	veszteség

M

maintenance	karbantartás
management accounting	vezetői számvitel
management buyout (MBO)	menedzseri kivásárlás
management by objectives (MBO)	célok alapján való vezetés
management information system (MIS)	vezetői információ rendszer (VIR)
management control	menedzsment kontroll
managerial accounting	számvitel
manufacturing equipment	termelőberendezés
manufacturing resource planning (MRP II.)	termelési erőforrások tervezése
market	piac
local market	helyi piac
district market	körzeti piac
regional market	regionális piac
global market	globális piac
market research	piackutatás
market segmentation	piacszegmentálás/piaci szegmens
market structure	piaci struktúra/piaci szerkezet
market transaction	eseti tranzakció
market value	vállalat piaci értéke
marketable service	piacosítható szolgáltatás
marketing research	marketing kutatás
market-driven innovation	piaci indíttatású innováció
mass customization	tömeges személyre szabás
mass marketing	tömegmarketing
master production schedule	termelési vezérprogram
material flow	anyagáramlás
material handling	anyagmozgatás
merchandise	áru
merger	fúzió
merger	összeolvadás
mission/vision	küldetés

monopolistic situation	monopolhelyzet
moral hazard	morális kockázat
multinational enterprise (company, corporation)	multinacionális vállalat

N

Net Present Value	nettó jelenérték
Network	hálózat
network economy	hálózati gazdaság
new economy	új gazdaság
non-governmental organisations (NGO), organizations of the civic society	önkéntes állampolgári csoportosulások

O

objective	operatív működési cél
objective	távlati célok/tartós cél
opportunity cost	haszonáldozat-költség
order	rendelés
ordering rule	készletezési mechanizmus
organisational culture	szervezeti kultúra
organisational learning	szervezeti tanulás
organisational resistance	szervezeti ellenállás
organizational knowledge	szervezeti tudás
outsourcing	kiszerződés
owner, proprietor	tulajdonos

P

patent	szabadalom
power relation	hatalmi viszony
performance evaluation/appraisal	teljesítmény értékelés
personal selling	személyes eladás
place value	hely érték
positioning	pozicionálás
present value	jelenérték
price policy	árpolitika
price	ár
pricing methods	árképzési módszerek
process analysis	vállalati folyamatelemzés
process orientation	folyamatorientáció
process oriented management	folyamatszemléletű vállalatvezetés
product design	termék tervezése
product life cycle	termékéletciklus
product policy	termékpolitika
product	gyártmány
production to order	rendelésre gyártás
production to stock	készletre gyártás
production	gyártás
productivity	termelékenység
profit	nyereség
profitability index	nyereségességi mutató
profitability	jövedelmezőség
property	tulajdon
prospectors' strategy	kutató stratégia

psychological contract	pszichológiai szerződés
public goods	közjavak
public relations	közönségkapcsolatok
pull market	szívásos piac
purchasing, procurement	beszerzés
purpose	alapvető cél
push market	nyomásos piac

Q

qualification criterion	képesítő kritérium
quality assurance	minőségbiztosítás
quality circle	minőségi kör
quality development	minőségfejlesztés

R

reactors' strategy	reagáló stratégia
real sphere	reálszféra
relationship marketing	kapcsolat-marketing
relationship-specific investment	relációspecifikus befektetés
relevant market	releváns piac
reorganisation	átszervezés
research and development (R & D)	kutatás-fejlesztés/K+F
resource	erőforrás
resources	források
resource-based theory of the firm	erőforrás alapú vállalatelmélet
responsible firm	felelős vállalat
return period	megtérülési idő
return rate	megtérülési ráta
reverse logistics	visszutas logisztika
risk	kockázat

S

salary	fizetés
sale	eladás
sale	értékesítés
sales promotion	eladásösztönzés
sales	árbevétel
scale	méret
sector	szektor
securities	értékpapír
seller	eladó
service branches	szolgáltatási ágak
service economy	szolgáltatás gazdaság
service factory	szolgáltató gyár
service level	kiszolgálási szint
service	kiszolgálás
setup time	átállási idő
share, stock	részvény
shareholder value	tulajdonosi érték
slack	tartalék
social consensus	társadalmi konszenzus
social responsibility	társadalmi felelősség

(Society) Corporate Law	Társasági Törvény
solution	megoldás
stakeholder	érintett
state administration	államigazgatás
state owned enterprise	állami vállalat
storage	tárolás
strategic alliance	stratégiai szövetség
strategic control	stratégiai kontroll
strategic fit	stratégiai megfelelés
strategic innovation	stratégiai újdonság
strategic partner	stratégiai partner
strategy support systems	stratégiatámogató rendszerek
Supervisory Board	felügyelő bizottság
supply chain mangement	ellátási lánc menedzsment
supply chain	ellátási lánc
supply network	ellátási háló
supply	kínálat
supplier	szállító
synergy	szinergia

T

tacit knowledge	rejtett tudás
target/goal	közvetlen célok/irányítási cél
tax	adózás
teamwork	csapatmunka
technological cycle	technológiai ciklus/termelési folyamat életciklusa
technology-driven innovation	technológiai indíttatású innováció
telework	távmunka
theory of the firm	vállalatelmélet
theory of industrial organizations	ipari szervezetelmélet
time to market	új termék piacraviteli ideje
time value of money	pénz időértéke
time value	idő érték
total cost management	átfogó költséggazdálkodás
total quality control	teljes körű minőségellenőrzés
Total Quality Management	teljes körű minőség menedzsment
transaction cost	tranzakciós költség
transaction	tranzakció
transportation	szállítás
turnover rate	forgási sebesség
turnover, sales	forgalom

V

value chain	értéklánc
value creating processes	értékteremtő folyamatok
value	érték
World Trade Organization	Világkereskedelmi Szervezet
virtual enterprise	virtual enterprisevirtuális vállalat

W

wage	bér
warehouse, store	raktár
well-structured problem	jól strukturált probléma
World Bank	Világbank
World Trade Organization	Világkereskedelmi Szervezet
work-in-progress	befejezetlen termelés

Y

yield	hozam

Z

zero inventory production, stockless production	készlet nélküli termelés

Név- és tárgymutató

A mutatóban vastag betűvel szerepeltettük a könyvben előforduló definíciókat és megjelenési helyüket, a neveket pedig dőlt betűvel jelöltük.

A

Acemoglu, D. 133
Achterkamp, M. C. 282
adaptív megközelítés 523, 526, 527, 556, 557
adat 22, 122, 216, 267, 339, 349, 367
  adatgyűjtés 340
  elektronikus adatfeldolgozás 214, 310, 362
adatbányászat 216, 349
adó 318, 472, 487
  adózás 56, 57, 60, 138, 143, 318, 326, 360, 462, 470, 471, 472, 481, 483, 487
aktívák 467
alaptőke 483, 484
alapvető cél 15, 16, **24,** 27–31, 36, 49, 50, 52, 54, 60, 64, 65, 77, 78, 87, 122, 130, 154, 176, 177, 182, 186, 187, 189, 190, 201, 219, 224, 335, 345, 372, 452, 476
alkupozíció 117, 319, 405, 453, 542
alternatív közgazdaságtan 150, 151
amortizáció 471, 472, 486
Ansoff, H. J. 507
anyag 17, 53, 378, 379, 391, 395, 397, 433
  anyagáramlás 384
  anyagi folyamatok 183, 372, 375, **376,** 377, 378, 380, 386, 389, 392, 397, 408
  anyagjegyzék 433
  anyagmozgatás 380, 382, 399, 400, 408
Appleyard, M. M. 281
Arrow, K. J. 70
aspirációs szint 68
Atkinson, A. A. 357

Á

állam 34, 44, 60, 73, 103, 112, 123, 124, 131–136, 138–143, 167, 168, 251, 252, 288, 315, 390
  állam gazdasági szerepvállalása 133, 136, 138, 139, 167
  államigazgatás 35, 90, 131, 132, 140, 145
  állami szabályozás 116, 123, 135, 137, 140, 141, 148, 321, 556
  állami vállalat 141, **142,** 143, 167
állásidő 437
ár 66, 67, 92, 98, 194, 223–228, 238, 248, 266, 277, 365, 385, 419, 453, 455, 479, 515
  árbevétel 224, 266, 361, 409, 420, 466, 474, 559
  árérzékeny piac 225
  árképzés 223, 227
  ármechanizmus 66, 167
  árpolitika 223, 230, 238
áru 114, 142, 213, 353, 376, 386, 387, 400, 519
  árupiac 112–115, 160, 166, 204
átállási idő 427
átfogó költséggazdálkodás 479
átfutási idő 52, 435, 437
áttekinthető üzemkialakítás 437, 440

B

Bakacsi Gyula 55, 302–304, 309, 319, 335, 546
Baken, J. 59
Balaton Károly 521, 541, 560
Barney, J. B. 71
Bauer András 228
Bayer B. József 62
Báger Gusztáv 133
befektetés 34, 54, 108, 115, 127, 269, 375, 402, 425, 449, 455, **456,** 457–460, 463, 473, 480, 481, 497
  befektetési stratégia 451, 456, 497
  belső befektetés 459
  külső befektetés 457
  tőkepiaci környezet 457
belső megtérülési ráta 481
Berács József 228
bér 310, 312, 316, 465
  bér- és jövedelemgazdálkodás 291, 321
  bérezési rendszer 322
  bértárgyalás 317
bérlet 318, 492, 494
beruházás 43, 120, 277, 348, 402, **425,** 427, 488
Berry, W. L. 431
beszerzés 64, 198, 205, **379,** 380–382, 384, 385, 391, 408, 433, 479, 560
  beszerzési forrás 34, 245, 385
  beszerzési piac 119, 166, 379, 385
  beszerzési stratégia 385
bevétel 257, 266
bizonytalanság 212, 245, 282, 345, **347,** 368, 461, 476, 524, 528
biztosítás 288, 414, 415, **496,** 498

Bod Péter Ákos 133, 137
Bolwijn, P. T. 303
Bonoma, T. V. 544
Bounds, G. M. 154
Bowersox, D. J. 392
Buckley, M. R. 544
Bucklin, L. P. 230
Bush 416
Byars, L. L. 305, 313

C

cafeteria 318, 319
Carrol, A. 156
cél
  egyéni célok 37–40, 78
  funkcionális célok 54
  közvetlen célok 52
  menedzseri célok 46
  munkavállalók céljai 46
  operatív működési célok 53, 54
  stratégiai cél 38, 302, 322, 390, 462, 467, 495, 546, 564
  szervezeti célok 37–42, 46, 80
  szuperordinált cél 40
  távlati célok 52, 54
  vállalati célok 37
célhierarchia 52, 188, 189
célrendszer 33, 40, 44, 51, 55, 78, 139, 158, 165, 177, 185, 186, 523
Champy, J. 267, 268
Chandler, A. D. 546
Chikán Attila 247, 373, 386, 394, 396
Chopra, S. 406
ciklus 142, 219, 220, 353, 376, 537, 542
  gazdasági ciklus 295, 307
  szervezetek életciklusa 548
  szükségleti ciklus 218
  technológiai ciklus 218, 219, 421
  termékéletciklus 217, **218,** 219, 220, 238, 421, 422
  vállalati életciklus 261
címke 221, 223, 257
civil szféra 35, 135, 146
Clarke, R. 74
Clarkson, M. 50
Clement, R. W. 73
Closs, D. J. 392
Coase, R. H. 70, 71, 74, 91
Cohen, N. G. 474
Cox, J. 419
Czakó Erzsébet 18, 247
Cyert, R. M. 68, 523

CS

csere 66, 70, 92, 93, 105, 202, 380, 426
csomagolás 221, 223, 257, 274, 382, 388, 400, 405
csoportos munkavégzés 301, 310, 322, 333, 420, 436, **551**
csőd 65, 490

D

Davis, G. B. 351
Demeter Krisztina 18, 373
DeToro, I. J. 428
diszkontált cash flow (DCF) módszer 453
disztribúciós rendszer 230
Dobák Miklós 55, 266, 332, 361, 546, 547
Donaldson, T. 73
Douma, S. 66, 91
döntés 121, 196, 200, 218, 282, 335, **343,** 344, 345, 347, 349, 350, 363, 385, 473, 478, 483, 485, 490, 491, 508, 525, 561, 563
  döntéselmélet 346
  döntéstámogató rendszer 358, 359, 368, 370
  irányítási döntés 349
  operatív döntés 350, 357
  stratégiai döntés 47, 48, 115, 187, 190, 218, 300, **349,** 350, 440, 450, 478, 540, 561
  vezetői döntés 335, 345, 346, 350–353, 355, 356, 368
döntéshozó 24, 25, 35, 47, 67–69, 74, 108, 154, 268, 282, 306, 344, 346, 347, 349, 356, 358, 359, 368, 380, 397, 455, 456, 495, 521–527, 529
  döntéshozatal 33, 38, 68, 70, 151, 154, 343–346, 349, 350, 365, 367
  döntéshozói attitűd 346, 367, 368
döntési
  döntési alternatíva 68, 358, 525
  döntési kritérium 13, 68, 456, 461, 462
  döntési modell 346, 357
diverzifikáció 437, 508, **513,** 533, 548, 550
  kapcsolódó 513, 514
  nem kapcsolódó 513, 515

E

e-business 327, 363, 380
  B2B 366
  B2C 366
e-commerce 327, 363
e-gazdaság 163, 327, 365, 367
eladás 194, 232, 234, 448, 461, 504
  eladásösztönzés 232, **234,** 238, 239, 388
  személyes eladás 232, **234,** 239
eladó 105, 107, 113, 167, 201, 202, 235, 236, 417, 453, 492, 517
elbocsátás 45, 154, 295, 305, 307
elektronikus kereskedelem 214, 363, 365, 366, 368, 376
elektronikus üzletvitel 362, 363, 365
ellátási háló 400, 406, 435

ellátási lánc 125, 128, **181,** 185, 188, 189, 210, 231, 374, 377, 378, 385, 398, 400–407, 409, 429, 513, 558, 559
ellátásilánc-menedzsment 401, 404
elosztási rendszer 211, 231, 376
első piaci tesztelés 277
emberi tényező 145, 289, 377
Endrész Mariann 451
eredménykimutatás 329, 355, 466, 467, **469,** 470, 478
Ernst, H. 282
erőforrás 31, 34, 72, 75, 76, 89, 202, 203, 213, 287, 289, 326, 341, 343, 375, 408, 420, 425, 431, 480, 519, 540, 543, 545, 546, 557
emberi erőforrás 75, 76, 121, 152, 165, 287, **289,** 290–324, 328, 331, 353
emberierőforrás-gazdálkodás stratégiája 301
erőforrásgazdálkodás 31, 540, 546
erőforráspiac 113, 166
erőforrás-tervezés 304, 343, 408, 431
erőforrás alapú elmélet 16, 73, 74, 76, 79, 545
erőfölény 91, 109, 110, 111, 126, 167
eszközök 393, 423, 424, 451, 456, 457, 459, **468,** 483, 487–497
befektetett eszközök 353, 386, 408, 467, 468, 472
forgóeszközök 468, 481, 488, 489, 490
szerkezete 488–489
tárgyi eszközök 395, 423–425, 452, 467, 468, 471, 481, 482, 488
etikai kódex 154
etikus viselkedés 50
Európai Unió 13, 61, 102, 115, 116, 134, 223, 288, 295, 310
externáliák 142, 148, 151, 168, 252, 258

É

élethosszig tartó tanulás 298
„éppen időben" elv 210, 267, 419, 435, **436,** 437, 438
érdekegyeztetés 319, 322
érdekeltségi rendszer 52, 70, 540
érintett
belső érintett 32, **33,** 37, 42, 49, 54, 55, 73, 78, 114, 141, 182, 185, 187, 249, 291, 319, 322, 343, 349, 451, 475, 520, 528, 534, 536
külső érintett 30, 32, **33,** 34, 47, 50, 54, 73, 78, 87, 97, 99, 141, 143, 252, 337, 346, 353, 357, 460, 496, 509, 534, 536
piaci érintett 114, 121, 125, 181, 225
érintettfelfogás 15, 16, 31, 374
érték 28, 33, 50, 51, 98, 163, 181, 185, 201, 202, 277, 280, 281, 337, 340, 345, 365, 366, 372–347, 378, 410, 412, 417, 450, 453, 455, 456, 479, 505
könyv szerinti érték 452, 453, 466
vállalat értéke 341, 367, 447, 450, 452, 453, 456, 466, 497, 552
értékesítés 31, 64, 164, 194, 226, 227, 229, 230, 235, 279, 337, 366, **378,** 379, 380–383, 391, 408, 460, 470, 471, 486, 560
értékesítési piac 113, 119, 520
értékesítési utak politikája 228, 238
értéklánc 181, 183–185, 188, 189, 273, 355, 359, 374, 388, 400, 405, 429, 540
értéknövelő tevékenységek 405
értékpapír 59, 448, 467, 468, 481, 491–493
értékteremtő folyamatok 177, 181, 182, 185, 341, 371, **372,** 373–375, 400, 410, 433, 435, 436, 439, 509

F

faktoring 492
Fama, E. F. 45, 70
fedezet 44, 227, 290, 474, 487, 491
fejlesztés 71, 95, 141, 146, 184, 246, 247, 254, 256, 258, 259, 265, 278, 283, 304, 306, 340, 436, 437, 439, 447, 479, 488, 512, 515
szervezetfejlesztés 266, **304,** 326, 336, 516, 548, 550
technológiafejlesztés 258
termékfejlesztés 122, 124, 213, 278, 496
felelős vállalat 17, 49, **50,** 78, 143, 147, 150–152, 154, 157–159, 165, 168
felelős vállalatirányítás 49
felhatalmazás 58, 301, 322, 429, 436
felszámolás 22, 60, 65, 102, 405, 448, 494, 548
felügyelőbizottság 48, 49, 295, 320
felvásárlás 63, 65, 78, 86, 100, 231, 454, 459, 483, 504, 515
hitelből történő felvásárlás 63
vállalatfelvásárlás 242, 459, 481
fenntartható fejlődés 50, 152, 155, 393
finanszírozás 62, 65, 119, 451, 458, 463, 468, 471, **476,** 477, 480, 481, 483, 485–488, 491–494, 496, 504
finanszírozási forma 463, 486, 491, 497, 498
finanszírozási stratégia 451, 462, 463, 497
fizetés 295, 315–317, 450, 490, 553
fogyasztási cikk 205, 220, 221, 228, 249, 259, 277–279, 380
fogyasztó 23, 28, 29, 31, 34, 73, 93, 97, 98, 118, 122, 123, 141, 152, 155, 160, 162, 181, 183, 184, 196–203, 207, 209–211, 213, 221, 223, 225, 228, 230, 234, 235, 237, 238, 244–246, 248, 258, 266, 273, 277–280, 282, 283, 321, 365, 372, 373, 375, 384, 388, 400, 402, 409, 410, 414–417, 419, 427, 428, 435, 439, 505, 509, 513, 533, 538, 558, 565
fogyasztói elégedettség 33, 250, 283

fogyasztói érték 182, 185, 201, 280, 373, 374, 505
fogyasztói igény 24, 25, **27,** 28, 30, 31, 53, 60, 64, 77, 78, 88, 93, 96, 98, 105, 121–123, 127, 128, 130, 141, 162, 167, 180–182, 196, 197, 209, 211, 217, 218, 238, 243, 244, 269, 272, 273, 282, 319, 372–374, 386, 391, 400, 410, 413, 415, 418, 420, 424, 427, 506, 507, 513, 516, 538, 556
fogyasztói magatartás 216
fogyasztóorientáltság 31, 195, 219, 243, 245, 282, 303, 391
személyes 200
szervezeti 199–201, 205, 212, 238
fogyasztóiszükséglet-kielégítés 436
fókuszálás 307
folyamatszemléletű vállalatvezetés 182, 374
forgalom 106, 160, 199, 220, 225, 316, 366, 454, 477, 486, 519, 522
forgási idő 490
forgási sebesség 489, **490,** 497
források 13, 132, 142, 207, 246, 290, 302, 385, 395, 451, 456, 457, 461–463, 465–467, **468,** 469, 483, 485–489, 493, 496, 497, 533
finanszírozási forrás 262, 462, 463, 480
forrásösszetétel 483, 497
forrásszerkezet 475, 483, 486, 489
idegen forrás 463, 468, 469, 483, **484,** 485, 487, 497
saját forrás 457, 468, **483,** 484, 487, 488
Forrester, J. W. 343
franchising 231
Freeman, J. 73, 74
funkcionális stratégiák 76, 189, 509, 534
fúzió 63, 78, 100, 141, 563

G

Gál Péter 133
Galbraith, J. R. 298, 550
gazdasági mechanizmus 136, **137,** 138
gazdasági racionalitás 78, 103, 104, 113
gazdaságpolitika 61, 104, 111, 112, 133, 136, 137, **138,** 139, 141, 144, 165, 251, 272, 457
Gebauer, H. 417
Gitman, L. J. 465, 474
globális gazdaság 99, 101, 102, 134, 135
globális piac 167, 539
globalizáció 13, **99,** 100–102, 104, 105, 111, 112, 134, 153, 160, 162, 168, 194, 299, 376
Glueck, W. F. 562, 563
Goldratt, E. 419
goodwill 235, 481
Goor, A. R. van 405
Grant, R. 71, 72, 329, 332
Greskovits Béla 252
Griffin, R. E. 30, 199
Grossman, S. 74
Gummersson, E. 216
gyártás 253, 279, 383–385, 408, 411, 412, 418, 424, 426, 427, 430, 440, 562
egyedi gyártás 412
folyamatrendszerű gyártás 411
gyártási rendszer 383, 411, 412, 421, 422, 425, 427, 440
műhelyrendszerű gyártás 412
projektrendszerű gyártás 427
tömeggyártás 412
gyártmány 277, 278, **411,** 412, 440

H

hálózat 128, 211, 224, 231, 253, 268, 364, 365, 389, 480, 522, 533
hálózati gazdaság 164
Hamel, G. 122
Hammer, M. 267, 268
Hammond, S. 482
Hannan, M. T. 74
Hart, O. 74
hasznosság 39, 372, 400, 415, 440
hatalom 39, 46, 127, 128, 351, 504, 521, 523, 553
hatalmi viszony 92, 127, 306, 351, 534, 553
határidős ügylet 496, 498
Hayes, R. H. 421, 422
Hawkins, D. I. 197
Heiskanen, E. 280
Helferich, O. K. 392
Henderson, D. 158
helyettesítő termék 220, 516, 518, 542
helyi közösség 35, 111, **144,** 145, 157, 168
Hill, T. J. 419
Hines, P. 435
hitel 457, 468, 472, 485, 487, 488, 490–492, 494
fejlesztési hitel 494
kereskedelmi hitel 491, 492, 494
középlejáratú pénzhitel 492
rövidlejáratú hitel 488, 489, 491
Holmstrom, B. 70
Horváth Péter 360, 361
Houston 416
Hoványi Gábor 271
hozam 216, 460, 474, 495
Hughes, R. J. 224, 226
Hunyadi Csilla 105, 116
humanizáció 151, 168

I

időpreferencia 455, 456, 460
igazgatóság 47–49, 59, 176, 357, 536

infláció 138, 139, 360, 469, 476, 537
információ 67, 69–71, 107, 114, 117, 177, 182, 183, 199, 200, 221, 229, 236, 238, 268, 326, 330, 339, **342,** 343–345, 347–351, 353, 357, 365, 367, 397, 555
információáramlás 134, 194, 232, 252, 296, 554
információigény 350, 351, 357, 362, 368
információpiac 112–114
információs aszimmetria 45, 69
információmenedzsment 182, 185, 325, 337, 360,
információs stratégia 210, 388
információrendszer 336, **347,** 348, 349, 351, 352, 355–357, 359, 360, 362, 363, 367, 368, 382
informális információrendszer 352
számviteli információrendszer 351, 353, 355, 368
vállalatirányítási információrendszer 357, 368
vezetői információrendszer 352, 355, **356,** 359, 368
információtechnológia 13, 163, 214–216, 263, 328, 343
informális rendszer 349, 352, 368
infrastruktúra 111, 133, 216, 252, 297, 310, 375, 376, 384, 390, 408, 508, 520
humán infrastruktúra 137, 139
reál infrastruktúra 135, 137, 139
innováció 30, **31,** 75, 77, 113, 124, 163, 182–184, 209, 210, 241–286, 296, 350, 374, 418, 419, 440, 509
differenciális innováció 247, 254
inkrementalista innovációs stratégia 254
nyitott innováció 280, **281**
piacvezérelt innováció 249
racionalista innovációs stratégia 254
radikális innováció 247, 280
technológiavezérelt innováció 249
termékinnováció 72, 270, 271, 283, 542
integráció 73, 105, 112, 136, 180, 231, 252, 326, 328, 332, 367, 377, 388, 389, 391, 400, 405, 406, 409, 513, 525, 548, 558, 561, 563
vertikális integráció 34, 109, 542, 548, **550**
input 25, 305, 355, 367, 368, 379, 380, 385, 386, 397, 408, 411, 513, 532
iparág 53, 86, 104, 106–108, 111, 112, 114, 115, 120, 123, 142, 206, 237, 245, 255, 257, 263, 266, 273, 295, 334, 335, 364, 365, 412, 422, 453, 455, 459, 475, 486, 487, 489, 497, 516, 517, 520, 533, 552, 559, 564

J

James, R. M. 187, 561
játékelmélet 74, 123
Jensen, M. C. 45, 70
Jimenez-Jimenez, D. 280
Johnson, G. 510, 518, 521, 531, 537
jövedelem 39, 46, 205, 299, 316, 455, 471, 522
jövedelmezőség 95, 106–108, 115, 116, 124, 143, 147, 168, 219, 247, 455, 458, 462, 463, 468, 474, 476, 480, 484, 488, 490, 494, 497, 517, 528, 557

K

K+F, kutatás-fejlesztés 163, 225, 253, 258, 259, **265,** 266, 269, 270, 460, 533, 542
kanban 438
kapacitás 117, 422, **423,** 425, 432
kapcsolatmarketing 211, 212, 213
Kaplan, R. S. 357
Kapoor, J. R. 224, 226
karbantartás 213, 363, 409, 415, 426, 436
karcsú értékfolyam 434–436, 440
karcsú termelés 434, 435
karriertervezés 306, 310, **311,** 322
kartell 126, 457
Kazanjian, R. K. 550
képesítő kritérium 419
képviseleti probléma 45, 78, 450
Kerekes Sándor 149
kereset 316
kereseti struktúra 316
Kereskedelmi Világszervezet 102
kereskedő 386, 387
kereslet 28, 34, 64, 97, 99, 102, 107–110, 117, 120, 124, 167, 200, 223, 225, 226, 300, 302, 377, 379, 380, 381, 383, 391, 395, 397, 405, 408, 430–432, 517, 538
kereslet alapú árképzés 226, 227
keresleti függvény 225
keresletmenedzsment 388, **430,** 432
túlkereslet 108, 110, 293, 295, 306
kettős értékteremtés 28, 29, 302, 374
készlet 118, 376, **377,** 379, 382, 387, 396, 397, 408, 431, 437, 438, 440
készletezési mechanizmus 397
készletezési stratégia 385, 387, 408
készletgazdálkodás 386, 393, 395, 398, 408
készletre gyártás 383
készlettartás 337, 393, 437
összkészlet 395, 397
készletfajták 395, **397**
árukészlet 394
befejezetlen termelés 379, 393, 394
félkésztermék 379, 395
késztermékkészlet 468
vásárolt készlet 393
kézzelfoghatóság 414
kiadás 474
kielégítő megoldás 29, 69, 73, 523

kínálat 106–108, 110, 167, 196, 207, 302, 397, 405, 457
kínálatmenedzsment 388
túlkínálat 106, 108–110, 118, 293, 294, 306
Kindler József 37, 42, 346, 494
kiszerelés 199, 230, 380, 397, 400
kiszerződés 400
kiszolgálás 226, 378, 382, 384, 389, 391, 399, 419
kiszolgálás minősége 382, 389
kiszolgálási idő 382, 389
kiszolgálási szint 387
kiterjesztett vállalat 366
klaszterek 112, 128, 130, 559
kockázat 100, 108, 115, 127, 246, 252, 345, **346,** 347, 368, 379, 447, 455, 458, 460, 461, 491, 492, 494–498, 512, 528
Kocsis Éva 328
kollektív szerződés 320
kombinált fuvarozás 389
kommunikáció 36, 112, 164, 194, 195, 208, 232, 235, 296, 303, 307, 343, 347, 367, 405, 507, 554
kommunikációs mix 232, 239
kommunikációs politika 232, 388
konfliktus 45, 46, 304, 307
kontingenciaelmélet 15
kontingenciamodell 176
kontraszelekció 127
kontrolling 360, 361, 362, 368, 477, 554, 555, 567
kooperáció 76, 125, 167, 258
koordináció 66, 67, 73, 76, 88, 91, 92, 97, 101, 102, 104, 166, 169, 181, 302, 332, 343
agresszív koordináció 91, 98, 103, 166
bürokratikus koordináció 101, 133, 164
etikai koordináció 90, 136, 168
koordinációs mechanizmus 67, 70, 87, **89,** 90–92, 97–100, 103, 123, 131, 136, 166, 167, 364
piaci koordináció 91, 99, 102–104, 125, 130, 131, 133, 134
szervezeti koordináció 67, 93, 97, 128, 169, 343, 558
társadalmi gazdasági koordináció 99, 123
korlátozott racionalitás 68, 345
kormányközi szervezet 101
Kornai János 89, 90, 108, 109, 293
Kotler, P. 200, 208, 217, 218, 223, 224, 229, 230, 276, 277, 279, 421
Kovács Árpád 89
költség 16, 46, 70, 76, 79, 91–93, 100, 109, 153, 166, 198, 227, 267, 227, 267, 268, 419, 422, 439, 470, 476, **477,** 478, 479, 525, 528
költség alapú árképzés 226, 227
költségfüggvény 226
költség-haszon elemzés 198, 478, 525, 528
Könczöl Erzsébet 509, 520, 533, 542
könyv szerinti érték 452, 453, 466
környezet 14–16, 35, 50, 53, 78, 87, 98, 133, 141, 147–149, 151, 152, 157, 165, 176, 187, 188, 249, 253, 266, 292, 297, 311, 321, 339, 347, 366, 380, 387, 459, 476, 521–525, 528, 531–533, 536, 537, 539, 540, 556, 563, 566
környezeti kihívás 122, 180, 529, 536, 563, 564
környezeti tényezők 87, 283, 292, 457, 458, 565
természeti környezet 32, 33, 36, 78, 98, 144, 146–148, 168, 252, 258, 536, 537
környezeti audit 150
kötvény 457, **493,** 494
közgazdaságtan 14, 15, 65, 70, 88, 91, 123, 131, 150, 151, 327
közgyűlés 59
közjavak 142, 143
közönségkapcsolatok 232, **235,** 239
közvetett költség 466, 471
közvetlen költség 470
közvetlen vevőkapcsolat 235, 239
Kumpe, T. 303
küldetés 15, 30, 49, 52, 54, 77, 87, 176, 196, 290, 302, 321, 506, 532, 534–536, 540, 567

L

Lamb, C. W. 154
Lamming, R. 403
Lawrence, P. R. 290, 401
látens igény 244
leányvállalat 72
lényegi képességek 76, 188, **538,** 539
leszámítolás 492
liberalizáció 102, 104
Lichtenthalter, U. 282
likviditás 403, **476,** 489, 494, 497
Lindblom, C. E. 523
lízing 317, **492,** 493, 498, 499
lobbizás 35, 139, 140
logisztika 34, 99, 100, 117, 160, 182, 183, 215, 231, 262, 288, 361, 364, 371, 373–376, **377,** 379, 380, 382–384, 388, 390, 391–393, 397–398, 404, 406–408, 410, 417, 441, 442, 478, 559
beszerzés logisztikája 384, 560
értékesítés logisztikája 383
logisztikaierőforrás-tervezés 392
logisztikai funkciók 183, 373, 375, 379, 390
logisztikai központ 361, **390**
logisztikai rendszer 229, 327, 375, 376, 377, **378,** 379–382, 385, 388–392, 400, 408, 441, 442, 459
logisztikai stratégia 381, 383, 388, 390, 408

termelés ellátása 379, 380, 384, 408, 441
visszutas logisztika 380, 441

M

Maidique, M. A. 269
Malkiel, B. 107
March, J. G. 68, 523
márka 53, 54, 72, 80, 95, 118, 119, 164, 199, 202, 208, 215, 218, 221–224, 231–233, 235, 239, 240, 253, 341, 347, 409, 487, 504, 508–510, 520
marketing 29, 30, **31,** 34, 54, 72, 77, 79, 117, 119, 125, 146, 160, 176, 177, 182–184, 188, 193–240, 243, 256, 259, 263, 273, 278, 280, 317, 332, 335, 337, 362, 363, 368, 374, 381, 383, 385, 386, 388, 400, 415, 417, 418, 421, 425, 430, 440, 460, 504, 505, 509, 516, 526, 560, 562, 565
marketingcsatorna 228, 229, 378
marketingkommunikáció 232
marketingkoncepció 195, 389
marketingkutatás 206
marketingmix 204, 206, 209, 213, **216,** 217, 223, 228, 238, 239, 279, 284
marketingorientáció 240, 418
marketingstratégia 196, 197, 203, 204, 207, 209, 216–219, 238, 391, 425, 533
marketingszemlélet 195
Marquis 264
második piaci tesztelés 278, 283
Maslow, A. H. 37
Meckling, W. H. 70
megbízhatóság 53, 226, 228, 273, 398, 402, 405, 419, 439, 458, 519
megbízó-ügynök probléma 69, 319, 323, 346, 450
megoldás 96, **97,** 162, 194, 196–198, 201, 202, 208, 210, 217, 218, 244–250, 280, 282, 373–375, 410, 437–440, 505, 506, 513, 520, 533
megtérülési idő 481
megtérülési ráta 107, 245
menedzser 32, 33, 37, 42, 44–47, 54, 55, 59, 60, 62, 67, 69, 70, 78, 81, 114, 141, 181, 290, 297, 299, 300, 302, 306, 315, 319, 332, 333, 343, 345, 349, 419, 448–451, 460, 473, 475, 478, 498, 504, 521, 522, 542, 552, 555, 561,
menedzserpiac 69, 112, 113, 450
menedzsment 17, 39, 44, 46, 59, 64, 69, 70, 74–76, 160, 181, 182, 184, 185, 187, 215, 216, 222, 232, 247, 266, 267, 280, 289, 290, 292, 295, 297, 298, 300, 302, 303, 309, 311, 320, 321–323, 325, 330, 336, 340, 341, 349, 353, 366, 367, 370, 371, 373, 382, 398, 401–404, 409, 412, 418–420, 429, 435–438, 450, 451, 455, 456, 458, 478, 483, 485, 504–506, 518, 528–531, 536, 542, 543, 552, 556, 557, 567
menedzsmentkontroll 552
méret 23, 47, 55, 59, 69, 104, 117, 194, 205, 207, 216, 231, 253, 263, 329, 348, 387, 424, 425, 435, 446, 477, 482, 483, 456, 494, 497
méretgazdaságosság 117, 159, 425, 444, 483, 520, 542, 559
üzemméret 117, 168
vállalatméret 117, 168
mérleg 64, 95, 329, 355, 460, 461, 466, **467,** 468, 470, 473, 475, 481, 487, 497, 498
mikroökonómia 14, 15, 36, 77, 92, 108–111, 127, 346
standard mikroökonómia 67, 69, 70, 74, 80
Miles, R. W. 501, 563
minőség 31, 32, 53, 54, 72, 73, 81, 83, 109, 113, 114, 122, 132, 134, 166, 180, 194, 199, 200, 211, 214, 225, 226, 228, 237, 242, 243, 245, 258, 266–268, 273, 277, 278, 296, 301, 303, 310, 337, 340, 347, 365, 377, 382, 384, 385, 389, 409, 415, 419, 423, 424, **427,** 442, 444, 447, 454, 455, 459, 519, 564
minőségbiztosítás 420, 428, 430
minőségellenőrzés 427, 428
minőségfejlesztés 258
minőségi kör 438
Mintzberg, H. 187, 521, 523, 561
monopolhelyzet 119, 126, 245, 404
monopólium 110, 111, 122, 142
Moore, J. 74, 128
morális kockázat 127
Moss Kanter 259, 561
motiváció 62, 128, **312,** 315, 317, 319, 451
motivációs és ösztönzési rendszer 291
multinacionális vállalat 72, 104, 166, 169, 170, 334
munkaerő 99, 100, 114, 120, 159, 163, 177, 194, 235, 288, 290, 293–295, 299, 300, 304–307, 310, 311, 321, 322, 340, 348, 395, 399, 420, 423, 436, 482
munkaerő-kiválasztás 306
munkaerő-gazdálkodás 290, 292, 293, 295, 299–301, 307, 321, 323
munkaerő-gazdálkodási stratégia 321
munkaerőképzés 145
munkaerő-kereslet 304, 322
munkaerőkínálat 293, 322
munkaerőpiac 35, 111, 113, 114, 160, 166, 170, 293–295, 304, 306, 311, 321, 322, 323
munkaerő-szükséglet 304, 305, 307, 308, 322
munkaerő-tervezés 324
munkaerő-toborzás 306, 322

munkafeltételek 46, 73, 294, 295, 297, 299, 309, 323
munkakapcsolatok 291, 321
munkakör 305, 306, 308, 310, 311, 314
munkamegosztás 66, 76, 88, 92, 93, 128, 166, 180–183, 261, 332, 348, 349, 400, 424, 588
munkás 22, 62, 310, 332, 375, 428, 522
munkaszervezés 288, 308, 309
munkavállaló 32, 33, 37, 41, 42, 46–48, 53–55, 59, 73–75, 78, 81, 114, 141, 143, 145, 146, 155, 191, 253, 271, 288–291, 293, 295, 296, 298–303, 306–324, 330, 331, 340, 346, 349, 367, 438, 451, 469
munkavállalói részvétel 42, 142
munkáltató 288, 291, 313, 318–321
működési kör 30, 33, 424, 506, 507, 513, 523, 532, 533, 550, 562–564, 568, 569

N

Nagle, T. T. 225
Nelson, R. R. 74
Nemeslaki András 364
nemzetközi szervezetek 101, 103, 105
nem pénzbeni juttatás 317, 318, 322, 291
nettó jelenérték 461, 481, 498
Nonaka, I. 329, 332, 333
North, D. 133

NY

nyereség 14, 24, 25, 27–31, 34, 43, 49, 50, 52, 62, 73, 77, 106–108, 115, 121, 130, 132, 152, 157, 219, 220, 224, 225, 239, 245, 262, 278, 280, 316, 330, 333, 366, 387, 409, 420, 452, 457, 459, 468, 469, 471, 472, 474, 481, 483, 486, 498
  nyereségesség 46, 50, 52, 130, 343, 361, 512, 542
  visszatartott nyereség 483, 486, 498
Nyerges R. 466
nyomásos piac 109, 110
nyugdíjazás 295, 307

O

O'Hare, M. 261, 262, 272
Ohmae, K. 565
oktatás/képzés 27, 38, 54, 135, 157, 165, 213, 236, 291, 311, 317, 340, 413, 554
oligopólium 110, 11, 130
opportunizmus 71
Oster, S. 107
output 25, 277, 305, 379, 386, 408, 411, 413, 554

Ö

ökologizáció 151, 168
ökoszisztéma 35, 148, 151, 509, 510
önkéntes állampolgári csoportosulások 146, 252
összeolvadás 93, 95
ösztönzési rendszer 291, 301, 316, 420, 553

P

Patch, P. 269
párhuzamos fejlesztés 258
partner 28, 32, 53, 59, 70, 78, 95, 97, 106, 111, 119, 121, 127, 141, 152, 155, 161, 180, 181, 194, 232, 242, 252, 253, 256, 331, 337, 363, 365, 366, 375, 385, 388, 391, 398, 400–402, 406, 446, 453, 459, 469, 495, 504, 522, 523, 538, 558, 559
partnerkapcsolatok 95, 119, 188, 402, 403, 436, 538
passzíva 75, 465, 467, 469
pénz 23, 25, 28, 40, 41, 43, 44, 86, 91, 101, 105, 113, 118, 123, 131, 139, 151, 161, 180, 193, 221, 229, 245, 251, 259, 260, 265, 267, 268, 272, 298, 317, 319, 326, 327, 360, 365, 379, 394, 414, 442, 446, 447, 456–459, 471, 480, 481, 485–487, 489, 491, 492, 494, 497, 499, 516, 522, 523, 541, 552, 553
  pénzgazdálkodás 460, 471, 490, 496, 497, 499
  pénz időértéke 455
  pénzpiac 101, 111, 112, 119, 457, 487
pénzáram 462, 463, 465–467, **471**–373, 484, 490, 497, 498
pénzügy 68, 142, 145, 182, 183, 185, 238, 352, 357, 362, 386, 395, 413, 430, 445, 447, 449, 450, 460, 461, 464, 473, 478, 480, 489, 495
  pénzügyi befektető 242, 516
  pénzügyi elemzés 465, 474, 497, 499
  pénzügyi funkció 76, 177, 456, 464, 472, 473, 477, 480, 496
  pénzügyi kimutatások 351, 353, 355, 357, 466, 473, 475, 476, 497
  pénzügyi stratégia 316, 451, **452,** 475, 497, 498
  pénzügyi terv 475, 476, 496, 497, 499
  pénzügyi vezetés 451, 452, 458, 460, 462, 480, 489, 496, 498
piac 13, 22, 23, 25, 28, 29, 31, 33–35, 53, 59–61, 66, 67, 70, 71, 77, 79, 87, 89, 92, 93, 95, 98, 100–103, **105**–122, 125, 126, 130, 213, 216, 218, 220, 221, 224, 225, 228, 231, 232, 237, 238, 242–245, 248, 249, 252, 255–258, 335, 362, 363, 446, 447, 453, 454, 458, 477, 480, 481, 483, 486, 487,

493, 494, 497, 504, 508, 510, 512, 516–520, 523, 538, 558
belépési korlátok 108, 109, 115, 116, 120, 161, 166
célpiac 204, 206–208, 213, 217, 232, 238, 239, 278, 279, 506, 519
globális piac 167, 170, 539
hatékony piac 106, **107,** 167, 278
helyi piac 105, 111
hiánypiac 109
körzeti piac 111
menedzserpiac 69, 112, 113, 450
nemzeti piac 103, 111, 112
nyomásos piac 109, 110
pénzügyi piac 113, 132, 458, 494, 510
piacra lépés 61, 106, 115, 116, 118, 120, 163, 166, 520
regionális piac 112
releváns piac 111, **114,** 538
szívásos piac 108, 109, 110, 170
világpiac 111, 112, 116, 164, 242, 393, 490
piacgazdaság 13, 27, 28, 34, 56–58, 88, 109, 113, 114, 122, 133, 149, 165, 293, 384, 475, 495, 497
piaci
piaci koncentráció 109
piaci mechanizmus 66, 89, 106, 130–132, 148
piaci potenciál 221
piaci részesedés 52, 110, 117, 124, 225, 275, 278, 480, 485, 512, 555
piaci struktúra 109
piackutatás 206, 225, 226, 238
piacszegmentálás 205, 206, 238
Pine II, B. J. 210
Polányi, M. 89, 329
Porter, M. 116, 128, 129, 183, 184, 191, 513, 516–519, 566
portfólió 95, 255, 400, 404, 410, 449, 459, 462, 510, 512, 513, 515, 552, 568
portfólióelemzés 567, 568
portfóliómátrix 512,568
pozicionálás 207, 236–238
Prahalad, C. K. 122
Preston, L. E. 73
presztízs 39, 40, 46, 140, 163
probléma
jól strukturált probléma 344
problémamegoldás 344, 367
rosszul strukturált probléma 345, 368
profit 23, 25, 26, 33, 34, 69, 107, 132, 140, 142, 155, 157, 158, 183, 195, 214, 220, 246, 288, 361, 447, 473, 523, 548
normál profit 107
profitmaximalizálás 46, 67, 158, 224
profitorientáció 25
profitszerzés 25, 30, 49, 54, 107, 447
projektszervezet 551
pszichológiai szerződés 313, 323, 324
public-private partnership 141

Q

Quinn, B. 187, 561

R

raktár 231, 379, 383, 384, 387, 389, 399, 406–408, 438, 441
Rappaport, A. 51, 450
ráfordítás 24, 28, 113, 153, 163, 220, 226, 259, 263, 312, 355, 357, 395, 408, 447, 466, 469–471, 476–479, 490, 505, 537
reálszféra 48, 327, 372, 460, 472
reklám 22, 161, **232**–234, 236, 239, 388, 459
cégreklám 233
márkareklám 232
reklámhordozó 233
termékcsalád-reklám 233
relációspecifikus befektetés 127
rendelés 109, 182, 211, 230, 231, 353, 357, 378, 379, 382, 383, 385, 387, 388, 391, 397, 405, 409, 412, 416, 427, 433–435, 442, 526
rendelésállomány 431
rendelésre gyártás 383
rendelkezésre állás 335, **382,** 389, 545
rendszerszemlélet 525
részvény 44, 45, 47, 59, 327, 347, **448**–450, 453, 455, 461, 468, 473, 474, 480, 483, 486, 487, 490, 493, 494, 498
menedzseri részvénytulajdon 42
részvénytársaság 22, 23, 56, 58–60, 63, 78, 79, 81, 142, 145, 160, 448, 449, 453, 468
zártkörűen működő részvénytársaság 59
nyilvánosan működő részvénytársaság 59
RICARDIS 328, 336
rotáció 306
Rue, L. W. 305, 313
rugalmas gyártórendszer 419
rugalmas termelés 437, 438, 440
Rumelt, R. P. 71, 74

S

Sandberg, B. 280
Schelling, T. C. 74
Schreuder, H. 66, 91
Schumacher, E. F. 151, 171
Schumpeter, J. A. 244, 245
Simai Mihály 133
Simon, H. 38, 344, 345
Sims, E. R. 398
Skinner, B. F. 418
Snow, C. C. 561, 563
Sodhi, M. S. 406
sorozatnagyság 357
specializáció 66, 68, 88, 182
Stigler, G. 122

stratégia 15, 17, 76, 87, 158, 168, 176, 179, 180, 185, 187–191, 210, 214, 218, 221, 225, 247, 249–251, 253–256, 258, 259, 266, 269, 279, 280, 283, 301–303, 321, 322, 337, 338, 349, 368, 381, 383, 385, 387, 388, 390, 391, 408, 409, 418, 421, 422, 425, 441, 443, 451, 452, 456, 462, 463, 479, 496–498, 504–509, 513, 518–529, 531–534, 536, 539, 541–548, 551–557, 561, 553–567
adaptív stratégia 537
fogyasztóorientált stratégia 565
fokuszáló stratégia 519
formális stratégia 187, 190, 506
kombinációs stratégiák 563
költségvezető stratégia 519
kutatóstratégia 564
megkülönböztető stratégia 519
megnyirbáló stratégia 562
normatív stratégia 187, 190, 504, 557
részstratégia 189, 250
tervezői stratégia 524
vállalati stratégia 54, 76, 154, 180, 185–**187,** 190, 191, 203, 204, 208, 247, 309, 338, 425, 452, 475, 505–509, 526, 527, 533, 552, 566, 567
vállalatorientált stratégia 566
vállalkozói stratégia 522, 525, 557
védő stratégia 564
versenytárs-orientált stratégia 566
stratégiai
stratégiai alternatíva 519, 540, 565
stratégaiai kontroll 554
stratégiai megfelelés 539, **540**
stratégiai menedzsment 74, 505, 506, 518, 528, **529,** 530, 531, 542, 543, 556, 557, 567
stratégiai partner 34
stratégiai szemlélet 15, 262
stratégiai szövetség 34, 93, 95, 130, 158, 404, 460, 515, **558,** 561, 567
stratégiai terv 569
stratégiai tervezés 495
stratégiai üzleti egység 509, 520
stratégiai vezetés 551, 554
stratégiai visszacsatolás 555
Strickland, A. I. 542, 565
SWOT-elemzés 541, 542, 568, 570

SZ

szabadalom 72, 245
Szabó Katalin 328
szakmai befektető 458, 460
szakszervezet 146, 291, 295, 319, 320, 322, 324
szállítás 112, 117, 119, 122, 210, 238, 268, 364, 365, 376, 380, 382–385, 388–390, 397, 398, 400, 405, 408, 413–416, 441, 442, 492, 533
szállítási idő 109, 385
szállítási mód 389, 398, 390
szállíthatóság 416
szállító 32–34, 78, 93, 97, 111, 112, 119, 125, 188, 201, 228, 231, 251, 253, 284, 346, 357, 363, 375, 378, 379, 383–386, 388, 389, 398, 401–404, 407, 408, 427, 429, 433, 434, 436, 438, 469, 479, 485, 491, 517, 520, 542, 550, 559, 560, 567
számítógép 23, 194, 210, 211, 256, 267, 275, 318, 327, 352, 358, 362, 409, 412, 419, 434, 443, 444
számvitel 351, 352, 355, 357, 360, 368, 467, 469–473, 477, 479
számviteli érték 469
szcenáriók 233, 490, **536,** 537
szegmens 86, 206, 207, 215, 225, 230, 255, 256, 366, 493, 494, 504, 516, 519, 536, 542, 564
szegmentálás 205, 214, 240, 255
szektor 103, 162, 163, 169, 211, 317, 334, 401, 453, 485, 516–520, 569
szellemi tőke 335, 336, 338, 341, 367, 369, 370
Szentes Tamás 116, 133
szervezet 15, **24,** 25, 28, 30, 37, 39–41, 46, 55, 57, 63, 65, 67, 69–72, 78–80, 88, 102, 103, 134, 150, 189, 199, 200, 205, 208, 219, 232, 245, 247, 254, 258–260, 265, 267, 269, 291, 302, 304, 306–308, 326, 333, 334, 340, 344, 357, 380, 389, 428, 493, 507, 523, 526, 529, 531, 534, 539, 543, 545–547, 551, 552
szervezetelemzés 540
szervezetelmélet 65, 74, 176, 332
szervezetfejlesztés 266, **304,** 548, 550
szervezettervezés 547, 548
szervezeti
szervezeti ellenállás 261, 520, 528
szervezeti felépítés 302
szervezeti forma 88, 551
szervezeti hatékonyság 75
szervezeti hierarchia 349
szervezeti innováció 247, 266, 410
szervezeti kultúra 302, 315, 321, 534
szervezeti megoldás 246, 265, 266
szervezeti struktúra 302, 304, 321, 322, 348, 368, 546–548
szervezeti tanulás 331, 332, 334
szervezeti viselkedés 74
szerződés 92, 95, 127, 128, 313, 314, 320, 342, 383, 385, 407, 561
szinergia 507, 528, 557, 558, 566
szívásos piac 108, 109
Szlávik János 149
szolgáltatás 28, 97, 98, 118, 182, 183, 196, 197, 200–203, 210, 213, 218, 231, 244, 246,

248, 249, 263, 267–269, 277, 282, 318, 371, 373, 374, 379–382, 398, 408–411, **413**–417, 419, 427, 438, 440, 477, 492, 507, 518, 519, 565
alapvető szolgáltatás 133, 134, 415
emberalapúság 414
eszközalapúság 414
kézzelfogható szolgáltatás 414
közszolgáltatás 415
piacosítható szolgáltatás 415, 416
szállíthatóság 416
szolgáltatásgazdaság 162
szolgáltatási ágak 413
szolgáltatási színvonal 383
szövetkezet 63
szponzorálás 235
szűk keresztmetszet 419, 432
szükséglet 37, 38, 96, 130, 204, 205, 218, 238, 240, 244, 303, 305, 307, 308, 312, 322, 374, 395, 497, 565
anyagszükséglet 384, 391, 432
szükséglethierarchia 39, 198, 297, 313
szükségletkielégítés 68, 88, 152, 210, 217, 303
szükséglettervezési rendszer 419, 430, **432,** 440

T

Taatila, V. P. 282
Tari Ernő 521, 541, 560
tárgyieszköz 423, 424–426, 440, 482, 488
tárgyieszköz-fenntartás 425
tárolás 380, 382, 390, 397, 399, 408
társadalom 17, 32, 35, 39, 50, 51, 53, 73, 76, 78, 89, 93, 103–105, 123, 130–133, 137, 138, 144, 146, 152, 156, 157, 164, 166, 168, 289, 292, 328, 347
társadalmi szférák 167
társadalmi felelősség 36, 49, 152–154, 156, 168, 235
társadalmi konszenzus 152
társadalmi munkamegosztás 66, 76, 88, 166
társadalmi rendszer 31
társadalmi szükséglet 96
társaság 38, 53, 56, **57**–60, 63, 65, 87, 95, 113, 143, 148, 161, 257, 263, 364, 383, 448, 450, 522, 533
társasági formák 24, 55–57, 160
betéti társaság 58
egyesülés 131, 515
korlátolt felelősségű társaság 56, 58
közkereseti társaság 56, 57
közös vállalat 78, 95
részvénytársaság 23, **58,** 60
Társasági Törvény 49, 58
Tapscott, D. 253
tartalékok 567
Taylor, I. 160
távmunka 288, 293, 309, 310
technológia 53, 100, 159, 163, 164, 176, 195, 213, 216, 218, 220, 242, 244, 246, 247, 258, 259, 265, 269, 270, 272–275, 296, 301, 327, 343, 348, 362, 367, 368, 377, 421–423, 459, 482, 497, 520, 240
teljes körű minőségmenedzsment 420, **428,** 436, 437, 440
teljesítményértékelés 315, 439
Tenner, A. R. 428
termék 28, 29, 50, 54, 97, 98, 115, 117–119, 124, 183, 196, 197, 200, 201, 205, 207, 208, 210, 211, 213, 217, 218, 220, 221, 223, 224, 227, 228, 231, 232, 235, 238, 244–247, 249, 255, 258, 265, 269, 273, 277–279, 335, 372, 379, 380, 383, 393, 395, 397, 400, 405, 406, 410–412, 414–418, 423, 424, 426–428, 436–440, 454, 479, 494, 504, 510, 515, 518, 519, 548, 564, 565, 567
független keresletű termék 397
függő keresletű termék 397
termékdifferenciálás 109, 118, 210, 255
termékéletciklus 217, **218,** 219, 238, 421, 422
termékfejlesztés 124, 213, 278
termékinnováció 72, 270, 271, 283
termékorientáltság 200, 205
termékpiac 563, 564
termékpolitika 217, 238
termékszerkezet 217, 218, 422
termékszint 397
termék–szolgáltatás csomag 196, 197
termelékenység 160, 436
termelés 31, 48, 68, 70, 98, 99, 102, 104, 123, 124, 139, 160, 162, 182, 183, 226, 227, 252, 259, 279, 362, 368, 371, 373, 374, 377–381, 383, 384, 388, 391, 393, 394, 397, 408–**411,** 415, 417–419, 424, 425, 427, 430–440, 486, 491, 520, 560
készlet nélküli termelés 437, 440
termelésellátás 378, 380, 382, 391
termelési ág 411, 440
termelési eszköz 75, 205, 221, 234, 278
termelési folyamat 211, 279, 383, 393, 426, 438
termelési stratégia 418, 421, 422
termelési vezérprogram 391, **431,** 432
termelésirányítás 434, 436
termeléstervezés 430, 440
termelésszervezés 112, 427, 440
termelőberendezés 269, 408, 422, 423, 425, 426, 482
termelőeszköz 126, 228, 279
tevékenység alapú költségszámítás 479
tevékenységcsere 88, 89, 91, 92, 166
tevékenységkihelyezés 400
Thompson, A. 542, 565
Tidd, J. 254, 255

Tirole, J. 67, 70, 74, 123
Török Ádám 116, 252
tőke 60, 64, 72, 81, 100, 101, 114, 160, 182, 189, 243, 341, 348, 367, 384, 386, 387, 395, 424, 451, 461, 467, 468, 481, 483, 485, 490, 491, 493
emberi tőke 74
hosszú távú tőkemegtérülés 45
idegen tőke 463, 468, 485–487
saját tőke 463, 467, 468, 474, 483–485, 487, 488, 494
szellemi tőke 335, 336, 338, 341
tőkeigényesség 119, 163, 421
tőkeköltségvetés 451, 456, **462,** 497
tőkepiac 69, 114, 121, 166, 457, 484
tőkestruktúra 463
tőkeáttétel 463, 468, 485, 487
tömeges személyre szabás 210
tőzsde 107, 454, 457
értéktőzsde 453
tranzakció 28, 34, 66, 70, 92, 93, 121, 213, 214, 558
tranzakciós költség 16, 70, 72, 76, 79, **91**–93, 153, 155, 166, 180, 363, 508, 510
tudás 13, 16, 71, 72, 100, 128, 163–165, 168, 183, 185, 202, 203, 213, 242, 281, 283, 289, 296, 298, 302, 321, 325, 326, **328**–330, 332–337, 340, 367, 412
egyéni tudás 331, 336, 367
explicit tudás 329, **330,** 333, 334, 367
szervezeti tudás 71, 331, 332, 338, 339, 367
tacit tudás 329, 330, 333, 334
tudás alapú gazdaság 13, 16, 164, 165, 289
tudásmenedzsment 165, 182, 326–331, 334, **335**–341, 367, 368
tudástőke 300, 330, 331, 334, 339, 340, 367
tulajdon 44, 51, 57, 63, 86, 142, 330, 365, 367, 453, 455
tulajdonos 23, 29, 43–47, 55, 57, 70, 73, 75, 78, 142, 152, 161, 242, 319, 341, 349, 365, 447, 448, 453, 456, 552,562
tulajdonosi érték 28, 33, 51, 345, 374, 450, 453
tulajdonosi viszonyok 44, 55
Turban 358, 359

U

új gazdaság 194, 327
újdonságérték 248, 283

Ü

ügyfél 28, 194, 214, 216, 227, 361
ügyfélkapcsolat-menedzsment 215, **216**
üzemi tanács 321
üzleti etika 154
üzleti érték 469
üzleti folyamatok újraszervezése 267
üzletvitel 154, 362–364, 366

V

választék 109
vállalat 14–17, 19, 24, 30, 31, 36, 60, 61, 64, 68, 83, 168, 447, 451, 452, 464, 537
kifejlett vállalat 261
kiterjesztett vállalat 366
új vállalat 63, 115, **262**
vállalatalapítás 61, 78
vállalat határai 76, 180
vállalat küldetése 30, 77, 188, 205, 243, 250, 373, 532
vállalatok megszűnése 60, 64, 78
vállalat értéke 447, 452, 453, 456
vállalat könyv szerinti értéke 453
vállalat gazdasági értéke 455
vállalatelméletek 16, 65–67, 73, 76, 77, 79, 91
erőforrás alapú elmélet 79, 545
intézményi közgazdaságtan 70, 91
ipari szervezetelmélet 74
magatartási vállalatelmélet 69
megbízó-ügynök elmélet 69, 70, 76, 79, 319, 346, 450
neoklasszikus elmélet 67–69
tranzakcióköltség-elmélet 92
tulajdonosi jogok gazdaságtana 74
vállalati 13, 15, 16, 29, 31, 49, 51, 127, 156, 159, 185, 342, 446, 505, 508, 509, 541, 561
vállalati folyamatelemzés 479
vállalati forma 33, 58, 367, 449
vállalati funkciók 182, 183, 362, 509, 540
vállalati hálók 127, 164, 366, 558
vállalati képességek 122, 210, 372, 541
vállalati központ 509, 510, 526
vállalati kultúra 72, 336, 340, 534
vállalati működés érintettjei 15, **31,** 78, 132, 133, 144, 187, 303, 321, 351
vállalati struktúra 570
vállalati társadalmi felelősség 156
vállalatkormányzás 41, **47,** 48
vállalatközi kapcsolatok 95, 141, 164, 576
vállalkozás 22, 24, 25, 27, 30, 32, 33, 43, 44, 56, 57, 60, 62, 63, 77, 118, 126, 151, 161, 203, 256, 319, 446–449, 451, 453, 455–457, 467, 468, 473, 485, 489, 496, 497, 522
egyéni vállalkozás 56, 57, 60
kisvállalkozás 61, 414
új vállalkozás 61, 64, 262, 552
üzleti vállalkozás 14, 15, **24,** 27, 30, 31, 33, 49, 55–57, 77, 98, 130, 177, 243, 319, 341, 346, 447, 482, 496, 522, 523
vállalkozó 22, 43, 57, 60, 62, 108, 115, 244, 268, 448, 468, 521, 522, 527, 548, 556
vállalkozói megközelítés 521, 257
váltó 492

Van Horne, J. C. 462
Vargo, S. L. 202
Vecsenyi J. 521
verseny 34, 75, 86, 105, 110–112, 115, **121**–128, 130, 131, 160–162, 164, 166, 167, 211, 226, 244, 263, 276, 282, 292, 335, 457, 513, 516–518, 540, 542, 558, 561, 564
tökéletes verseny 110
versenyelőny 72, 194, 204, 207, 211, 245, 273, 380, 518–520, 528, 538, 568
versenyhelyzet 204, 383, 512, 533, 537, 565, 567
versenyképesség 116, 180, 247, 391, 419, 542, 545, 560
versenykorlátozás 111, 124
versenykritérium 247
versenyszabályozás 126, 141, 160, 167, 537, 561
versenystratégia 204, 208, 238, 518, 519
versenytárs 31, 120, 138, 141, 142, 199, 226, 227, 539, 542, 565, 566
veszteség 436, 437, 440, 469, 483
vevő 28, 93, 105–109, 111, 113, 127, 150, 167, 194, 195, 200, 202, 207, 208, 211, 297, 319, 382, 383, 389, 398, 399, 402–404, 409, 417, 438, 439, 453, 479, 491, 517, 559, 562
vevőállomány 353, 490
vevőértékelés 388
vevőkapcsolat 235
vevőkiszolgálás 383,439
vezérigazgató 23, 48, 59, 300, 409, 446, 480
vezetés 41, 44, 47, 55, 57, 91, 260, 261, 269, 272, 290, 312, 321, 337, 340, 347, 349, 353, 355, 357, 360, 361, 365, 368, 391, 396, 430, 343, 451, 452, 458, 460, 491, 495, 498, 521, 525, 236, 543, 544, 551–554, 556, 557, 564
célok alapján való vezetés 553
„körülsétálással történő vezetés" 438
motivációközpontú vezetés 553
operatív vezetés 551
vállalatvezetés 41, 182, 304, 313, 319, 320, 333, 349, 374, 386, 387, 447, 476, 486, 529, 540, 546, 553, 554
vezetési rendszer 302, 563
vezető 22, 26, 46, 47, 53, 56, 64, 65, 86, 95, 162, 164, 182, 209, 225, 253, 256–259, 275, 283, 299, 300, 306, 315, 320, 338, 344, 384, 401, 428, 447, 477, 485, 504, 506, 507, 521, 524, 525, 536, 542, 548, 554, 556
felső szintű vezető 45
Világbank 133, 134
virtuális szervezet 551
virtuális vállalat 367, 368
Vollmann, T. E. 431
Vos, J. F. J. 282

W

Wachowicz, J. M. 462
Walton, R. E. 290, 515
Weinstock, I. T. 352
Wheelwright, S. C. 421, 422
Whybark, D. C. 419, 420, 431
Wilkinson, J. W. 351, 353, 354
Williamson, O. 39, 71, 91
Wilson, R. M. S. 355
Winter, S. G. 74
World Bank 133
Wright, P. 421, 422

Z

Zack, M. H. 337
Zoltayné Paprika Zita 18, 345, 346
Zsolnai László 35, 36, 50, 147–151

KÖNYVTÁRA * BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM