

BÓGEL György–SALAMONNÉ HUSZTY Anna

STRATÉGIAI ÜZLETI EGYSÉGEK A TELEKOMMUNIKÁCIÓBAN*

A tanulmány a telekommunikációs stratégiai üzletágak azonosításával, a telekommunikációs portfólió összeállításának kérdéseivel foglalkozik. Rövid módszertani bevezető után áttekintést ad a telekommunikációs piac általános helyzetéről, elemzi a szolgáltatási, az ügyfelek szerinti és a földrajzi portfóliók fejlődését, végezetül pedig felhívja a figyelmet az üzletági és a vállalati szintű stratégiák megvalósításához szükséges alapvető képességek fontosságára.

A világ telekommunikációs piaca ma méretét és strukturáját tekintve egyaránt átalakulóban van. Növekedési rátája meghaladja a gazdaságét, tehát a GDP-n belüli aránya növekszik. A változás a piaci egyensúly tekintetében a legdrámaibb: régebben az eladók piacáról beszélhettünk, ma pedig egyre inkább és egyre több helyen a vevőkéről. A háttérben a technika fejlődése, a piac liberalizálása, a nagyszabású privatizációs hullám és a vállalatok globalizálása húzódik meg. A radikális átalakulási folyamat a telekommunikációs vállalatok számára sajátos stratégiai és vezetési problémákat vet fel.

A stratégiai üzleti egységekről általában

A fejlett ipari országok vállalatainak gyakorlatában, stratégiai vezetési rendszerek elemeként, népszerű helyzetelemzési, tervezési és irányítási módszeré vált a *stratégiai üzleti egységek* (angolul: *strategic business unit*, SBU) kialakítása, és az értékelésükre, kezelésükre szolgáló portfólió módszer.

A stratégiai üzleti egység eszközöknek, tevékenységeknek (termelés, fejlesztés, értékesítés stb.), illetve az azokat végző dolgozóknak és szervezeti részlegeknek olyan rendszere, amelyhez a vállalat külön stratégiát rendel, amelyet irányítási, elszámolási szempontból szerves egészként kezel. A szervezeti ábrákon gyakran saját termékekkel, szolgáltatásokkal, ügyfélkörrel rendelkező, számottevő önállósággal működő nyereségközpont (divízió) formájában jelenik meg, de ez nem szükségszerű: vannak olyan vállalatok, amelyek a stratégiai üzleti egységeiket csak elemzési és tervezési célból azonosítják. Alkalmazásuk elterjedését olyan környezeti változások idézték elő, mint a növekedési lehetőségek beszűkülése számos iparágban; a növekedés érettségi szakaszának elérése sokféle termék és szolgáltatás esetében; a technológiai változások felgyorsulása a

gazdaság szinte minden területén; és mindezek mellett – illetve ezekkel összefüggésben – a verseny olyan mértékű kieleződése, amire már nem lehetett egyszerűen új üzletágak megnyitásával, a hetvenes években megszokott diverzifikációs technikákkal reagálni. A változások hatására a nagyvállalatok vezetőinek figyelme cégek központi, „történelmi” üzletágainak verseny-stratégiája, valamint üzleti portfóliójuk optimalizálása felé fordult. A folyamat felgyorsulásához az is hozzájárult, hogy az üzletágak között egyre nagyobb különbségek mutatkoztak növekedési lehetőségeik, jövedelmezőségük és erőforrásaik kihasználtsága tekintetében. (Ansoff-McDonnel, 1990)

Történeti szempontból vizsgálva a kérdést, elmondhatjuk, hogy a vállalati szóhasználatban először a stratégiai üzleti terület fogalma (angolul: *strategic business area*, SBA) jelent meg, ami a környezetnek olyan elkülönült szegmensét jelenti, amelyben a cég üzletet akar – vagy éppen nem akar – csinálni. A gyakorlati alkalmazásban a General Electric Company volt az úttörő, amely közvetlen megfelelést teremtett a cég operatív részlegei és az üzleti területek között, ilyen módon hozva létre a maga stratégiai üzleti egységeit.

A stratégiai üzleti egységek és a stratégiai üzleti területek közötti különbséget, az előbbieket kialakításával és alkalmazásával kapcsolatos problémákat, a lehetséges megoldásokat a szakirodalom részletesen tárgyalja. A vonatkozó munkákból kitűnik, hogy általánosítható, minden helyzetben érvényes szabályok nincsenek, a vállalat és környezetének jellemzői, más szóval az adott situáció dönti el, hogy ezeket az egységeket milyen szempontok alapján határolják el egymástól. A situációs feltételek természetesen idővel megváltozhatnak, ami szükségessé teheti az üzleti egységek határvonalainak átrajzolását is. Hasonlóképpen az is a vállalati sajátosságoktól függ, hogy milyen szervezeti formában, milyen funkciókkal és hatáskörökkel ruházza működtetik őket.

Az üzleti egységek elemzéséhez – egyéb eljárások és módszerek mellett – a Boston Consulting Group által kialakított, és más tanácsadók, vállalati szakemberek által számtalan változatban továbbfejlesztett portfólió mátrix

* Jelen tanulmányunkhoz az adatgyűjtést 1995. januárjában zártuk le.

nyújt segítséget (a módszer általános leírását lásd pl. Neubauer, 1984). A módszer alapötlete a hatvanas években a már említett General Electricnél született meg. A vállalatnál végzett vizsgálatok és részletes statisztikai elemzések során sikerült olyan tényezőket azonosítani, amelyek számottevő befolyást gyakoroltak a nyereség, a tőkemegtérülési mutató és a pénzforgalom alakulására, magyarázatot adva arra, hogy miért nyereségesebb az egyik üzletág a másikkal. Az összefüggések felhasználásával kutatók és tanácsadók teljes iparágakra kiterjedő szimulációs modellek összehasonlításához fogtak hozzá; a kutatási program PIMS néven vált ismertté. A 250 vállalatra kiterjesztett vizsgálat során – többek között – arra az eredményre jutottak, hogy a jövedelmezőség és a készpénzforgalom alakulásával az egyes üzleti egységek által elért piaci részesedés mutatója a legerősebb pozitív korrelációt, tehát az üzletágak versenyhelyzetét – a konkurenseihez viszonyított erejét – elég jól ki lehet fejezni a piaci részesedésük nagyságával; piacuk vonzóerejének nagysága pedig annak növekedési sebességével „növekedés-piaci részesedés mátrix” nevet, ami a portfolió mátrixot kiegészítő két tengely elnevezésére utal.

A BCG-mátrix alapján kifejlesztett minden portfolió-változat lényege az, hogy két tényező, illetve tényezőcsoport tükrében – amelyek közül az egyik a környezet hatótényezőit, a másik a belső helyzetet reprezentálja – értékeli a vállalat stratégiai üzleti egységeit, és az értékelés eredményeit egy mátrixon ábrázolják. A mátrix egyes zónáiban megjelenő üzletágakhoz általában bizonyos követendő stratégiákat is hozzárendelnek (például „kérdőjelek”: beruházás; „sztárok”: növekedés; „fejőstehenek”: lefőzőzés; „dögölt kutyák”: kivonulás), ilyen módon a portfolió mátrix nem csupán elemzési, hanem feladatmeghatározási eszközként is alkalmazhatónak bizonyult. A portfolió modelleknek, a tengelyeik elnevezését és az ajánlott stratégiákat tekintve, sokféle változata létezik, vállalati alkalmazásuknál – a legmegfelelőbb változat kiválasztása mellett – rendszerint további adaptációs munkára is szükség van.

A portfolió módszer – ha helyesen alkalmazzák – a következő kérdések megválaszolásához szolgáltat információkat:

- mennyire kiegyensúlyozott a vállalat tevékenységi (üzletági) struktúrája, hol vannak „fehér foltok” a termék-, illetve üzletági szerkezetében;
- milyen az egyes üzleti egységek helyzete a környezet és a belső adottságok szempontjából;
- mi az egyes üzleti egységek szerepe a vállalat általános stratégiájában;
- milyen stratégiát célszerű követni az egyes üzleti egységekben.

A portfolió modellek kiemelkedő és tartós népszerűsége – a stratégiai elemzési és tervezési módszerek körében – alapvetően két okra vezethető vissza. A fontosabbik: nemcsak a stratégiaalkotáshoz, hanem más vezetői döntésekhez, például a diverzifikációhoz, az átszervezésekhez (decentralizálás, nyereségközpontok, leányvállalatok létrehozása stb.) és a külső források bevonásához is jól hasznosítható, fontos információkat

ad. A másik ok az, hogy az időszükében levő vezetőknek „döntésre éretten” szolgáltatja azokat: elemzés eredményeit vizuálisan és jól áttekinthető formában jeleníti meg, valamint döntési javaslatokkal is szolgál. Kotler a portfolió módszer előnyeként említi még azt is, hogy elősegíti a menedzserok analitikus és stratégiai gondolkodásmódjának fejlődését. (Kotler, 1991)

A módszerek korlátait hamar felismerték, nevezetesen azt, hogy a portfolió mátrix csak a jelenlegi tevékenységekre vonatkozóan ad információkat, továbbá, hogy az eljárás nem képes kezelni az üzleti egységek közötti kapcsolatok hatását, nem számol a szinergiával. Egy portfolió mátrix önmagában nem alkalmas az üzletágakat összekötő horizontális stratégiák (az elnevezés Porteről származik: lásd Porter, 1985) alapjainak és tartalmának megjelenítésére, sőt, inkább az egyes üzletágak függetlenségét sugallja. A horizontális stratégiák jelentősége az elmúlt években – a technika fejlődése (elektronizálás, konvergens technológiai haladás) és a verseny globalizálása következtében – növekedett, miközben a hetvenes években megindult nagy diverzifikációs és vállaltfelvásárlási hullám véget ért; az utóbbiban egyesek szerint több volt a kudarc, mint a siker. Többben a portfolió technika statikus jellegét is gyengeségként jelölték meg, de a gyakorlati alkalmazás során kiderült, hogy ezt a korlátot fel lehet oldani, ha a környezet várható trendjei is szerepelnek a mátrix megfelelő tengelyén.

Miközben az eljárás rohamosan terjedt, az alkalmazási gyakorlat felszínre hozta azokat a hátrányokat is, amelyek arra intenek, hogy *csak* a portfolió elemzés eredményei alapján, illetve *kizárólag* a stratégiai üzleti egységekre koncentrálva, nem szabad stratégiai döntéseket hozni.

Prahalad és Hamel (1993) vitatja azt a nézetet, amely szerint a diverzifikált vállalatokat egyszerűen stratégiai üzleti egységek portfoliójaként célszerű felfogni. A vállalat véleményük szerint egy fához hasonlítható, amelynek az alapvető szervezeti képességek a gyökerei (mivel ezek biztosítják a támasztékot és a táplálékot); a törzs és a vastagabb ágai az alapvető termékcsaládok; a vékonyabb ágai az üzleti egységek; és a levelei, a virágai és a gyümölcszei az egyes konkrét végtermékek.

Prahalad és Hamel vállalati esettanulmányok tanulmányozása alapján arra a következtetésre jutott, hogy ha a vállalatok elhanyagolják az alapvető képességeik fejlesztését, akkor hosszú távon biztosan lemaradnak a versenyben. De mit értenek alapvető képességeken? Ezek kollektív tanulás eredményei, és elsősorban a termelési készségek koordinálására és a technológiák integrálására vonatkoznak: összekapcsolják a különböző üzletágakat, és biztosítják az üzletágak fejlesztéséhez szükséges hajtóerőt. Az alapvető képességek és az egyes végtermékek közötti kapcsolatot az alapvető termékcsaládok teremtik meg, amelyek az alapvető képességek tárgyi megtestesítői.

A gyakorlatból levonható tanulság Prahalad és Hamel szerint az, hogy hosszú távon az a vállalat lesz versenyképesebb, amelyik alacsonyabb költségekkel és a versenytársainál gyorsabban fejleszti az alapvető képességeit, felhasználásuk révén pedig piaci innovációkra képes. Ha a vállalatnak az így felfogott alapvető képességek valóban kiemelkedő fontosságú erőforrásai, akkor annak stratégiájában – úgy az elemzéseknél, mint a célok és a megvalósításukat szolgáló akciók kijelölésénél – fontos szerepet kell kapniuk, megelőzve a stratégiai üzleti egységek stratégiáit és a portfolió szempontokat.

A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy milyen stratégiai üzleti egységekből állítható össze a telekommunikációs portfólió, és a vizsgált területen melyek az üzleti sikerhez szükséges alapvető vállalati képességek.

Telekommunikáció a XX. század végén

A világgazdaság olyan jól ismert szolgáltatási ágai, mint a pénzügyek, a telekommunikáció, a közlekedés és az egészségügy, tíz évvel még igen stabilnak és sok helyen nyereségesnek mutatkoznak, mai helyzetüket viszont drámai változások jellemzik, amelyek azonos okokra vezethetők vissza: a technológiai fejlődésre, a szolgáltatási paletta gyors bővülésre, a deregulációra, a privatizálásra, az új belépők jelentkezésére, a globalizálódásra, és – mindezek következményeként – a verseny soha nem látott mértékű kieleződésére. A felsoroltak nem egymástól független tényezők és jelenségek: feltételezik és kiegészítik egymást, hatásuk egymás által felerősítve jelentkezik. Megváltoztak a szolgáltatások igénybe vevői is: tanultabbak, igényesebbek, kifinomultabbak lettek.

Ha valaki pár évvel ezelőtt telekommunikációról beszélt, akkor általában egy állami tulajdonban levő, nagy, nemzeti telefontársaság képe jelent meg a szeme előtt, amely össze van kapcsolva a postával, tevékenysége erősen szabályozott, monopóliumhelyzetet élvez és ennek megfelelően viselkedik (szolgáltatásaira következképpen sok a panasz); maga a kommunikáció pedig rézkábeleken, ember és ember között, hang közvetítésével történik. Ez a kép a világ számos országában ma már egyre inkább a múlté.

A telekommunikációs ipar mai helyzetének elemzésénél a technológiai fejlődésből kell kiindulnunk, amely egyre közelebb hozza egymáshoz a számítástechnikát, a telekommunikációt és a televíziózást. A digitalizált, intelligens hálózatokon már nemcsak a szokásos emberi hangüzenetek futnak, hanem a legkülönbözőbb adatok és információk, sokféle helyre, a legváltozatosabb célokból. A kábeltéves hálózatokon telefonos szolgáltatásokat lehet nyújtani, a telefonkábeleken pedig rövidesen filmeket lehet közvetíteni, amelyeket az ember a saját lakásán, egy számítógép képernyőjén megjelenő menüből választ ki, egy egér mozgásával és néhány gombnyomással. Az E-mail hálózatokon digitalizált üzeneteket továbbítanak, nagy adatbankokhoz számítógép és telefon segítségével lehet hozzáférni. A „drót” ma már egyre több helyen üvegszálak kábelt jelent (1994-ig egyedül a British Telecom több mint egymillió mérföldnyi optikai kábelt telepített), vagy nincs is „drót”, hiszen gyorsan fejlődnek a mobil (rádiós) szolgáltatások. És hang is egyre kevesebb hallható: bár a hanggal történő kommunikáció ma még mintegy 98 százalékos piaci részesedéssel rendelkezik, a szakértők véleménye szerint az két évtizeden belül 65 százalékra fog csökkenni, míg 30 százalék az adattovábbításé lesz, 15 százalék pedig a vizuális kommunikációké. (Dowling, 1994. 60. p.)

A felsorolt technikai változások radikálisan átalakítják a fogyasztók elvárásait és viselkedését. A hanggal történő és a vizuális kommunikáció, valamint a digitális adattovábbítás összeolvadása forradalmi változásokat idéz elő a lehetőségekben és az igényekben. (Manapság az előbbiek rendre megelőzik az utóbbiakat, rációlválva arra a nézetre, hogy a kínálat a vevői elvárásokhoz igazodik.) A

politikusok, a tudósok és a vállalatvezetők által felvázolt olyan „stratégiai víziók”, mint az információs sztrádáké, a hatalmas elektronikus könyvtáraké vagy a minden család asztalán ott levő, hálózatra kötött számítógépé, széles távlatokat nyitnak meg. Mindezek hatására az ügyfelek idővel egyre kifinomultabbak lesznek, válogatnak, és testre szabott szolgáltatásokat igényelnek. Ez nincs ellenére a telefontársaságoknak: hatalmas összegű beruházásokkal létrehozott infrastruktúrájukat csak akkor tudják gazdaságosan működtetni, ha az ügyfeleiket annak minél gyakoribb használatára bírják, ehhez pedig sokféle szolgáltatásra és azokat hasznosítani tudó ügyfelekre van szükség.

A technológiai és a piaci változások arra készítetik a kormányokat, hogy változtassanak a telekommunikációra vonatkozó eddigi álláspontjukon. Az USA-ban az AT&T szétbontásának és az iparág deregulációjának hatására, elsősorban a távolsági, a mobil és a multimédia szolgáltatások területén egyre hevesebb verseny bontakozik ki. A nagy állami telekommunikációs cégeket a világ számos országában privatizálják, egyebek között azért, hogy eredményesebben vegyék fel a harcot a számtalan új szolgáltatóval. A piac egyelőre csak kevés országban tekinthető teljesen liberalizáltnak (még a példaként gyakran emlegetett brit piac sem teljesen az), de az események és a tendenciák mind ebbe az irányba mutatnak. Az Európai Unió tagországaiban, a vonatkozó direktíva alapján, 1998-ra tervezik a telekommunikációs piac teljes liberalizálását. A technológiai és a piaci „nyomás” hatására, az állami kötöttségektől egyre inkább megszabaduló telekommunikációs cégek tevékenységi körüket gyorsan kiterjesztették az országhatárokon túlra is: megjelentek a nagy, globális „játékosok”, heves harc indult meg az ügyfelek elhódításáért, a beruházási lehetőségekért, az óriás méretű, nemzetközi vállalatok saját telekommunikációs rendszereinek kiépítéséért és működtetéséért, a stratégiai szövetségek irányítói pozíciójáért.

Az elmondottakat vállalatvezetési és üzletpolitikai szemszögből összegezve azt mondhatjuk, hogy a telekommunikáció területén egymással párhuzamosan jelentkeznek mélyreható és kiterjedt diverzifikációs és integrációs jelenségek, mégpedig az éleződő verseny feltételei közepette. „Klasszikus” stratégiai portfólió-problémák merülnek fel: új szolgáltatásokat kell útnak indítani, meg kell határozni a már meglévő stratégiai szerepét, keresztfintározási problémákat kell megoldani, gondoskodni kell a portfólió egyensúlyáról, valamint létre kell hozni azt a vállalati szervezeti-működési rendszert, amely egyfelől megfelelő önállóságot és mozgásteret biztosít az egyes üzletágaknak, másfelől nem gátolja, sőt elősegíti azok integrációját. A nagy telekommunikációs cégek – gondolunk például a British Telecomra, a Deutsche Telekomra, a France Télécomra vagy az Ameritechre – közelmúltban végrehajtott átszervezései (lásd Morley, 1986; Pospischil, 1993; Weiss, 1993) és nyilvánosságra hozott stratégiai elképzelései azt jelzik, hogy a vezetők lázasan keresik a választ ezekre a kérdésekre, és az korántsem egyértelmű. A szolgáltatások sajátosságaihoz igazodó, differenciált üzletpolitika, és a többféle okból – például a piac szegmentálódása, a vállalati méretek, az információs technológia adta lehetőségek kihasználása miatt egyre fontosabbá váló szervezeti decentralizáció alapja a stratégiai üzleti egységek azonosítása, majd az üzletági portfólió felvázolása. Ez, mint látni fogjuk, többféle módon is történhet: a telekommunikációs vál-

latatoknak többféle portfólió kell párhuzamosan menedzselniük, miközben nem szabad szem elől téveszteniük a sikerhez szükséges alapvető képességeket.

• A szolgáltatási portfólió

A telekommunikációs üzletágak elhatárolásának kézenfekvő módja a szolgáltatások szerinti tagolás, amihez a szolgáltatási paletta rohamos szélesedése ad alapot.

Néhány európai ország „telekommunikációs profilja” (Yearbook, 1993) első lépésében öt fő üzletágat különböztet meg:

- alapvető hálózati szolgáltatások;
- mobil szolgáltatások;
- műholdas szolgáltatások;
- hozzáadott érték szolgáltatások (value added services) és
- telekommunikációs berendezések gyártása.

Mivel a felsorolt szolgáltatások az állami szabályozás és a piaci verseny szempontjából nem egyformák, célszerű a stratégiai szempontból való megkülönböztetésük. A közismert alapvető hálózati szolgáltatásokat (hagyományos telefon, telefax, fax stb.) szinte minden nemzeti telekommunikációs cég nyújtja. Ez a terület néhány kivétellel (Európában Anglia és Svédország számít ilyenek) egyelőre állami monopóliumnak tekinthető – e tekintetben Európában a nagy változások a század végére, a jövő század elejére várhatók. A többi négy területen elvileg szabad a verseny, bár bizonyos állami jogosítványok (mindenekelőtt a működési, illetve árusítási engedélyek kiadása, esetenként valamely szolgáltatástípus monopolizálása) fennmaradtak; az egyes üzletágakat ugyanakkor eltérő, „természetes” belépési korlátok (pl. a piaci megjelenéshez szükséges tőkeerő, a meglévő infrastruktúrához való hozzáférés lehetősége) veszik körül, és a keresleti-kínálati viszonyok, a piaci életgörbék sem egyformák. Például a mobil szolgáltatások területén jelenleg robbanásszerű növekedés tapasztalható, de egyes szakértők a közeli jövőre a piac telítődését prognosztizálják, ami tovább élezheti a versenyt az ügyfélkörük gyors növekedésében érdekelt rádiótelefonos cégek között. Berendezések gyártásával a nagy, nemzeti telekommunikációs cégek eltérő mértékben foglalkoznak; például a svéd Telia e tekintetben megelőzi honfitársát, az Ericson-t, ugyanakkor a múlt év végén Olaszországban lezajlott deregulációs és privatizációs lépések egyik eleme éppen a szolgáltatás és a gyártás bizonyos mértékű szétválasztása volt.

Az alapvető hálózati szolgáltatások többségét jelenleg a telekommunikációs portfólió „sztárjainak”, legnagyobb, legstabilabb és legvédettebb stratégiai üzletágainak tekinthetjük. A nagy, nemzeti cégek monopóliumát még a piac teljes liberalizálásával sem könnyű megtörni. (Elegendő, ha erre Anglia példáját idézzük, ahol a Mercury többéves harc után visszavonulni látszik a British Telecommal szemben, a kormány pedig az amerikai AT&T „beengedésével” próbálja a versenyt élezni.) A „sztár” szerep ugyanakkor nem jelenti azt, hogy az alapvető hálózati szolgáltatások stratégiai szempontból homogén tömeget alkotnak. Eltérések tapasztalhatók például a hazai és a nemzetközi szolgáltatások között: az utóbbiak területén, napjainkban, a technikai fejlődés, a gazdasági kényszer – a hálózatok kihasználtsága – és a korábbi általános keresztfinanszírozási gyakorlat (a magas nemzetközi tarifákból támogatni a hazai

szolgáltatásokat) következtében sajátos lehetőségek nyíltak (például a nemzetközi hívások „áttérrelése” egy alacsonyabb tarifával dolgozó másik ország telefonváltalathoz), mire heves harc indult meg a globalizálódó cégek között. A helyzet felméréséhez elegendő egy pillantást vetni például a Télecrom France, a svéd Telia és a Belgacom vonatkozó újsághírdetéseire vagy a tarifacsökkentésekről szóló beszámolókra; az utóbbiak a jövőben megrendíthetik a nemzetközi szolgáltatások „fejőstehén” szerepét. Az alapvető hálózati szolgáltatások portfóliójában a jelek szerint a telexnek a „dögölt kutyá” szerep jut: a helyét átveszi az egyre kifinomultabb telefax.

A telekommunikációs portfóliók tipikus „kérdőjelei” vagy „problémás gyerekei” az úgynevezett hozzáadott érték szolgáltatások: piacaik újak és egyelőre gyorsan növekednek, a szolgáltatások még kiforratlanok, az ügyfelek most „kóstolgatják” őket, további innovációkra van szükség, árcsökkenések várhatók, a növekedési potenciálok tekintetében nagy a bizonytalanság.

A következőkben – a teljesség igénye nélkül – felsorolunk néhány ilyen szolgáltatást.

– *On-line adatbázisok.* Kétféle változatuk ismert: a *real-time* (az információkat közvetlenül az esemény után rögzítő és továbbító) adatbázisokat ma elsősorban ott használják, ahol azonnali akciókra van szükség (például a nemzetközi pénzügyi események követésénél); a *historical* adatbázisok pedig korábban feltöltött számítógépes táraikról referenciákhoz, elemzésekhez adnak – esetleg bizonyos időszakonként aktualizált – információkat. Az „információs sztrádák” gigantikus amerikai víziójában (lásd pl. Kupfer, 1993) mindkét változat szerepet kap.

– *Hiteligazolás (credit authorisation).* Tipikus on-line pénzügyi szolgáltatás: a hitelkártyák kibocsátói a tranzakciókkal egyidőben igazolhatják a hitelkártyák segítségével végzett műveleteket.

– *Elektronikus pénztátalás.* Fejlettebb változatánál a tranzakció részleteire vonatkozó adatokat – elektronikus úton – a vásárlással egy időben cseréli ki egymással a vevő és az eladó bankja.

– *Audiotex.* Hangos információs szolgáltatás, például az időjárásról.

– *Videotex.* Interaktív szolgáltatás, központi számítógéphez kapcsolt televíziós terminálok segítségével: ilyen használnak például a helyfoglalásoknál a légközlekedésben.

– *E-mail.* Elektronikus „levelezés” számítógépek között.

– *Elektronikus adatcsere (electronic data interchange).* Az üzleti adminisztrációban, a kereskedelemben és a szállításban használt papírok helyettesítése standard elektronikus üzenetekkel, számítógépek között, emberi beavatkozás nélkül.

– *Helyfoglalási rendszerek.* Jegyvásárlásnál, szállásfoglalásnál, szállításnál használják őket. Alkalmazásuk előmozdítja az utazási irodák és a szabadidős szolgáltatók integrációját.

– *Üzletkötési rendszerek (dealing systems).* Főleg brókerek használják tranzakcióik intézésére. Funkciója miatt real-time adatbázisra kell épülnie, megbízhatónak és rendkívül gyorsnak kell lennie.

– *Videokonferencia.* Többirányú, digitális hang- és képtovábbítás különböző helyszínek között. Leggyakoribb megjelenési változatában egy egyirányú, műholdas videókapcsolat szerepel, kétirányú rádiós hangcsatornával támogatva.

– *Magánhálózatok menedzselése.* Gerinchálóza-tokhoz csatlakozó vállalati kommunikációs rendszerek kiépítését, karbantartását, működtetését jelenti, ide értve az olyan tevékenységeket is, mint a tanácsadás vagy a szoftverellátás. Főleg adatközlésre szolgál, mivel a magáncégek a legtöbb európai országban nem foglalkoznak hangátvitellel.

– *Személyhívó szolgáltatás.* Üzenetek továbbítása rádióan keresztül.

A felsorolt szolgáltatásoknak igen eltérő a jelentősége, a versenyhelyzete és a növekedési potenciálja. Sok függ a technika fejlődésétől. A személyhívókat például – a rádiótelefonok rohamos terjedése miatt – már többen „leírták”; a közelmúltban azonban megjelentek a hosszabb üzenetek továbbítására, tárolására és vissza-keresésére alkalmas készülékek, amelyek újabb piaci lehetőségeket nyithatnak. A magánhálózatok menedzselése üzletág 1992-ben negyven százalékos növekedést produkált, és Európában ez adja a hozzáadottérték-szolgáltatásokból származó bevétel hatvan százalékát; mindezek következtében, minden bizonnyal, egyre tekintélyesebb helyet kaphat a nagyobb telekommunikációs szervezetek szolgáltatási portfóliójában: a szakértők heves harcot prognosztizálnak a világ mintegy kétezer nagy, nemzetközi vállalatának telekommunikációs piacáért.

A nemzeti telekommunikációs cégek szervezetében jól felismerhető a szervezeti-irányítási rendszer hozzáillesztése a szolgáltatási portfólió egyes elemeihez. Gyakori megoldás például a mobilszolgáltatások (rádiótelefon) leányvállalatokba vagy decentralizált divíziókba való szervezése. (A példaként használt mobil kommunikáció további szolgáltatásokra bontható; például a brit Vodafone holding valamennyi leányvállalata különböző rádiós szolgáltatásokat nyújt.) Az olyan nagy cégek, mint például a British Telecom, a Télécom France, a Deutsche Telekom és az Ameritech (az utóbbi kettő a magyar MATÁV-ban is érdekelt) tanulmányozása alapján viszont azt a következtetést vonhatjuk le, hogy ezek az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló részlegeiket egyre inkább az ügyfélkörök szerinti portfólió szerint alakítják, mintsem hogy az egyes szolgáltatástípusokhoz illesztenék azokat. (Pospischil, 1993; Ameritech, 1994)

☛ Az ügyfélkörök szerinti portfólió

A telekommunikációs vállalatok ügyfélkörök szerinti portfóliója ügyfeleik jellegzetes csoportjait kiszolgáló egységeiből áll. Mint már utaltunk rá, ahogy a piacokért folytatott verseny éleződik, az ügyfélkörök szerinti üzletágak egyre fontosabb szerepet kapnak a nagy telekommunikációs cégek stratégiájában és irányításában. Ebből a szempontból (ismét a teljesség igénye nélkül) tipikus stratégiai üzleti egységekné tekinthetők a következők:

- *lakossági szolgáltatások* üzletága: alapvető szolgáltatások nyújtása esetenként sok millió háztartásnak;
- *kiemelt ügyfelek* üzletága: széles körű és kifinomult szolgáltatások biztosítása néhány tucat vagy néhány száz kiemelt ügyfélnek (nagyvállalatoknak, kormányhivatoknak, oktatási és kutatási intézményeknek stb.), amelyek esetenként több ezer telefonvonalal rendelkeznek;
- *kisvállalkozások* üzletága: kevés telefonvonalal rendelkező, kis tőkeerejű magánvállalatok kiszolgálása;
- *különleges szolgáltatások* üzletága: ebbe sorolhatjuk a sajátos ügyfélköröknek nyújtott egészségügyi (távdiagnózis), oktatási (távoktatás), pénzügyi, keres-

kedelmi, szállítási, kormányzati, szakértői stb. szolgáltatásokat;

– *nyilvános állomások* üzletága: telefonállomások működtetése nyilvános helyeken és különböző intézményeknél (az ügyfelek ebben az esetben a helyszínek tulajdonosai);

– *rádiós szolgáltatások* üzletága: mobil szolgáltatások nyújtása mobil – mozgásban levő – ügyfelek számára;

– *reklám* üzletág; a telekommunikációhoz kapcsolódó eszközök (pl. telefonkönyv, telefonkártya) felhasználása reklámhordozóként;

– *lízing* üzletág: telekommunikációs berendezések lízingelése elsősorban nagyobb vállalatok és hivatalok számára;

– *hálózati* üzletág: sajátos üzleti egység, amelynek „vevői” az eddig felsorolt, belső üzletágak.

Látható, hogy a szolgáltatási és az ügyfelek szerinti portfóliók között vannak átfedések (például a mobil szolgáltatások mindkettőben külön üzleti egységként szerepelnek), ugyanakkor a különbségek is nyilvánvalók: az előbbi például az alapvető telefonos szolgáltatások tekintetében nem tesz különbséget a lakossági és a szervezeti piac között, az utóbbi viszont igen, mert azok között, marketing szempontból (létszám, elérhetőség, marketing-kommunikáció, igénybevételi-vásárlási szokások stb.) igen sok az eltérés.

A piaci szegmensek szerinti tagolás mélysége és módja a telekommunikációs cégek mérete és a helyi piaci liberalizáltsága (azaz a verseny élessége) szerint eltérő lehet. Például a Telecom Malysziánál – amelynek részvényei egyébként „blue chipnek” számítanak – nemrég három új üzleti egységet (divíziót) alakítottak ki a hagyományos telefonos, a szolgáltatási és a hírközlési piacokra. A Deutsche Telekomnál külön egységek foglalkoznak a lakossági, az üzleti és a kiemelt ügyfelekkel. Az USA középnyugati területén mintegy tizenöt millió előfizetői vonallal rendelkező Ameritech a közelmúltban szakított a korábbi – államok szerinti – földrajzi tagolással, és tizenkét új stratégiai üzleti egységet hozott létre (lakosság, kiemelt ügyfelek, különleges szolgáltatások, kisvállalkozások, távolsági szolgáltatások, információs szolgáltatások, helyi körzetek, nyilvános állomások, rádiótelefon, reklám, lízing, külföldi érdekeltségek), kombinálva a szolgáltatási és az ügyfélkörök szerinti telekommunikációs portfólió elemeit. Az egyes üzleti egységekhez speciális stratégiákat rendel hozzá: a lakossági üzletágban például a meglévő szolgáltatások terjesztésére és újak bevezetésére törekszik, a kiemelt ügyfelek kiszolgálása érdekében stratégiai szövetségeket köt, a kisvállalkozások piacát igények és attitűdök szerint szegmentálja tovább, a helyi körzetek számára különleges technikai megoldásokat kínál, a reklám üzletágban az interaktív vásárlást igyekszik elterjeszteni, és így tovább. (Ameritech, 1994)

Az egyes országokban igen eltérő lehet a fentebb felsorolt üzletágak növekedési potenciálja. A lakosság telefonnal való ellátottsága tekintetében, például a listavezető Svédországban egy háztartásra több vonal is jut, míg a kilencvenes évek elején Indiában ezer főből átlagosan hatnak volt telefonja, de ez a szám Brazíliában, Chilében, Dél-Afrikában és hazánkban is száz alatt volt (The World Competitiveness Report, 1993). A régiók közötti különbségek tárgyalásával viszont elérkeztünk a stratégiai üzleti egységek elhatárolásának harmadik változatához, a földrajzi portfólióhoz.

• A földrajzi portfólió

Telekommunikációs szolgáltatásokat mindig adott helyeken kell nyújtani – nem csoda hát, hogy a regionális szempontok fontos szerepet kapnak a nagy telekommunikációs cégek stratégiájában és irányításában. Ennek legkézenfekvőbb változata az anyaország felbontása földrajzi régiókra, ahogy azt például a France Télécom vagy a svéd Telia teszi. A British Telecomnál a nyolcvanas évek közepén, közvetlenül a privatizáció után, decentralizált területi igazgatóságokat (nyereségközpontokat) alakítottak ki, miközben a korábbinál jóval határozottabban elhatárolták egymástól a vonalbeli és a törzskari funkciókat, valamint egyfelől a vállalati központ, másfelől a regionális alapon szervezett, a piaccal közvetlen kapcsolatban levő operatív egységek feladatkörét és döntési jogosítványait.

A telekommunikációs társaságok földrajzi portfóliója most van kialakulóban, az egyes regionális üzletágak pozícióját és stratégiai szerepét ezért egyre nehezebb meghatározni, ráadásul a globalizálódás dimenziói és irányai tekintetében az egyes országok között jelentős különbségek vannak. A folyamat a nyolcvanas évek elején indult meg, és gyorsan fel is gyorsult, napjainkra pedig a hatalmas tőkéket megmozgató nemzetközi akciók napihírré váltak. A globalizálódás motívumait a következőkben soroljuk fel:

- a legnagyobb (vállalati) ügyfelek nemzetközivé válása feltartóztathatatlanul halad előre – a globális vállalatok globális telekommunikációs igényekkel lépnek fel;

- a technológia fejlődése (pl. a SONET, az SDH és az ATM technológiák) elősegítik a globális hálózatok kiépítését;

- a kínálati oldalon egyre több olyan rendszer integrátor van, aki komplex információs rendszereket tud kiépíteni;

- a hazai piacokon kibontakozott verseny miatt az alapvető szolgáltatások nyereséghányada csökken, a tarifák és a költségek között egyre kisebb a különbség. Számos OECD országban az állam nem engedi meg, hogy a nemzeti telekommunikációs cégek nem kapcsolódó üzletágakba diverzifikáljanak – a cipész tehát a kaptafánál marad, de kénytelen más régiók felé terjeszkedni;

- a nagy telekommunikációs cégek kapacitáskihasználási és fedezeti problémákkal küszködnek: nagyobb tömegszerűséget kell elérniük, meg kell osztaniuk a kutatási-fejlesztési költségeket, ki kell használniuk az új, nagyteljesítményű hálózataikat;

- a fejlődő és a volt szocialista országok piaca – itt nem részletezett, de nyilván nagyrészt közismert okokból – megnyílt a nagy, tőkeerős telefontársaságok előtt.

A külföldi befektetések vonzerejét – a hagyományos portfólió szempontok, így például a kereslet növekedése, a vevők fizetőképessége, a verseny élessége mellett – számottevő mértékben befolyásolja az egyes országok kormányainak politikája. Az OECD országok többségének nincsenek specifikus szabályai a helyi telekommunikációs cégek külföldi befektetéseire vonatkozóan, az esetleg meglévő korlátok pedig felbomlóban vannak. (A Deutsche Telekom-ot például alkotmányos problémák akadályozták a közvetlen külföldi terjeszkedésben, amit leányvállalatok alapításával volt kénytelen megoldani.) A kormányok a külföldiek bejövételére valamivel érzé-

kenyebben reagálnak. Egyesek szabályozással próbálnak meg védekezni, esetenként korlátozzák a külföldi részvétel arányát a helyi társaságokban, vagy meghatározzák az igazgató tanácsok nemzeti összetételét. A kép tarka és változó: Új-Zélandon és Angliában nincsenek korlátok (leszámítva az államnak speciális kérdésekben vétőjogot biztosító „arany”, illetve „kiwi” részvényeket), Franciaországban és Dániában vannak, Japán az NTT-re és a KDD-re vonatkozó köztársasági 1992 elején enyhítette. A hagyományos hálózati szolgáltatásoknál az állami előírások általában szigorúbbak, mint a mobil, a műholdas és a hozzáadott érték szolgáltatásoknál. Amerikai társaságok jelentek meg Európában, és megfordítva. A cseh nemzeti telekommunikációs cég külföldi részvétellel történő privatizációja 1995-ben várható; a magyar MATÁV részleges privatizációja 1994-ben megtörtént, a jelen cikk megírása idején a további lépésekről folytak tárgyalások. Arra is találhatunk példát, hogy egy telekommunikációs cég külföldön sikeresebb, mint a saját hazájában; ilyen például az angol Cable and Wireless, a már említett Mercury anyavállalata.

A nemzetközi terjeszkedés – a szokásos technikai és kulturális nehézségeken kívül – sajátos problémákat is felvet. Csak a példa kedvéért: mi van akkor, ha a független helyi magáncégek az anyaországaik állama által támogatott külföldiekkel kénytelenek versenyezni? Jó dolog-e az, ha a helyi telekommunikációs vállalat a hazai profitot külföldön fekteti be (az otthoni „fejőstehenekből” külföldi „kérdőjeleket” finanszírozz)?

Milyen információkat kaphatnak a külföldiek a biztonságpolitikai célokat is szolgáló helyi telekommunikációs rendszerekről? Érvényesíthető-e a kölcsönösségi szabályok? Korlátozni kell-e a nyereség külföldre vitelét, és ha igen, hogyan?

A nemzetközi terjeszkedés a közvetlen tőkebefektetéseken, a vegyesvállalatokon és a vállalatfelvásárlásokon kívül más formákban is megjelenhet. Növekszik például az úgynevezett *joint account management* népszerűsége. Ennek lényege az, hogy két ország telekommunikációs cégei kölcsönösen gondoskodnak azon helyi cégek igényeinek kielégítéséről, amelyeknek a partner országában van a központjuk, azaz az egyik a másik segítségével építi ki és működteti a rendszerét. Egy másik változat, az *one stop shopping (mindent egy helyen)* olyan szövetséget jelent, amely multinacionális cégeket szolgál ki, azok nemzeti hovatartozásától függetlenül (ilyen például a holland és a svéd partnerek által 1992-ben létrehozott PTT Telecom, vagy a British Telecom és az MCI szövetsége, a Concert).

A földrajzi portfólió szervezeti kezelésének módja változatos. Például az Ameritechnél a külföldi befektetések – köztük a magyarországi; külön stratégiai üzletágban jelennek meg, míg a Telecom malaysia-nál a fentebb említett telefonos, szolgáltatási és hírközlési divíziók az új vállalati szabályok szerint önállóan dolgozhatnak a nemzetközi piacokon is.

A nemzetközi regionális dimenzió megjelenésével és megerősödésével a nagy telekommunikációs cégek portfóliója felveszi a diverzifikált, globális vállalatokra jellemző formát, amelyben egymással párhuzamosan, a körülmények alakulásától függően változó prioritásokkal jelentkeznek szolgáltatási (termék), ügyfélköri és regionális szempontok, ezek alapján stratégiai üzleti egységek és a rájuk vonatkozó üzletági stratégiák. Ezen a ponton vissza kell térnünk a cikk bevezető gondolat-

sorához, és fel kell tennünk a kérdést: valóban csak egy klasszikus portfólió problémáról van itt szó?

Alapvető képességek a telekommunikációban

Prahalad és Hamel a bevezetőben leírt hasonlatát alkalmazva azt mondhatjuk, hogy a távközlési ipar a huszadik század végén olyan fára emlékeztet, amelynek a technikai fejlődés következtében rendkívül gyorsan szaporodnak a levelei és a gyümölcsei (a konkrét technikai eszközök és szolgáltatások), őket pedig egymásba fonódó, nehezen áttekinthető, állandóan átalakuló ágak (stratégiai üzleti egységek) tartják. Ha az elemzésben csak idáig jutunk, akkor egy konkrét telekommunikációs vállalat stratégiáját „klasszikus” portfólió problémaként kezelhetjük: azonosítani kell a stratégiai üzletágakat, el kell végezni a megfelelő környezeti és belső elemzéseket, majd az egyes üzletágakhoz megfelelő stratégiákat (beruházás, növekedés, leföldözés stb.) kell rendelni, ügyelve mindeközben a portfólió egyensúlyára.

Az alaposabb elemzés azonban a „telekommunikációs fát” tartó gyökerek, az alapvető képességek fontosságára is felhívja a figyelmet. Minden jel arra vall, hogy az ezredfordulóra a világ telekommunikációs piaca alaposan át fog rendeződni: a Föld túl kicsi ahhoz, hogy a jelenlegi szolgáltatók valamennyien elférjenek rajta. A piac óriások (mindenekelőtt az AT&T, a Nippon, az Ameritech, a Bell South, a Deutsche Telekom, a Télikom France és az Italia Telecom) egyre nagyobb részt hasítanak ki maguknak a piacból.

De vajon csak a nagyság számít? A skandináv telekommunikációs vállalatok (gyártókat és szolgáltatókat egyaránt ideértve) példája azt sugallja, hogy nem. Ezekben az országokban a telekommunikációs piacot jóval korábban liberalizálták, mint Európa többi részében. Vállalataik korán hozzászórtak a piaci viszonyokhoz, a hazai piac szükségése miatt a külföld felé fordultak, megtanultak versenyezni, alkalmazkodni, újdonságokat bevezetni, a „kollektív tanulás” során szerzett alapvető képességeiket kihasználni, és mindezek alapján ma kiváló eredményeket mutatnak fel.

Amikor a telekommunikációs piacon szükséges alapvető képességekről szólnunk, elsősorban a következőkre gondolunk:

- **alkalmazkodási képesség** – a telekommunikációs piacon az igények egyre differenciáltabbak és kifinomultabbak lesznek, a piac szegmentálódik, az egyes szegmensekhez való alkalmazkodás speciális technológiát, marketinget, ügyfélpolitikát kíván;
- **integrációs képesség** – a technikai fejlődés határozottan a technológiák és a szolgáltatások konvergenciáját jelzi, az integrált rendszerek pedig új távlatokat nyitnak meg az ügyfelek kiszolgálásában; e tekintetben a „csúcsot” ma a komplex vállalati információs és telekommunikációs rendszerek, a tervezett „információs sztrádák”, és a mindezek megvalósítását szolgáló telekommunikációs stratégiai szövetségek jelentik;
- **innovációs képesség** – nem csak a technikai újdonságokról van szó, hanem a hatékony és nyereséges alkalmazásukhoz szükséges szolgáltatási, marketing, vezetési, szervezeti és egyéb innovációkról;

- **versenyelőnyök kifejlesztésének és megtartásának képessége** – az éleződő versenyben való talponmaradáshoz és a sikerhez versenyelőnyökre, bizonyos területeken és dimenziókban elért kiemelkedő pozícióra van szükség;

- **globalizálódási képesség** – két dolgot értünk ezen: egyrészt a nemzetközi piacokra való kilépés képességét, másrészt a nemzetköziesedésből adódó speciális technikai és vezetési problémák, kulturális konfliktusok kezelésének képességét, mind a „felvásárlók”, mind a „felvásároltak” részéről;

- **az átalakulás képessége** – a gyors technikai fejlődés, a liberalizálás, a privatizáció és a verseny következtében a telekommunikációs színtér állandóan változik, új prioritások jelennek meg; esélyei annak vannak, aki a szervezeti-irányítási rendszerét állandóan „oldott állapotban” tudja tartani, jelentős veszteségek nélkül gyorsan át tudja alakítani;

- **a „vízionálás” képessége** – a telekommunikációs technológia fejlődése jelenleg messze megelőzi az igényeket; a piacot a hagyományos piackutatási eszközökkel nem lehet felmérni, a beruházásokban – egyebek között éppen ezért – óriási a kockázat; a jövőt tehát nem „felmérni”, „prognosztizálni” kell, hanem nagy fantáziával „meglátni”.

Ezek a képességek különösen fontosak a kisebb – köztük a volt szocialista – országok telekommunikációs cégei számára, amelyek a tőkehiány, a technikai lemaradás és a piac fejletlensége miatt eleve jelentős hátránnyal indulnak a versenyben.

Irodalom

- Ameritech Investor Fact Book, 1994 (vállalati kiadvány)
- Ansoff, I.–McDonnell, E.: *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, 1990
- Aronson, J.–Cowhey, P.: *Corporate Alliances and Telecom Services*. Transnational Data and Communications Report, 1993. márc.–ápr.
- Branson, R.: *A Love Affair with Monopoly*. *The Economist – The World in 1995*
- Cowe, R. ed.: *The Guardian Guide to the UK's Top Companies*, 1995. Fourt Estate, London, 1994
- Deutschman, A.: *The Next Big Info Tech Battle*. *Fortune*, 1993. nov. 29.
- Dowling et al.: *Strategies for Change in the Service Sector*. *California Management Review*, 1994. tavasz
- Japan's MPT Promotes Competitive Communications Market. *Transnational Data and Communications Report*, 1993. jan.–febr.
- Kotler, P.: *Marketing management*. Műszaki Könyvkiadó, 1991
- Kupfer, A.: *The Race to Rewire America*. *Fortune*, 1993. ápr. 19.
- Lessons From the Frozen North. *The Economist*, 1994. okt. 8.
- Morley, W.: *The Privatization of the British Telecom*. *Long Range Planning*, 1986. 6. sz.
- Neubauer, F.: *A vállalatvezetés portfólió módszere*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984
- Parkes, C.: *Telekom Sails into Unknown Waters*. *Financial Times*, 1994. dec. 28.
- Porter, M.: *Competitive Advantage*. The Free Press, 1985
- Pospischil, R.: *Reorganization of European Telecommunications*. *Telecommunications Policy*, 1993. november
- Prahalad, C.–Hamel, G.: *A vállalat alapvető képességei*. *Vezetéstudomány*, 1993. 1–2. sz. (fordítás)

Rennie, H.-Wellington, B.: New Zealand Telecom Reform Experience. Transnational Data and Communications Report, 1993. júl.–aug.
Seabra, M.: Telecommunications. European Economy, Commission of the European Communities, 1993. 3. sz.
Stüdemann, F.: Waiting for the Call. International Management, 1992. jún.
The Worls Competitiveness Report, 1993. World Economic Forum – IMD, Svájc
Weiss, W.: A Master Class in Radical Change. Fortune, 1993. dec. 13.

Williamson, J.: Telecom Trends. Newsweek, 1994. március 21.
World Development Report 1994. World Bank, Oxford University Press, 1994
Yearbook of European Telecommunications. CIT Publications Ltd, London, 1993
Az Ameritech, a Bell South, a Cable & Wireless, a British Telecom, a Vodafone, a Nokia, az Ericsson, a Siemens és más telekommunikációs (gyártó és szolgáltató) vállalatok 1993. évi társasági beszámolóí.

E számunk szerzői:

Dr. BŐGEL György a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, BKE, igazgatóhelyettes, BKE VKI; **SALAMONNÉ Dr. HUSZTY Anna** egyetemi docens, BKE, igazgatóhelyettes, BKEVKI; **SÁGODINÉ SZABÓ Hajnalka**, közgazdász; **RIBÁRNÉ HOLLO Katalin** MBA hallgató; **KASZA Gábor** MBA hallgató; **RÉVÉSZ Szilárd** MBA hallgató; **Dr. BAUER András** a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, BKE; **Dr. SCHLEICHER Imre** kandidátus, nyugdíjas főmunkatárs; **SULYOK Anna** egyetemi hallgató, Agrártudományi Egyetem, Gödöllő.

STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATOK A KOPINT-DATORG Rt-nél*

Annak ellenére, hogy a stratégia fogalma régóta ismert a szakirodalomban, mindazok a folyamatok, amelyek létrehozzák a stratégiát, ritkán kerülnek a figyelem központjába. Schwenk /1988/ olyan modellt állított fel, amely a stratégiaalkotást több szempontból elemzi, és feltételezi, hogy a folyamatok sokfélék és összetettek. A szerző ezt a modellt alkalmazta a KOPINT-DATORG Rt stratégiaalkotási folyamatainak elemzésekor, amikor mindazokat a folyamatokat és összefüggéseket vizsgálta, amelyek befolyásolják a létrejövő stratégiát.

A vállalati stratégia története már a század elején elkezdődött, igazi sikert azonban csak a hatvanas évtized óta ért el. A hatvanas években a hangsúly még a vállalat növekedési lehetőségein, valamint a növekedés jövőben követendő formájaként értelmezett stratégián volt. A szocialista országokban kialakult vállalati és központi közép- valamint hosszú távú tervezés gyakorlatára is hatott ez a tendencia.

A hetvenes évek folyamán a stratégia fogalma eggyé vált a stratégiai terv fogalmával. Ebben az időszakban a változó környezethez való alkalmazkodás egyedül üdvözítő módjának a formalizált stratégiai tervezést kiáltották ki. Központi kezdeményezésre Magyarországon is megkezdődött néhány nagyvállalatnál (Taurus, Hungária, Műanyagkutató) a stratégiai tervezés rendszerének kialakítása - méghozzá külföldi tanácsadók bevonásával. A nyolcvanas évek elejére előtérbe került az implementáció kérdése és bevezették a stratégiai vezetés fogalmát. A kilencvenes évtized elején új megközelítések láttak napvilágot (újraösszpontosítás, a nemzetközi integrációhoz való alkalmazkodás, stratégiai szövetségek stb).

A stratégia alkalmazásának elterjedése maga után vonta a stratégiaalkotási folyamatok elemzését is. Normatív és leíró vizsgálatokat különböztetünk meg aszerint, hogy mi az elemzés célja. (Antal és társai, 1992) A normatív elemzések azt vizsgálják, hogy az elemzés és a célkitűzés milyen folyamata vezethet megalapozott stratégiához, és hogy milyen eszközöket alkalmazhatunk a stratégiaalkotás során.

A KOPINT-DATORG stratégiaalkotásának elemzése során én a leíró közelítésmódot alkalmaztam. Ez a megközelítés a vállalatok stratégiaalkotási folyamatainak megismerésére törekszik. Azon a feltételezésen alapul, hogy az egyes stratégiák nemcsak tartalmukban, hanem

kidolgozási folyamatukban is eltérőek lehetnek és a stratégiaalkotásnak nincs egyetlen helyes útja, illetve módszere. A leíró megközelítés figyelembe veszi a szervezetek sokszínűségét, valamint a stratégiaalkotási folyamat összetettségét, s alapvető célja az összefüggések feltárása.

Választásom egyfelől a megközelítés újdonsága miatt esett erre a módszerre. Másfelől a KOPINT-DATORG stratégiaalkotását – jellemzői miatt – nehéz lett volna pusztán a racionális döntési folyamatok eredményeként értelmezni. A Schwenk által felállított modell alkalmazása lehetővé tette számomra, hogy a stratégiaalkotási folyamatát annak összetettségében elemezzem, és feltárjam mindazokat a tényezőket, amelyek hatással vannak – vagy lehetnek – a kialakuló stratégiára.

Modell és a vizsgálat módszertana

A stratégiaalkotási folyamatok leíró elemzési módszere az elméleti és a gyakorlati tapasztalatok alapján a folyamat elemzését három különböző szempont szerint tárgyalja (Schwenk, 1988):

- a stratégia mint racionális döntési folyamat eredménye,
- a stratégia mint a szervezeti folyamatok terméke,
- a stratégia mint a hatalmi-politikai viszonyok függvénye.

Ez a megkülönböztetés csak analitikus célokat szolgál, a valóságban ezek mindig együttesen vannak jelen. A KOPINT-DATORG esetében is mindhárom értelmezés alkalmazható a folyamatok elemzésére, és látható, hogy a stratégia kialakítása bonyolult és többnyire nem is formalizált folyamat eredménye.

A stratégiaalkotás folyamatát az 1992-1994-es időszakra szóló stratégia kialakításának menete alapján elemzem. A KOPINT-DATORG esetében ez az első olyan stratégia, amelyet már részvénytársaságként alakított ki, és a megváltozott körülmények miatt már „piaci stratégiának” nevezhetünk.

* A szerző ezúton köszöni meg Balaton Károlynak (Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem), Deák Jánosnak (KOPINT-DATORG Rt.) és Majos Piroskának (KOPINT-DATORG Rt.) a cikk megírásához nyújtott segítséget.

A KOPINT-DATORG stratégiaalkotási folyamatának feltárásához első lépésben vállalati dokumentumokat használtam. Ezután interjúkat készítettem a felső vezetőkkel, valamint néhány profitcentrum vezetőjével is. Ezenkívül két kérdőívet készítettem és ezeket elemeztem. Az egyik kérdőívet a profitcentrumok stratégia-alkotói töltötték ki, és a kérdések a profitcentrumok stratégiaalkotási folyamatának rész-leire kérdeztek rá. A másik kérdőív kitöltésére a felső vezetőket kértem meg. Ez a kérdőív a szervezeti kultúra jellemzőire, illetve a politikai-hatalmi viszonyok részleteire kérdezett rá.

A KOPINT-DATORG Rt.

A Konjunktúra és Piackutató Intézet (KOPINT) a Magyar Kereskedelmi Kamarából 1964-ben kivált részlegéből alakult át önálló intézetté. Az elmúlt évtizedekben a kutatásokat állami támogatásból fedezték. Feladatuk – piackutató, árszolgáltató és információs rendszerek segítségével – a magyar nagyvállalatok és az állami intézmények információs igényeinek kielégítése volt.

A DATORG Külkereskedelmi Adatfeldolgozó és Szervező Rt-t 1968-ban a magyar külkereskedelmi statisztikai, számítástechnikai rendszer elkészítésére, karbantartására hozták létre. A minisztériumok és a kereskedelmi vállalatok számára készített adatfeldolgozást.

A KOPINT-DATORG e két vállalat összevonása révén 1987-ben jött létre. Ez a vállalat a külkereskedelmi ágazatba tartozó államigazgatási irányítású vállalatként működött.

Az egyesülés idején mindkét cég azzal nézett szembe, hogy a háttérintézményekre vonatkozó általános főhatósági átalakítások, valamint a működés erősebb piaci orientációra való átállítása bizonytalanra teszi fenállásukat. A leépítések, a gazdasági megszorítások elől kiutat jelentett mindkét intézménynek az egyesülés, bár az új vállalat megmaradt államigazgatási irányítás alatt a külkereskedelmi tárca fennhatósága alá rendelve.

A vállalat történetében 1991 és 1992 mint a nagy változások éve szerepelnek, ugyanis ekkor történt meg a részvénytársasággá alakulás, valamint a lineáris-funkcionális szervezetből divízionális lett. Az átalakulást külső és belső tényezők egyaránt sürgették: az állam már nem vállalt garanciákat, miközben a vállalat vezetői úgy érezték, hogy sokkal nagyobb önállóságra lenne szükségük ahhoz, hogy a cég jól prosperáljon.

A privatizációt a KOPINT-DATORG vezetősége kezdeményezte. Az 1991-ben, az átalakulás évében a hatályos törvények szerint az állami igazgatás alatt álló vállalatok 100%-ban magántulajdonúvá válhattak. Az állam, pontosabban az NGKM úgy döntött, hogy a cég 100 százalékban privatizálható.

Az Intézmény vezetősége már 1990 nyarán, a részvénytársasággá válás előtt kidolgozott egy sajátos átalakulási, privatizálási megoldást. Ebben arra kerestek megoldást, hogy miképp lehet a kvalifikált dolgozókat többségi tulajdonosi pozícióba juttatni. A vállalat jövője szempontjából ugyanis meghatározó, hogy kinek a kezébe kerül a tulajdon.

A dolgozóknak juttatott részvények két csoportra oszlanak.

♣ Az ún. *dolgozói részvényeket* eltöltött idő, képzettség, publikációk stb. alapján kapott pontok szerint osztják el. Dolgozói részvényre minden olyan alkalmazott jogosult,

aki legalább két éve van a vállalatnál. A dolgozói részvényekre így 260 fő jogosult, az átlagos névérték 90 eFt.

♣ A *kvalifikációs részvények* elosztásánál első lépésben objektív pontozás történt a szakmai gyakorlat, képzettség, nyelvtudás és munkakör alapján. Ezt követi egy szubjektív elemeket is tartalmazó pontozás, melyet egy nagyobb vezetői kör véglegesít.

Az átalakulás belső követelménye a menedzsmenttel szemben, hogy valódi, aktív piaci stratégiát kell kidolgoznia, szervezetét termékszemléletűre kell átalakítania, és ehhez a megfelelő szervezeti és gazdasági intézkedéseket kell meghoznia.

Így az átalakulással szoros összefüggésben szervezeti változások mentek végbe, amelyeknek az volt a céljuk, hogy a már régóta túlhaladott formát a megváltozott külső és belső tényezőkhez, valamint az ezek alapján változó stratégiához alkalmazkodó struktúra váltsa fel.

Az 1987-ben megtörtént egyesülést nem követte alapvető szervezeti átalakítás. A már egy cégként működő KOPINT-DATORG-on belül teljesen elkülönült a két jogelőd cég, a funkcionális felosztás egyértelműen követi az 1987. előtti állapotot. Ennek oka főként a vezetők és a dolgozók ellenállásában keresendő, mivel mindenki úgy gondolta, hogy az addigi szervezet megváltoztatásával többet veszíthet, mint amennyit nyerhet.

A részvénytársasággá alakulás után halaszthatatlanná vált a struktúra megváltoztatása a már említett okok miatt. Az új felépítés szerint a társaság élén az elnök-vezérigazgató áll. Közvetlen irányítása alá tartozik a Humán-politikai Főosztály. Munkáját segíti az Operatív Igazgatóság – tanácsadó testület –, amely két hetente ül össze. A társaság egységeinek közös ügyeit a Marketing Központ és a Gazdasági Igazgatóság viszi.

A termelő főosztályokat profitcentrumokká alakították és a Kereskedelmi Információs Központban gyűjtötték össze őket. A profitcentrumok „a magasabb hatásfokú gazdálkodáshoz szükséges meghatározott hatáskörű és felelősségi köröket biztosítják”. A szervezeti „vágási problémát” tehát a KOPINT-DATORG vezetői úgy oldották meg, hogy a funkcionális megosztás egyik egységén belül divíziókat hoztak létre.

A KOPINT-DATORG fő tevékenységei három üzleti terület köré csoportosíthatók. A fő üzleti területek a kutatás, az üzleti információszolgáltatás valamint a számítástechnika és informatika.

A Társaság alapítókéje 304 080 eFt. A vagyoni helyzet alakulását jellemzi, hogy 1989 és 1992 között vagyonszerzés nem következett be, megnövekedett a befektetett tőke és a készpénz értéke, valamint csökkent a készlet és a követelések nagyságrendje.

Ez fontos tényező a stratégia kialakításakor, hiszen a pénzügyi helyzet alapvetően meghatározza a stratégiát. Bizonyos eladósodási szint mellett vagy komoly likviditási problémák esetén – amely sajnos nem egy magyar vállalatot jellemez – „már nem beszélhetünk stratégiáról”. (Mészáros, 1993)

A stratégiával kapcsolatosan az elmúlt évek egyik legnehezebb feladata volt a cash flow alapú pénzügyi rendszer kialakítása. A vállalat 1991-ben (a vizsgált stratégia elkészítésének idején) komoly likviditási gondokkal nézett szembe a kintlévőségek magas aránya miatt. 1992-re a követelések értéke az 1989-es érték egyharmadára csökkent a megfelelő pénzügyi menedzselés következtében. Ez viszont azzal járt, hogy a stratégiában előtérbe kerültek a rövid távú szempontok. E szerint elsődleges cél

volt a kintlévőségek behajtása, a behajthatatlan követelések leírása, valamint az időszaki nyereség maximalizálása. Ez utóbbit segítette elő a kialakított érdekeltségi rendszer, amelyet az égető gondokon túljutva a hosszú távú stratégiai célokhoz alakítottak. Ez volt az egyetlen lehetséges útja annak, hogy túljussanak a likviditási problémákon és biztosítsák a túlélést.

A stratégiaalkotási folyamat elemzése

A stratégia mint racionális döntési folyamat eredménye

A KOPINT-DATORG stratégiaalkotási folyamatát elsőként mint racionális döntési folyamatot vizsgálom.

Sokáig uralta a stratégia irodalmát az a nézet, miszerint a stratégia tudatos választás eredménye. (Ansoff, 1965)

Az irodalom szerint „ez a megközelítés abból indul ki, hogy a stratégia a szervezet jövőjére, a környezethez való alkalmazkodás módjára vonatkozó céltudatos elképzelések és intézkedések összessége”. (Antal és társai, 1992) A témát feltáró írások felsorolják azokat a tényezőket, amelyeknek szisztematikus tervezési folyamat során meg kellene jelenniük, és leírják, hogy miként kellene elemezni ezeket lépésről lépésre. (Barakonyi-Lorange, 1991)

A folyamatot az 1. ábra mutatja.

Amint ez az ábrából is kiderül, a stratégiaalkotás ebben a felfogásban mint tervezési folyamat jelenik meg.

Az ábra szerinti tervezési folyamatot természetesen megelőzi a tervezés bevezetésére vonatkozó döntés. Ez igen komoly elhatározás, mivel gyökeres változásokat idéz elő a vállalat vezetési módjában. Bár tervezés már régóta folyt az intézménynél, ez nem jelentett mást, mint a szocialista vállalatok mechanikus tervezését. Mivel a vállalat háttérintézményként funkcionált, a mindenkori

környezet is szükségessé tette, hogy a jövőbeli terveket új módszerek szerint készítsék el.

Az ábra szerint a tényleges tervezési folyamat a jelenre vonatkozó vizsgálatokkal indul.

A jelen elemzésének egyik nagy területe a környezet vizsgálata.

A vállalat számára a környezet értékelése azoknak a külső eseményeknek a számbavételét jelenti, amelyek valójában érintik a vállalat működését. A KOPINT-DATORG esetében meglepő, hogy a kialakult arculat – piackutató cég – ellenére a saját piacaikról, illetve a vállalat környezetéről csak nagyon kevés és semmiképpen sem kielégítő vizsgálatok folytak. Ennek több oka is van.

Az egyik ok az, hogy a környezet analíziséhez szükséges szervezeti háttér hiányzik, hiszen a piackutató profitcentrum jelenleg mindössze két főből áll, akik még a külső megbízásoknak is nehezen tudnak eleget tenni. A Piackutató Iroda szakemberhiánya már régóta megoldatlan problémája az Intézetnek. A változások előtti gazdasági környezetben a piackutató részleg ún. „multi-client” tanulmányokat végzett, amely megfelelt az akkori keresletnek. Ekkor még a részleg létszáma mintegy 30 fő volt. A piackutásra való áttérés megváltoztatta a piackutatás arculatát: az új, illetve megújuló vállalatok ma már nem átfogó elemzésekre, hanem speciális piaci szegmensek vizsgálatára tartanak igényt. Az adott szakembergárda nem volt alkalmas az új igények kielégítésére, ezért az utóbbi három év során leépítették ezt a létszámot. Ez idő alatt a KOPINT-DATORG vezetősége folyamatosan próbálja feltölteni a Piackutató Irodát megfelelő személyzettel, de ez – elmondásuk szerint – ma szinte lehetetlen a társaság anyagi hátterével. Ma ugyanis jóval nagyobb a kereslet, mint a kínálat megfelelően képzett marketinges szakemberek iránt. Ennek következtében a kevés jó szakember nagy része saját vállalkozásba fog, vagy a kiemelkedően magas jövedelmet biztosító vegyes vállalatok vonzzák őket magukhoz.

Másrészt az intézmény piacának felmérése amúgy is sok problémát vet fel, hiszen az üzleti területek eltérő piacokon vannak jelen. Ráadásul ezek közül néhány piac sajátos tulajdonságokkal is bír (pl. a makrofeldolgozás vagy a VÁM feldolgozás piaca).

A jelen elemzésének következő lépése a vállalat értékelése, az erős és a gyenge pontok feltárása.

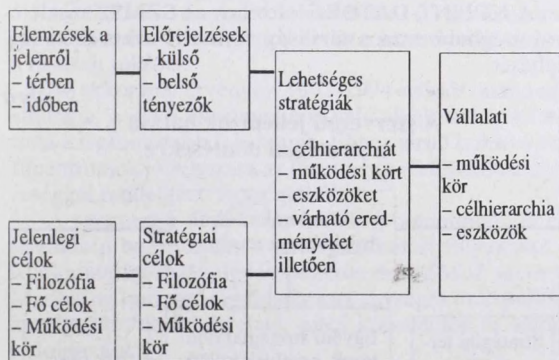
A jelenlegi stratégia kialakítása előtt 1991-ben a KOPINT-DATORG-nál elvégezték a vállalat részletes átvilágítását. Az elemzés elkészítéséhez külső szakember segítségét vették igénybe. Az elemzések kitértek a vállalat céljaira, teljesítményére, szervezeti felépítésére, a tevékenységek piacaira, felhasználói köreire.

Ez a fajta értékelés segítségére van a vállalatnak abban, hogy tisztázza a környezetéhez fűződő viszonyát. Lényegében azt a sajátos vállalati képet rajzolja meg, amely a vállalatot minden más cégtől megkülönbözteti. Az 1991-ben készült stratégia még nem elemezte strukturáltan a társaság gyenge és erős pontjait. Az 1993 során aktualizált változat már feltár néhányat a gyenge és az erős pontok közül. A vállalat *erősségeiként* a következő jellemzőket említették :

- a hazai és nemzetközi elismertségű kutatók és azok munkái
- a felső vezetés kiterjedt kapcsolatrendszere
- egyedülálló országos szakkönyvtár

1. ábra

A stratégiai tervezés folyamata



Forrás: (Chikán, 1989. p.521.)

terveket a minisztériumok, illetve a hatóságok tervei, előirányzatai határozták meg. Ezen csak annyiban lehetett változtatni, amennyit a vezetőség lobbizással elért.

A KOPINT-DATORG esetében a részvénytársaságga alakulás maga után vonta a piaci stratégia kialakításának szükségességét. Ekkor már a dinamikus és összetett külső

- a makrófeldolgozásokban szerzett és elismert nagy múltú tapasztalat
- egyedülálló ágazati elemző munkák
- korszerű számítástechnika (hardver, szoftver, humán-felkészültség)

Az intézmény *gyengésegé*ként értelmezték

- a bizonyos területeken felmerülő szűk keresztmetszeteket a megfelelő szintű munkaerőből
- az érdekeltségi rendszer nem eléggé differenciált voltát.

A racionális döntéshozatal modelljében a stratégia nem más mint a környezethez való alkalmazkodást elősegítő lépések terve. Így e felfogás szerint a stratégia kidolgozása során különleges figyelmet fordítanak a környezet jövőbeli alakulásának előrejelzésére. Emellett természetesen fontos szerepet kap a belső tényezőkre vonatkozó előrejelzések elkészítése is.

Az ábrán látható modell szerint az elkészített elemzések és előrejelzések ismeretében különböző lehetséges stratégiákat állítanak fel.

A KOPINT-DATORG esetében nem készültek stratégia változatok, hanem a stratégiaalkotás során az adott stratégia fokozatos finomítása, alakítása volt inkább a jellemző.

Ezzel a megállapítással azonban már át kell lépnünk a tervezés kevésbé vagy egyáltalán nem formális folyamatára.

A stratégia mint a szervezeti folyamatok terméke

A racionális megközelítéssel szemben a stratégiát mint szervezeti folyamatok termékét is vizsgálhatjuk. Ez a felfogás számol a döntéshozók korlátozott racionalitásával; figyelembe veszi, hogy a szervezet múltbéli tapasztalatai, tradíciói, meglévő struktúrája, érdekeltségi rendszere befolyásolja, hogy milyen stratégia alakul ki.

A stratégia „sztori” kezdeté óta sokáig egyeduralgkodó volt az a nézet, miszerint a stratégia követi a struktúrát, és nem fordítva, mint ahogyan az általam használt modell állítja.

A stratégia és a struktúra viszonyának kutatása közel három évtizedes múltra tekint vissza. (Antal, 1991) Kezdetben arra az egyértelmű megállapításra jutottak a kutatók (Chandler, 1962), hogy a „struktúra követi a stratégiát”. Itt természetesen nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy ekkor még a stratégiát és a struktúrát is a maitól eltérő értelemben használták.

A hetvenes évekre megfelelő mennyiségű empirikus elemzés és elméleti munka állt már rendelkezésre ahhoz, hogy ezt az egyértelmű összefüggést feloldják; ekkor már inkább a megfelelés tényét hangsúlyozzák.

Mintzberg (1979) a hetvenes évek végén már egészen új megközelítést alkalmaz: azzal, hogy a stratégiaalkotás strukturális kontextusát helyezi előtérbe, el is szakad a stratégia-struktúra kutatás alapkérdésétől.

Az egyre összetettebbé és dinamikusabbá vált környezetben a nyolcvanas években megnőtt az adaptációra képes szervezet kialakításának igénye. Ahogyan Antal Mocos Zoltán cikkében (Antal, 1991) megállapítja, „a stratégiai irányítás új szerepkört kap; a stratégia tartalmának meghatározása helyett a megfelelő tartalmú stratégia kialakítására és megvalósítására képes szervezet (és az abban folyó stratégiaalkotás módja) kerül előtérbe”.

A stratégiát a szervezeti folyamatok termékének tekintő megközelítés figyelembe veszi az ember kognitív határait és mindazokat a szervezeti tényezőket, amelyek a stratégiaalkotási folyamatot befolyásolják.

Schwenk (1988) szerint kognitív, szervezeti és politikai tényezők egyaránt befolyásolhatják a stratégiát egy bizonyos orientáció felé mozdítva azt, és megnehezíthetik az irányváltoztatást. A szervezet tagjai sokszor abban a meggyőződésben élnek, hogy saját céljaikat egy adott stratégiai irány támogatja. A stratégiai orientáció megerősödésével új szervezeti struktúrák és folyamatok alakulnak ki, amelyek megerősítik az adott irányvonalat az új orientációnak megfelelő szervezeti szerepek definiálásán keresztül, valamint az irányvonalat támogató információk nyújtásával.

Larry Greiner (1983) egyértelműen azt állítja, hogy „a stratégia a belső szervezetből ered – nem a jövőbeni környezetből”. Írásában megállapítja, hogy a stratégia olyan nem racionális folyamat terméke, amelyet az informális értékrendek, tradíciók és viselkedési normák határoznak meg – vagyis semmiképpen sem racionális, formális, logikus és tudatos folyamatok eredménye. A stratégia a mindennapi informális döntéshozatal és akciók kumulatív eredménye, nem pedig a felső vezetők által előállított egyszeri kinyilatkoztatás, amelyet a szervezet minden szintjén követni kell.

Habár néhány stratégiakutató vitatja, hogy a stratégiát a szervezeti folyamatok és struktúra határozza meg, de mindenki egyetért abban, hogy ezek a tényezők jelentősen befolyásolják a stratégiai döntéshozatal folyamatát.

A folyamatot jellemző főbb összefüggéseket a 2. ábra mutatja.

Itt tehát a kialakuló stratégiát nem a környezet alakulása, hanem a meglévő szervezetben érvényesülő érdekek és értékrendek befolyásolják.

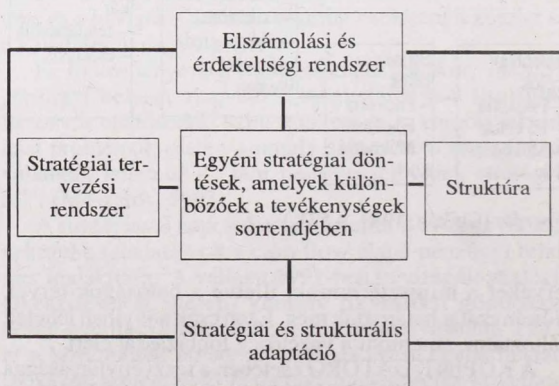
Ahhoz, hogy a KOPINT-DATORG stratégiaalkotási folyamatát e felfogás szerint értelmezhesük, részletesebben meg kell vizsgálni a szervezet felépítését.

Egy szervezet formális struktúrája meghatározza a munkamegosztás rendszerét, kijelöli a szervezeti hierarchiát, döntési és felelősségi hálókat ki.

A KOPINT-DATORG esetében az SZMSZ részletesen meghatározza a társaság formális szervezeti felépítését.

2. ábra

A szervezeti jellemzők hatása a stratégiai döntésekre



Forrás: (Schwenk, 1988. p. 36.)

Az Intézményt bemutató részben már láthattuk, hogy a KOPINT és a DATORG egyesülése óta milyen szervezeti változások mentek végbe. Itt most a változásokat abból a szempontból vizsgálom, hogy azok milyen stratégia-változás következményei voltak, illetve milyen hatással voltak a stratégiaalkotás folyamatára.

1987-ben az egyesülés után - amint láthattuk - nem történt lényeges szervezeti változás, az újonnan létrejövő KOPINT-DATORG szervezeti felépítése az előd-vállalatok felépítését követte. Az egyesülés a stratégiára nem volt jelentős hatással, bár a stratégiaalkotás során tapasztalható volt a két előd-vállalat vezetőségének vetélkedése a minél nagyobb befolyásért.

Az 1988-as szervezeti felépítés tehát azt tükrözi, hogy a stratégia nem változott alapvetően attól, hogy a két cég egyesült. Az akkori stratégia a hatóságok előirányzatainak lebontható volt és a szervezeti egységek létrehozása, illetve megszüntetése is ezeknek a hatóságoknak az igényeit követte.

Az 1989-es szervezeti felépítés azt mutatja, hogy a főosztályokon belül termékelvű felosztást valósítottak meg. 1989 már a környezet alapvető megváltozásának kezdete, ezért a stratégia annyiban módosult, hogy a vállalat megpróbált minél több lábbon állni. Ezt bizonyítja a szervezeti egységek számának megnövekedése (és így a termékek számának növekedése). Másrészt a szervezeti ábra tartalmazza mindazokat az érdekeltségeket, amelyeket 1989 folyamán hoztak létre. Ez a tény azt bizonyítja, hogy a vezetőség felismerte hogy változtatnia kell az addigi stratégián (háttérintézményként feladat a hatóságok igényeinek kielégítése). A szervezetet és az érdekeltségek későbbi sorsát tekintve azonban az derül ki, hogy a döntések sokszor esetlegesek voltak, illetve a megvalósítás során nem tudtak a terveknek megfelelően funkcionálni. A kereskedelemmel foglalkozó érdekeltségek alapítása maga után vonta a kintlevőségek megnövekedését, amely a már vázolt módon befolyásolta később a stratégiát. A szervezet megváltozása azonban nem volt hatással a stratégiaalkotási folyamatra, hiszen a változás csak az egyes főosztályok bővülését és nem olyan változást jelentett, amely befolyásolta volna az addigi folyamatokat.

Az 1992-es szervezeti felépítés már a részvénytársasággá alakulás és a divizionális szervezet kialakításának hatásait tükrözi.

Az ekkor már érvényes, 1992-1994-es időszakra szóló stratégia a piaci viszonyokhoz való alkalmazkodást tartotta a legfontosabb feladatnak. Ehhez járult hozzá a profitcentrumok létrehozása az Intézmény elkülöníthető nyereséggel rendelkező egységeiből.

A szervezeti átalakulás másik momentumja, amely jelentősen befolyásolta a stratégiaalkotási folyamatot, a Marketing Igazgatóság létrehozása. Az SZMSZ szerint a Marketing Igazgatóság feladata az egységes üzletpolitika kidolgozása és felügyelete, piaci koncepciók és akciók kidolgozása.

A stratégia szerint az Intézmény összes tevékenységét át kell hatnia a marketing szemléletnek. Ezt segíti elő, hogy maga a stratégia kialakítása a Marketing Igazgatóság kezébe kerüljön. A Marketing Igazgatóság tényleges feladata az, hogy alulról és felülről is összegyűjtse a stratégiára vonatkozó elképzeléseket és ötleteket és ezek alapján stratégiát dolgozzon ki, amelyet a különböző operatív szervek vitatnak meg és az Igazgatóság fogadja el.

Ezek a változások egyértelműen azt jelentik, hogy a struktúra követte a stratégiát, ugyanakkor a továbbiakban

viszont a megváltozott struktúra megváltoztatta a stratégiaalkotási folyamatot és így befolyásolta a létrejövő stratégiát.

A végbement folyamatot a 3. ábra mutatja.

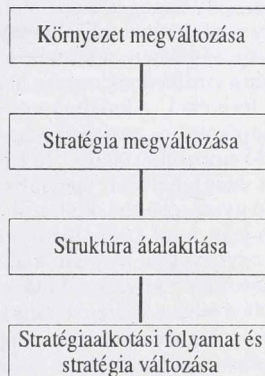
A szervezeti folyamatok szerinti megközelítés magában foglalja annak vizsgálatát is, hogy kik kezdeményezik a stratégiát, és kik vesznek részt annak kidolgozásában. Burgelman (1983) ezzel összefüggésben megkülönbözteti az indukált és az autonóm stratégiai magatartást.

- Az indukált stratégiai magatartás esetében a szervezet felső szintű vezetői fogalmazzák meg a stratégiai irányvonalat, s a szervezeti struktúra alakítása révén fejlesztik ki az alsóbb rendű szinteken a stratégia megvalósulását elősegítő magatartásformákat.

- Az autonóm stratégiai magatartás esetén a kezdeményezés alsóbb szintről, a vállalat egyes vállalkozási egységeiből és divízióiból indul ki. Az önálló

3. ábra

Környezet-stratégia-struktúra kapcsolata a KOPINT-DATORG-nál



elképzelésekhez támogatókat keresnek, hogy a stratégiai koncepciót a szervezet széles körben magáévá tegye, s megnyerjék a felső vezetőség támogatását.

A profitcentrumok vezetőinek kiadott kérdőívek alapján a következő képet kaptam arról, hogy miként alakul a stratégiaalkotás folyamata a divizionális szervezet bevezetése óta:

A profitcentrumok vezetőinek nagy része úgy tartotta, hogy ők felső utasításra készítik el a stratégiát. Ugyanakkor többen említették azt is, hogy nagy szerepe van a saját ötleteknek is. A felső vezetőkkel folytatott beszélgetések alapján azonban az derült ki, hogy a felső vezetők szeretnék, ha a stratégia kérdésében az egyes profitcentrumok önállóbbak lennének. A felső vezetők szerint a profitcentrumok vezetőinek többsége jó szakember a saját szakterületén, de kevesen rendelkeznek menedzseri képességekkel, ezért a stratégia területén amennyire lehet igyekeznek a felső vezetőkre támaszkodni. Nehéz azonban általánosságban beszélni indukált vagy autonóm stratégiai magatartásról, mivel az egyes üzleti területeket eltérő gyakorlat jellemzi.

A Kereskedelmi Igazgatóságon belül azok a profitcentrumok, amelyek a nagy hatósági megrendelésekből élnek (Vám és Makroszervezési Stúdió, Számítástechnikai Stúdió) egyértelműen indukált stratégiai magatartást

követnek a felső vezetőség ezzel ellentétes akarata ellenére. Ezeket a profitcentrumokat számítástechnikai szakemberek vezetik, akik szerint az üzleti lehetőségek figyelése a piackutatók, illetve a marketingesek feladata, hiszen ők értenek hozzá. Egyelőre a körülmények még nem kényszerítik rá őket a kezdeményezésre, hiszen a hatósági megrendeléseket a felső vezetőség szerzi számukra.

A többi profitcentrum azonban kénytelen autonóm stratégiai magatartást követni annyiban, amennyiben számukra nincsenek adott megrendelések, azokat saját maguknak kell megszerezni. Mivel ugyanaz az érdekelt-ségi rendszer jellemző rájuk is, mint az előbbiekre annak ellenére, hogy egészen mások a feltételek, ezek a profitcentrumok sokkal nagyobb önállóságot mutatnak a stratégia tekintetében. Jellemző, hogy ezen profitcentrumok vezetői voltak azok, akik nagy fontosságot tulajdonítottak a saját kezdeményezésnek, amíg a többi profitcentrum stratégiaalkotói a felső vezetőséget jelölték meg kezdeményezőként.

Sajátos helyzete van a Tudományos Igazgatóság alá tartozó vállalkozási egységnek. Az ilyen jellegű kutatás sehol sem profitorientált. A Tudományos Igazgatóság stratégiáját sem a nyereség elérése motiválja legfőképpen. A kutatás színvonala a teljesítmény mérője. Ezekben a vállalati egységekben a termékek, azaz a kutatási témák is másképp viselkednek, mint a hagyományos profilú egységek termékei. Általában egy-egy kutató egy témában igazán járatos és egy új témára sokszor nagyon nehéz megfelelő embereket találni. Itt tehát szó sem lehet az – amúgy is meglehetősen speciális – piac változó igényeihez való gyors alkalmazkodásról. Itt tehát a stratégiaalkotás nem más, mint a piac igényeinek felmérése és az adottságok egybevetése nyomán kialakuló témák/termékek meghatározása a következő időszakra.

Összességében tehát a stratégia irányvonalát általában a felső vezetőség fogalmazza meg, vagyis az indukált stratégiai magatartás jellemzőbb az intézmény egészére, bár az autonóm magatartás jegyei is megtalálhatók bizonyos vállalkozási egységeknél.

A struktúra vizsgálatánál azonban nem szabad megfeledkeznünk az informális felépítés jelentőségéről sem. Az informális struktúrát a formális szervezetet alkotó emberek egymáshoz való viszonya alakítja ki. Ez azért is fontos, mivel az egyének közötti viszony sokszor alapvetően befolyásolja a stratégiát. A KOPINT-DATORG esetén az informális struktúra jelentősen nem tér el a formálistól, de semmiképpen sem azonos vele. A stratégia szempontjából az egyik legszembetűnőbb különbség, hogy a Marketing Igazgatóság SZMSZ szerinti kulcsszerepe a stratégiaalkotásban szinte senki előtt sem nyilvánvaló.

A marketingfunkció beillesztése ezideig nem volt teljesen sikeres, hiszen még ma is „idegen szakértőként” működnek inkább, mintsem a csoport tagjaiként. A felső vezetőség és a stratégia hangsúlyozza a vevőorientáltság fontosságát, de ez nem a marketingvezetői pozícióban, hanem a végrehajtói szinten valósul meg.

A Schwenk-modell alapján a stratégiaalkotást az érdekelt-ségi és elszámolási rendszer is befolyásolja. A téma kutatói szerint a rövid távú profitra összpontosító érdekelt-ségi rendszer gyakran gyengíti a hosszú távú stratégiai gondolkodást.

A KOPINT-DATORG esetében is megfigyelhető ez a tendencia, hiszen az érdekelt-ségi rendszer alapja az elért nyereség, amelyet egy-egy hosszabb távú befektetés pil-

lanatnyilag sokszor negatívan befolyásolhat.

A KOPINT-DATORG ösztönzési rendszerével kapcsolatosan felmerült problémák pontosan az értékelési és elszámolási rendszer, valamint a stratégiaalkotás közvetlen kapcsolatát mutatják.

A jelenlegi anyagi ösztönzési rendszer alapkitűzése, hogy „a különböző területekre a meghatározott feltételek teljesítése biztosítsa az Intézmény eredményes gazdálkodását”. A rendszer az egyes területekre eltérően határozza meg az ösztönzés alapjait a következők szerint:

A profitcentrumok ösztönzése az egy fő által ténylegesen elért nyereség (eredmény) alapján történik. Nyereségen a Cash Flow szerinti pénzügyi teljesítést értik, ami azt jelenti, hogy semmiféle már elkészített és kiszámlázott munka nem számít bele, amíg kifizetésre sor nem kerül. Ennek a szemléletnek a bevezetése 1992-ben egy az addigi gyakorlattól teljesen idegen rendszer alkalmazását jelentette. A vállalkozási egységek teljesítményét azelőtt ugyanis a kiszámlázott munkák alapján mérték. Sok energia-ráfordítást igényelt, hogy minden vállalkozással megértessék azt, hogy a kiszámlázás önmagában nem érték, csakis a pénz befolyása után válik azzá. A már leírt körülmények (követelések megnövekedése) miatt a túléléshez elengedhetetlen volt, hogy ez a szemlélet uralkodóvá váljék minden tevékenység esetén. A szabályzat szerint az egyes profitcentrumok közti átcsoportosításra nincs lehetőség. Ez a rendszer élt mindenféle kiegészítés nélkül a tavalyi év végéig, amely azt jelentette, hogy azok a profitcentrumok, amelyek hosszabb távon megtérülő beruházásba kezdtek, jelentős hátrányba kerültek az alapterületnél és a prémiumfizetésnél. A hosszú távon megtérülő piaci fejlesztések költségei ugyanis még a fejlesztés évében jelentkeznek, amíg a bevételek csak később realizálódnak. Ez a stratégiaalkotást, illetve a stratégia adaptációját jelentősen befolyásolta, mivel az egyes profitcentrumok igyekeztek a fejlesztéseket a lehető legalacsonyabb szinten tartani, hogy az évi nyereségüket maximalizálják. Így tehát a körülmények hatására kialakított rövid távú eredmények (likviditás helyreállítása a lehető legrövidebb időn belül) elérését célzó érdekelt-ségi rendszer következtében a hosszabb távú stratégiai célokkal szemben hátrébe kerültek.

A likviditási helyzet megfelelő alakulása miatt lehetővé vált az ezirányú célkitűzések felülvizsgálata.

Az 1994-es szabályozás megkísérli feloldani ezt a paradoxont, méghozzá úgy, hogy a hosszabb távú fejlesztések költségeit – megfelelő indokok esetén – kivesszük az éves elszámolásból. A jelenleg érvényes szabályzat szerint „a meglévő termékek pótlólagos fejlesztése, illetve új termékek piacbővítést szolgáló fejlesztés esetében azokon a területeken, ahol az eddig elért eredmény nagyságrendje nem nyújt ennek költségeire fedezetet, a rövid távú (éves) érdekelt-ségi eredményből kikerülnek. Ennek eldöntésére minden esetben Operatív Vezetőségen kerül sor”. A vezetők azt remélik, hogy ez a változtatás jelentősen módosítja majd a profitcentrumok viselkedését a hosszú távú befektetések tekintetében.

A szervezeti folyamatok tehát a KOPINT-DATORG-nál is jelentős hatással vannak a stratégiaalkotásra, a stratégiára és annak adaptációjára.

A stratégia mint a hatalmi–politikai viszonyok függvénye

Ez a megközelítés sok közös vonást mutat a stratégiát a szervezeti folyamatok eredményének tekintő felfogással.

Legfőbb jellemzője, hogy a kialakuló stratégiát hatalmi, alkudozási folyamatok és hatalmi játékok eredményeképpen alakítja. A folyamat résztvevői korábbi pozícióik megőrzésére, illetve új hatalmi befolyásolási lehetőségek megszerzésére törekednek.

A politikai folyamat elemeinek stratégiai döntésekre vonatkozó hatását a 4. ábra mutatja be.

A megközelítés szerint fontos szerepet kap a külső befolyás. Mintzberg (1983) részletes összefoglaló listát állított össze a lehetséges külső befolyást gyakorló szereplőkről.

Ezeket a szereplőket Mintzberg négy csoportba osztotta. E szerint a külső befolyás származhat a tulajdonosoktól, az alkalmazottakat képviselő szervezetektől, a kormányzattól, illetve a közvéleményt kifejező más csoportoktól.

A KOPINT-DATORG tulajdonosi struktúrája a már bemutatott – de még be nem fejezett – privatizációs folyamat eredményeképpen az 1. táblázatnak megfelelően alakul.

A vállalat vezetői a hosszú távú stratégia eléréséhez – tulajdonosi funkciók érvényesülése – szeretnék befejezni a privatizációt, de az ÁVÜ még ezideig nem tett lépéseket ennek érdekében, a vállalati akarat pedig nem elegendő a folyamat beindításához.

4. ábra

A politikai folyamat elemeinek hatása a stratégiai döntésekre



Forrás: (Schwenk, 1988. p. 52.)

Az ÁVÜ tehát ma még többségi tulajdonos, és mint ilyen meg lenne a jogi alapja arra, hogy jelentősen befolyásolja a kialakuló stratégiát. A gyakorlatban azonban nem vesz részt sem a stratégiaalkotásban, sem annak ellenőrzésében. Az ÁVÜ egy munkatársával képviselteti magát a Közgyűlésen, és itt mint többségi tulajdonos véghez tudja vinni akaratát. A tapasztalat azt mutatja, hogy közvetlenül nem akarnak hatalmi pozíciójukkal élni a stratégiaalkotás területén. Ez az adott keretek között nem is meglepő, hiszen nem képviseltetik magukat a vállalat vezetésében és így nincs is rálátásuk az Intézmény döntéseire, illetve a döntéseket befolyásoló tényezőkre. A stratégiát azonban mégis közvetett módon befolyásolják, hiszen többségi részesedésüknél fogva kezükben van a döntés az osztalék-kifizetés kérdésében. Az osztalék-kifizetés számukra fontos kérdés és ragaszkodnak is hozzá, hogy minden évben a nyereséggel arányos osztalék

kerüljön kifizetésre. A vállalat vezetői illetve az alkalmazottak – akik mint tulajdonosok a Közgyűlés tagjai is – ellenezték az utóbbi években az osztalékfizetést, de a kezükben lévő tulajdonosi hányad (1. táblázat) kevés volt ahhoz, hogy ezt az akaratukat keresztülvigyék. A vezetők szerint az Intézmény számára stratégiai szempontból több okból is kedvezőbb lenne, ha nem fizetnének osztalékot. Egyrészt a vállalat számára kiemelt fontossága van az új technika alkalmazásának és ehhez az osztalék visszatartása nagyban hozzájárulna, hiszen ez a befektetéshez anyagi alapot adna. De még ennél is fontosabb, hogy az osztalékfizetés az alkalmazottak szemében nem más, mint a nyereség elvétele. Úgy érzik, ma is ugyanúgy elveszik az intézmény bevételét mint a régi rendszerben, csak a forma más.

Összességében tehát az ÁVÜ közvetve befolyásolja a stratégiát, amennyiben az erőforrásokat csökkenti az osztalék kivételével, de a stratégiaalkotás folyamatában közvetlenül nem vesz részt.

Az alkalmazottakat képviselő szervezetek nem játszanak szerepet a stratégiaalkotás során a KOPINT-DATORG-nál, ugyanis sem a Vállalati Tanács, sem a Szakszervezet nem rendelkezik ilyen jogosítványokkal.

A külső befolyásolás szereplői közül a kormányzat annyiban van hatással a stratégiára, amennyiben az árbevétel nagy százalékát adó megrendeléseket a

1. táblázat

A KOPINT-DATORG tulajdonosi struktúrája

Tulajdonos	Érték (eFt)	Részarány (százalék)
ÁVÜ	238 000	78.2
Dolgozói tulajdon	23 400	7.7
Kvalifikált dolgozói tulajdon	40 750	13.4
Jelenlegi dolgozói ösztulajdon	64 150	21.1
KOPINT-DATORG RT.		
RT. tulajdon	810	0.3
Alapítványi tulajdon	1120	0.4
Mindösszesen	304 080	100.0

KOPINT-DATORG az Ipari Minisztériumból, illetve azelőtt a Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Minisztériumától illetve a Vám és Pénzügyőrség Országos Parancsnokságától kapja. Ez viszont azt jelenti, hogy a stratégiát és annak sikerességét jelentősen befolyásolják a kialakított kapcsolatok és azok fenntartása.

A jelenlegi állapotot, amelyet a bizonytalanság jellemez a VÁM feldolgozásra kiírt pályázat és annak elvesztése okozza, alapvetően összefügg a kormányzattal és így a külső befolyásolással. A KOPINT-DATORG 1989-ben szerezte meg a hazai VÁM feldolgozást ami az akkori vezetőség egyik legnagyobb sikere volt. A nagy volumenű megrendelés azóta is az árbevétel csaknem hatvan százalékát adja. A hatóságok 1991-ben jelentették be, hogy a következő évben pályázatot írnak ki a megrendelésre. Ez a tény kulcsszerepet játszott abban, hogy az

Intézménynek új piaci stratégia kialakítására volt szüksége, hiszen a legnagyobb megrendelés elvesztésének lehetősége nélkülözhetetlenné teszi egy olyan stratégia meglétét, amely több a lehetőséget biztosít.

Az 1992-ben kiírt pályázat finanszírozása a PHARE program kezében volt, ami azt jelenti, hogy a tenderről a magyar hatóságok csak a brüsszeli hatóságok jóváhagyásával dönthettek. A pályázatra a KOPINT-DATORG szakmailag nagyon jó színvonalú munkát adott be, amely már az addig szerzett tapasztalatok miatt is érthető. A tender bírálói magyar részről azonban egy külföldi vállalat pályázatát találták jobbnak. A brüsszeli bírálók viszont nem osztották ezt a nézetet, és kérték a vélemény indoklását. Némi huzavona után végül a brüsszeli bírálók is elfogadták a magyar hatóságok döntését.

A KOPINT-DATORG vezetői szerint a nyertes vállalat nagyon jó kapcsolatokkal rendelkezett, és ezért kaphatta meg a megbízást. A tender eredményhirdetése óta történtek alátámasztják ezt a véleményt. A tender eredményhirdetése 1993 nyarán volt, és a nyertes vállalatnak a megadott határidőn belül kellett leadnia a szervezési tervet. Az akkor leadott tervet sem a hazai, sem az EK hatóságai nem fogadták el szakmai hiányosságok miatt. Így újabb határidőt adtak számukra, amikor megfelelő javaslattal kell előállniuk. Erről a változatról még nem született döntés, de az látható, hogy a PHARE pályázat nyertese majd egy év alatt nem tudott érdemi munkát végezni a szervezés területén. A KOPINT-DATORG szakértői szerint a megfelelő szervezési terv birtokában is még körülbelül egy évet vesz igénybe a programozási rész elkészítése. Ez a KOPINT-DATORG szempontjából annyit jelent, hogy addig náluk marad a VÁM feldolgozás, és így lehetőségük van új üzleti lehetőségek feltárására. Éppen ezért jelenleg új stratégián dolgoznak, és igyekeznek kapacitásukat majd más társadalmi szervezeteknek felajánlani.

Így tehát jelenleg a kormányzat a KOPINT-DATORG saját helyzete miatt jelentős hatással van a stratégiára.

Összességében megállapítható, hogy a külső befolyásoló tényezők alapvetően alakítják a stratégiaalkotási folyamatot.

Schwenk modellje szerint a stratégiaalkotást alapvetően befolyásolja a szervezet politikai-hatalmi struktúrája.

Max Weber a hatalmat a következőképpen definiálja: „minden olyan esetben hatalomról beszélünk, ha egy társadalmi kapcsolaton belül van rá esély, hogy valaki saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvigye, függetlenül attól, hogy min alapul ez az esély... Mindenféle emberi kvalitás és mindenféle konstelláció elképzelhető, amely olyan helyzetbe hozhat valakit, hogy egy adott szituációban mindenáron keresztülviszi akaratát.”

Ennél a „statikus” megfogalmazásnál talán még jobban tükrözi a hatalom lényegét a francia Crozier dinamikus definíciója, miszerint „a hatalom az egyének, csoportok, rétegek stb. képessége arra, hogy az érdekeik közötti állandó alku folyamán kedvező feltételeket kényszerítsenek ki saját maguk számára”.

A hatalom mögött mindig valamilyen függés áll, és ez a függés valaminek a bizonytalanságán és/vagy szükségén alapul.

A szervezeten belüli hatalom forrása lehet

- maga a személy
- a szervezet

- a szervezet függése külső tényezőktől. (Bakcsi és társai, 1991)

A hatalmat gyakorló személytől eredő hatalom alapja lehet karizma és szakértelem. A karizmatikus hatalom a személyiség jellemzőiből ered, amellyel a vezető elismerést szerez. A szakértői hatalom alapja pedig olyan valós vagy feltételezett tudás, valamihez értés, információ birtoklás, ami mások számára fontos és ugyanakkor azok kevésbé tudják, értik, birtokolják.

A szervezet által biztosított hatalom források az adott szervezeti-hatalmi struktúra meghatározott szereplőjéhez tapadnak.

Intézményesült vagy pozícióból eredő hatalomnak nevezük a szervezet egy státusához kapcsolódó jogosítványok körét. Ez az a hatalomforma, amelyet autoritásnak, hatáskörnek szoktak nevezni, ahol a hatalom mértékét, határait szabályokba foglalt jogosítványok jelölik ki. Ebben az esetben a hatalom csak akkor kötődik személyhez, ha a személy az adott státus betöltője.

A pozícióból eredő hatalmat tovább erősíti a szervezet szabályaiban rögzített módon a státuson keresztül futó információk széles körének birtoklása, a döntésekhez való jobb személyes hozzáférés, valamint az adott szervezet(rész)re vonatkozó döntési és szervezési jogosítványok.

A hatalom strukturális felfogása szerint a szervezeti erőforrásokhoz (pénz, eszközök, tudás, információ stb.) való hozzáférés hozhat hatalmi helyzetbe valakit. E megközelítés szerint tehát a hatalom nem egyszerűen személyközi viszony, hanem a szervezeti struktúrában elfoglalt hely egyben a hatalmi struktúrában is kijelöli a helyet.

A hatalom eddig leírt forrásain kívül fontos szerepet játszhat – és amint majd látni fogjuk, játszik is a KOPINT-DATORG-nál – a szervezet külső függése amely befolyásolja a hatalmi térkép alakulását.

Definíciónk szerint a hatalom a szűkös erőforrásokhoz való hozzáférésekből fakad. Az erőforrások szűkössége természetesen nemcsak a szervezeten belüli, hanem a szervezeten kívüli kapcsolatokat is jellemzi.

Pfeffer és Salancik szerint a szervezeten belül azok kerülnek hatalmi pozícióba, akik a szervezeten belüli munkamegosztás révén a szervezet számára kritikus erőforrásokat meg tudják szerezni.

Az általam használt kérdőív, az interjúk, valamint személyes tapasztalataim alapján meg lehetett határozni a KOPINT-DATORG hatalmi hierarchiáját. (A kérdőívet – amely bizonyos kérdéseivel kényes, illetve csakis szubjektívan megítélhető témákat feszegetett – egy kivételével minden megkért feltétel nélkül kitöltötte.)

A kérdőív alapján nem volt ugyan felírható teljesen tiszta hatalmi hierarchia a felső vezetők között, de annyit meg lehetett állapítani, hogy az egyes vezetők mely hatalmi szinthez tartoznak. (2. táblázat)

Mindenki egyetértett abban, hogy a négy legbefolyásosabb vezető – sorrend szerint – az Elnök-vezérigazgató, a Kereskedelmi Információs Központ vezetője, a Tudományos Igazgatóság vezetője és a Vámfejlesztési Igazgató.

A legnagyobb befolyással tehát az Elnök-vezérigazgató rendelkezik. Azt gondolom, hogy ez a legtöbb vállalat esetén így van. Az Elnök-vezérigazgató hatalmának alapjaként a válaszadók minden lehetséges tényezőt megjelöltek. Ez azt jelenti, hogy az elnök-vezérigazgató befolyása személyes jellemzőin, szakértelmén, szervezetben elfoglalt pozícióján, információhoz való hozzájutásán, valamint külső erőforrások megszerzésén az intézmény

**Hatalmi hierarchia a KOPINT-DATORG Rt.
felső vezetői között a kérdőív alapján**

1. szint	Elnök-vezérigazgató
2. szint	a Kereskedelmi Információs Központ vezetője (vezérigazgató-helyettes)
3. szint	a Tudományos Igazgatóság vezetője (vezérigazgató-helyettes)
4. szint	Vámfejlesztési Igazgató
5. szint	a Humánpolitikai Osztály vezetője Gazdasági Igazgató
6. szint	Marketing Igazgató Marketing Igazgató helyettes
7. szint	Belső ellenőr Külső tanácsadó

számára alapul. Az a tény, hogy a vállalat vezetőjének befolyása ilyen sok forrásból táplálkozik, azt eredményezi, hogy hatalma tartós és nehezen megkérdőjelezhető. Rajta kívül nem volt más a felső vezetők között, aki ilyen sok tényezőre alapozott befolyással rendelkezne.

Tapasztalataim alapján ő volt az egyetlen, akinek igazi vezetői víziója volt arra vonatkozóan, hogy merre tart a vállalat, és hogy ehhez mit kell tenni.

A vállalat „második embere“ a Kereskedelmi Információs Központ vezetője. Befolyásának forrásaként legelőször a személyes jellemzőket, a szervezetben elfoglalt pozíciót és az információhoz való hozzájutást jelölték meg. A Kereskedelmi Információs Központ az a vállalati egység, amely az összes árbevétel csaknem kilencven százalékát adja: ez részben magyarázatot nyújt arra, hogy miért került a második helyre az egység vezetője a befolyást tekintve. Másrészt olyan kommunikációs és empátikus képességgel rendelkezik, hogy sokan hozzá fordulnak kérdéseikkel még akkor is, ha nem ő lenne kompetens a témában. Gyakran rajta keresztül jutnak a információk az Elnök-vezérigazgatóhoz. Így a Kereskedelmi Információs Központ vezetője az, aki leginkább átlátja az Intézmény egységeit, azok problémáit, illetve a vállalaton belüli összefüggéseket. Ezen túlmenően pozíciójából eredően is hozzájut az információkhoz.

A hatalmi hierarchiában a következő helyet a Tudományos Igazgatóság vezetője foglalja el. Befolyása alapjaként legelőször a szakértelmet és a szervezetben elfoglalt pozíciót említették.

A hatalmi hierarchia negyedik szintjén a Vámfejlesztési Igazgató áll az egybehangzó válaszok alapján. Mindenki egyetértett abban, hogy befolyásának alapja a szakértelem, de volt aki megemlítette a szervezetben elfoglalt pozíciót, illetve az információhoz való hozzájutást is. Pozícióját tekintve érdemes megjegyezni, hogy az ő vezetése alá tartozik a Vám és Makroszervezési Stúdió, amely az Intézet összes árbevételének mintegy nyolcvan százalékát adja.

A következő szinten két funkció vezetője, a Gazdasági Igazgató, illetve a Humánpolitikai Önálló Osztály vezetői állnak.

A Gazdasági Igazgató befolyásának alapja legelőször a szervezetben elfoglalt pozíció és az információ-

hoz való hozzájutás. A Humánpolitikai Osztály vezetője esetében legelőször a személyes jellemzőket, szakértelmet, illetve a szervezetben elfoglalt helyet jelölték meg a befolyásosság alapjaként.

A kérdőív alapján a hatodik szintre került a Marketing Igazgató és helyettese. Mindkettőjük esetében a befolyás alapjaként legelőször a szakértelmet, valamint az információhoz való hozzájutást említették. Legkevesebb befolyásosnak a belső ellenőrt és a külső tanácsadót tartották.

A belső ellenőr befolyásának alapjaként a szervezeten belüli pozíciót és az információhoz való hozzájutást említették.

A külső szakértő esetében csak a szakértelmet jelölték meg, mint – gyenge – befolyása alapját.

A hatalmi hierarchia, valamint a stratégiára való befolyás összevetése sok tanúsággal szolgál.

A kérdőívben arra kértem a válaszadókat, hogy külön rangsorolják kollégáikat a stratégiaalakítási folyamatra, illetve a stratégia tartalmára gyakorolt hatás alapján. A válaszok alapján kialakult kép sokban hasonlít a hatalmi hierarchiára, itt most csak az eltérő momentumokat szeretném hangsúlyozni.

A stratégiaalkotás folyamatát és a kialakuló stratégia tartalmát legnagyobb mértékben az Elnök-vezérigazgató, a Kereskedelmi Információs Központ vezetője és a Tudományos Igazgatóság vezetője befolyásolják a hatalmi hierarchiában betöltött helyüknek megfelelően.

A többi vezető befolyása nem mutatott olyan egyértelmű rangsort a stratégia kapcsán, mint az a hatalom esetén tapasztalható volt.

A stratégia kialakításának folyamatát a külső tanácsadó sokkal erősebben befolyásolja, mint az a hatalmi hierarchiából adódna. Ez érthető is, hiszen egyik legfontosabb feladata a vezetőség segítése a döntések előkészítésében, illetve új módszerek – a stratégia kapcsán is – bevezetésének előkészítésében.

A Marketing Igazgató, aki feladatkoránál fogva elméletileg a stratégia kialakulásánál kulcsszerepet tölt be, előbbre került ugyan befolyását tekintve a hatalmi hierarchiához képest, de a válaszok alapján korántsem hat oly mértékben a stratégiára, mint az várható lenne.

A Gazdasági Igazgató sokkal kevésbé befolyásolja a stratégia tartalmát, illetve a stratégiaalkotás folyamatát, mint az a hatalmi hierarchiában elfoglalt helyéből adódna. A válaszok szerint alig jobban hat a stratégiára, mint a belső ellenőr, aki a legkevesebb befolyásolja azt.

Összességében elmondható, hogy jelentős hatással van a hatalmi hierarchia csúcsán helyet foglaló három vezető – az Elnök-vezérigazgató és a két vezérigazgató-helyettes –, illetve az ő elképzeléseik a stratégiára és a stratégiaalkotási folyamatra egyaránt. A hatalmi hierarchia és a stratégiára gyakorolt befolyás alapján kialakult rangsor közötti hasonlóság pedig egyértelműen alátámasztja a modell feltételezését, miszerint a politikai-hatalmi struktúra jelentős hatással van a stratégiára.

A modell szerint jelentősen befolyásolja a stratégiaalkotás menetét a szervezeti kultúra. Itt a KOPINT-DATORG szervezeti kultúráját csak annyiban elemzem, amennyiben az szoros összefüggést mutat a stratégiaalkotással.

A szervezeti kultúra „a szervezeti tagok által osztott alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket.“ (Bakacsi és társai, 1991)

A KOPINT-DATORG szervezeti kultúrája sokat változott az elmúlt évek során. Az egyesülés előtt a KOPINT és DATORG szervezeti kultúrája teljesen eltérő – ha nem ellentétes – volt.

A KOPINT kutatóintézetként működött a hatóságok háttérintézményeként. A teljesítmény mérője nem a nyereség, hanem a színvonalas kutatói munka volt. A szervezet kultúráját a környezet és az intézmény feladatai határozták meg.

A DATORG a külkereskedelmi vállalatokat üzleti alapon látta el információval, és ugyanakkor hatósági háttérintézményként is működött. Az akkori külkereskedő vállalatok talán a leginkább voltak hasonlóságok céljaikat illetve értékrendjüket tekintve a nyugati vállalatokhoz, ahol is a teljesítmény értékmérője az anyagi teljesítmény. Ez abból adódott, hogy a külkereskedő vállalatoknak eleget kellett tenniük a nyugati elvárásoknak és közvetlen kapcsolatba kerültek a piaczgazdasággal, így elkerülhetetlen volt, hogy az hasson rájuk. A DATORG-nak pedig alkalmazkodnia kellett ehhez az értékrendhez. Ebből következik, hogy a DATORG-ot sokkal inkább profitorientált értékrendszer jellemezte, mint a KOPINT-ot.

Az egyesülés sem az egykori feladatokat nem változtatta meg, sem a környezetet nem változott lényegesen, bár bizonyos eltolódás már ekkor is megmutatkozott a teljesítményorientáltság irányába a kutatás területén is a vezetőség kezdeményezései folytán.

Igazi változás csak 1991 és 1992 folyamán jellemezte a szervezet kultúráját, ekkor ugyanis a környezet nyomására már alapvető fordulatnak kellett bekövetkeznie, hogy talpon maradhassanak. Ez azt jelenti, hogy egyre inkább előtérbe kerül a teljesítmény-orientáltság, amelynek alapja az elért profit. Ezt tükrözi a profitcentrumok létrehozása, a veszteséget termelő egységek felszámolása, illetve a nyereségen alapuló érdekeltiségi rendszer kialakítása. A kutatás és az üzleti területek kultúrája mindazonáltal máig eltérő. Ezt bizonyítja, hogy a profitcentrumokat csakis a kereskedelmi és számítástechnikai tevékenység egységeiből hozták létre, valamint, hogy a kutatási tevékenységet végző egységek számára más standardok alapján kezelő elszámolási és érdekeltiségi rendszer létezik.

Számomra ebben a témában az egyik legérdekesebb az a megjegyzés volt, miszerint a kutatók nem szeretik, ha árbevételük és költségeik különbségét veszteségnek nevezik. Az ő értékrendjük szerint ez nem veszteség, hanem a színvonalas kutató munkához szükséges ráfordítás – ahogyan az egyik interjú során megtudtam. Ez teljesen nyilvánvaló módon bizonyítja az eltérő szervezeti kultúrát.

A stratégiaalkotás folyamatát vizsgálva biztosan lehetünk abban, hogy az előbb elemzett eltérések megfigyelhetők a stratégia kialakításakor is.

A szervezetek kultúráját tükrözik a vezetés jellemzői is. Amint Schein (1985) megállapítja, „a vezetés és a szervezeti kultúra egy érme két oldala”.

A felső vezetők által kitöltött kérdőív tartalmazott néhány ide vonatkozó kérdést. A vezérigazgató szerint a demokrácia egy vállalat vezetése esetén veszélyezteti a döntések életképességét. A jó döntésekhez az kell, hogy valaki – természetesen megfelelő kompetenciával rendelkező egyén – magára vállalja a döntések kézbentartását, valamint a felelősséget.

A téma szakértői (Mészáros, 1993) kétféle vezérigazgató típust különböztetnek meg. Az egyik, aki most ment

a vállalathoz, a másik pedig, aki már régóta tagja a vállalati vezetőségnek.

A javaslatok úgy szólnak, hogy aki most ment a vállalathoz, az inkább a stratégiaalkotási folyamatba kapcsolódjon be. Ha beszáll a folyamatba és közösen alkot a többi vezetővel, megismerheti vállalatát és idomulhat hozzá, a folyamatban való részvétellel pedig befolyásolhatja a kialakuló stratégiát.

Az a típusú vezérigazgató, aki régen a vállalatnál dolgozik, veheti a bátorságot, hogy az akaratát közvetlenül a stratégia tartalmának meghatározásán keresztül érvényesítse. Ebben az esetben tehát a vezérigazgató kijelölheti a legfőbb célokat önmaga, és csak a rögzített célokhoz való út kijelölésére vonja be a vezetőség többi tagját. Ez az elmélet alátámasztani látszik a KOPINT-DATORG gyakorlatát.

A KOPINT-DATORG nem rendelkezik vállalati krédóval, ami azt mutatja, hogy az értékrend még nem tisztult le, nincsen irányadó hitvallás, amely az Intézmény tevékenységét – és így a kialakuló stratégiát is – befolyásolná.

A KOPINT-DATORG stratégiaalkotási folyamatának elemzése után elmondhatjuk, hogy az Intézménynek mindazokkal a tipikusnak mondható problémákkal szembe kell néznie a stratégia kialakításakor, amelyek ma megnehezítik a magyar vállalati vezetők munkáját.

A környezet gyors és drasztikus megváltozása (piaczgazdaság kialakulása, a vállalat monopolhelyzetének megszűnése) teljesen új, piaci stratégia kialakítását követeli a menedzsmenttől, amit azonban több tényező is megnehezít. Kettőt emelnék ki ezek közül.

Egyrészt a magyar vállalatok – köztük a KOPINT-DATORG – egyik legnagyobb problémája, hogy a szervezet vezetőinek nagy része nincsen mindannak a tudásnak és menedzseri képességnek a birtokában, amely lehetővé tenné, hogy piaci körülmények között sikeres stratégiát alakítsanak ki.

Másrészt a stratégia kialakításakor nem támaszkodhatnak kiferrotta, a gyakorlatban eredményesen alkalmazható módszertanra.

Az a tervezési rendszer, amelyben a vállalatok eddig működtek, a megváltozott környezetben nem alkalmas a jövőké kialakítására. Az igazi piaci viszonyok között született elméletek alkalmazása viszont nemcsak nehéz, de sokszor veszélyes is a hazai körülmények között. Így tehát a helyzetet az jellemzi, hogy minden vállalat vezetőjének saját utat kell keresnie, hogy jövőt és lehetőleg fejlődést biztosítson vállalatának.

Az elemzésekből az derült ki, hogy a kialakuló stratégiát ráadásul nagyban befolyásolja az a feltételrendszer, amely a vállalatok vezetőit kényszerpályákra irányítja.

A KOPINT-DATORG azon kevés vállalatok egyike, amelyek az említett nehézségek ellenére képesek voltak olyan stratégiát kialakítani, amely sikeresnek bizonyult a feltételrendszer megváltozása óta.

Nehézségek, szakemberek és módszertan hiánya, kényszerpályák. Érdemes-e, lehet-e akkor stratégiát készíteni? Mindenképpen érdemes tervezniük a magyar vállalatoknak, hiszen az legalább esély a sikerre, amint ezt a KOPINT-DATORG példáján is láthattuk.

Irodalomjegyzék

- Ansoff, H. I.* (1965): Corporate strategy. Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill.
- Antal M. Zoltán* (1991): A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra. Vezetéstudomány, 2. szám
- Antal M. Zoltán–Balaton Károly–Drótos György–Tari Ernő* (1992): Új megközelítések a stratégia vizsgálatában. Vezetéstudomány, 3. szám
- Bakacsi és társai* (1991) Vezetés-Szervezés. /Szerkesztette: Bakacsi Gyula–Balaton Károly–Dobák Miklós/ Tankönyv. Aula, Budapest
- Barakonyi Károly - Lorange, P.* (1991): Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Burgelman, R. A.* (1983): Vállalati vállalkozás és stratégiai management: egy folyamatvizsgálat tapasztalatai. Management Science, Vol. 29 No. 12.
- Burgelman, R. A.–Sayles, L. R.* (1986): Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills. The Free Press, New York
- Chikán Attila* (1989): Vállalatgazdaságtan. Tankönyv. Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Aula, Budapest
- Chandler, A. D.*(1962): Strategy and structure. M. I. T. Press, Cambridge, Mass.
- Greiner, L. E.* (1983): Senior Executives as Strategic Actors. New Management, Vol. 1, no. 2, Summer
- Dolgozói opció a KOPINT-DATORG RT.-ra. Magyar Nemzet 1992. november 25. p. 9.
- Kvalifikált tulajdonosok. Magyar Nemzet 1992.március 2. p.7.
- Dr. Mészáros Tamás* (1993): Magyar vállalati stratégiák csődje. Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás, október
- Mintzberg, H.* (1979): The structuring of organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mintzberg, H.–Quinn, J. B.* (1991): The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Peters, T. J.* (1984): Strategy follows structure: Developing distinctive Skills. California Management Review, Spring
- Schwenk, C. R.* (1988): The Essence of Strategic Decision Making. Lexington Books, Lexington
- Vállalati dokumentumok

MAGYAR VÁLLALATOK INTEGRÁLÓDÁSA A FELVÁSÁRLÓ MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT SZERVEZETÉBE

A cikk a multinacionális vállalatok által részben vagy egészben felvásárolt magyar vállalatokról közöl elemzést, a figyelmet hangsúlyosan a felvásárló nemzetközi szervezetébe való beilleszkedésükre, valamint az ennek kapcsán felmerülő kérdésekre összpontosítva. Az ide tartozó számos témakör közül a szerző kiemelten foglalkozik a tudás, szakértelem és vezetési gyakorlat transzferjével, valamint azokkal a potenciális problémákkal és konfliktusokkal, melyek tipikusan a vállalatfelvásárlás utáni átmeneti állapotban fordulnak elő.

Azoknak a vállalatoknak, melyek privatizációja külföldi közvetlen tőkebefektetés útján valósult meg, egy sor problémával kell megküzdeniük, főleg a következő tényezőkből eredően:

- a felvásárolt és a felvásárló cég különböző vállalati kultúrája,
- különböző tapasztalat, hozzáállás, megközelítési és eljárési mód,
- konfliktus a külföldi és a magyar alkalmazottak között,
- a magyar alkalmazottak tudás-, és tapasztalatbeli hiányosságai,
- kommunikációs problémák,
- eltérő vezetési stílus, valamint
- az a tény, hogy a magyar vállalatot érintő meghatározó döntések gyakran külföldön születnek.

A tanulmány a magyarországi privatizációban részt vevő multinacionális vállalatok témával kapcsolatos tapasztalatának áttekintésén alapszik. A gyakorlati tapasztalatok összegzését az akvizíció utáni főbb menedzsment kérdésekkel foglalkozó elméleti szakirodalom áttekintése előzi meg.

A felhasznált főbb információforrások a következők:

- Különböző statisztikák (Központi Statisztikai Hivatal, Állami Vagyonügynökség, Privatizációs Kutató Intézet stb.).
- Tudományos szakirodalom (szakfolyóiratok, tudományos konferenciák előadásainak kéziratjai, szakdolgozatok stb.).
- Vezetési tanácsadókkal folytatott megbeszélések.
- Magyarországon jelen levő multinacionális vállalatok eseteinek tanulmányozása publikált és személyes interjúk alapján.
- Az Unilever Magyarország Kft. vezetőivel folytatott személyes interjúk.
- A szerző saját tanácsadói tapasztalata.

Egy kiválasztott vállalat, az Unilever alapos vizsgálatára is sor került. A vállalat pénzügy, számvitel, humán erőforrás menedzsment és stratégia kérdéseiben kompetens magyar és külföldi vezetőivel kötetlen interjúra,

valamint a vállalati dokumentumok áttekintésére került sor. A választás azért esett az Unileverre, mert ez a vállalat mind a magyar, mind a nemzetközi piacon elismert, a magyarországi privatizáció sikeres példája, amelynél a potenciális problémákat rugalmasan, a helyi „specialitásokat” figyelembe véve kezelték és ez jelentős eredményre vezetett.

A téma új a magyar szakirodalomban, ezért nagyon kevés az idevágó publikáció. Néhány tanulmány még a kutatási fázisban van. Azonban sok olyan cikk jelenik meg napjainkban, ami a Magyarországon működő multinacionális cégek vezetőivel készült és azok magyarországi gyakorlati tapasztalatait tárgyalja. Ezek jó információforrások és lehetőséget adnak a tapasztalatok szintézisére.

Külföldi közvetlen tőkebefektetés Magyarországon

Az 1989 óta elfogadott új törvényekkel a parlament létrehozta a piacgazdaság jogi kereteit. Ennek következtében külföldi befektetők nagy számban alapították itteni vállalataikat és kezdtek üzleti tevékenységbe. Megjelentek a nagy multinacionális vállalatok is a magyar piacon. A kormányzat elkötelezte magát a szabad piacon alapuló gazdaság létrehozása mellett, aminek egyik legfontosabb eleme az állami vállalatok privatizációja. A Kelet-Európába irányuló közvetlen tőkebefektetés mintegy húsz milliárd dollárt tesz ki a gazdasági átalakulás kezdete óta. Ennek az összegnek kb. harmadát Magyarországon fektették be. 1994 elején a külföldi beruházások kumulatív összege – a Magyar Nemzeti Bank adata szerint – elérte az 5,6 milliárd dollárt.

Az állami vállalatok magánkézbe adása két lépcsőből álló folyamat. Első lépcsője az „átalakulás”, melynek során az állami vállalat jogi szempontból átalakul egy, a társasági törvény által meghatározott jogi formába. A második lépcső a tulajdonképpeni privatizáció, ami az állami tulajdonú részvények vagy eszközök eladását jelenti.

A hazai tőkeerős befektetők hiánya és a pénzügyi infrastruktúra fejletlensége miatt a külföldi tőke kulcsszerpet játszik a magyarországi privatizációban. A magyar vállalatok legfőbb igénye a tőkéhez, a menedzsment tapasztalathoz és a külföldi piacokhoz való jobb hozzájutás. Ezeket a külföldi befektetők tudják leginkább biztosítani.

A külföldi tőkebefektetés tulajdonviszonya alapján leggyakrabban a vállalatfelvásárlást, a vegyes vállalat alapítását és a zöldmezős beruházást célszerű megkülönböztetni. A vállalatfelvásárlás rejti a legtöbb potenciális szervezeti problémát, ezért a jelen tanulmány szempontjából az ilyen típusú külföldi befektetések a legérdekesebbek, ezek feltételezik a legszorosabb együttműködést két korábban független szervezet között.

A felvásárló és a felvásárolt vállalatok közös célja, hogy kihasználják a szinergikus hatásokat (vezetési, termelési, pénzügyi), a méretgazdaságosság, a tudás-transzfer lehetőségeit, valamint egymás erősségeit.

A felvásárló vállalat legfontosabb céljai (HVG, 1994):

- ▼ A piac bővítése.
- ▼ Az olcsó munkaerő kihasználása (jellemzően termelő vállalatoknál).
- ▼ Az alacsony egyéb költségek (ingatlan bérleti díj, közműdíjak stb.) kihasználása.

A felvásárolt vállalat legfontosabb céljai (HVG, 1994):

- ▼ Tőkéhez való hozzájutás.
- ▼ A piacgazdaság körülményei között szükséges tapasztalat, tudás és gyakorlat hiánya miatt a tudás-transzfer (know-how, technológia) megszerzése.
- ▼ Új piacokhoz való hozzájutás.

Aktuális kérdések a vállalatfelvásárlás után – A szakirodalom és a gyakorlati tapasztalatok áttekintése –

A vállalatfelvásárlás után mindkét vállalat új helyzetbe kerül. Az ehhez való alkalmazkodás több-kevesebb nehézséggel szokott járni, mind a dolgozók, mind a menedzsment részéről. A multinacionális vállalatok által felvásárolt magyar vállalatoknak nemcsak a másik szervezetbe való integrálódás nehézségeivel kell szembenéznük, hanem a nemzetközi megmérettetés és a nyugati követelményeknek való megfelelés kihívásával is.

Szervezeti tanulás

A szervezeti tanulás a szervezet tagjainak a múltbeli tapasztalatait szervezeti rutinokká alakítja. Függszervezet dolgozóinak és vezetőinek egyéni tanulási folyamataitól. A vállalatfelvásárlás utáni szervezeti tanulás nemcsak lehetőség a működés javítására, hanem szükségsszerű is a tranzakció utáni problémák leküzdése és az új szervezeti felépítés kezelése szempontjából. Kelet-európai vállalatfelvásárlások esetében a legfontosabb a felvásárolt vállalat átalakítása nyugati típusú vállalattá. Ennek során a vezetők gondolkodásmódját, munkastílusát és eljárás módjait az anyavállalathoz kell igazítani, tehát meg kell teremteni a két korábban különálló vállalat „közös nyelvét“.

A vállalatfelvásárlás utáni szervezeti tanulásnak van egy nagyon fontos előfeltétele, amit az angol nyelvű szakirodalom „unlearning“-nek nevez, ez a munkával, és főleg a vállalatvezetéssel kapcsolatos korábbi módszerek, rütonok, szokások, eljárások egy részének az „elfelejtése“. Ez különösen a menedzsmentre igaz, hiszen csak eme előfeltétel teljesülése esetén képesek az új vezetési készségeket és eljárás módokat elsajátítani. Ez az oka annak, hogy a multinacionális cégek nagyon sok esetben olyan fiatal alkalmazottakat, főleg végzős egyetemistákat keresnek, akiknek nincsen korábbi – állami vállalatoknál szerzett – tapasztalatuk, majd intenzív tréningben részesítik őket, s ily módon „saját képükre formálnak“. A tanulási folyamatot így tudják a leginkább befolyásolni. Ez a módszer a minimálisra csökkenti a helyi alkalmazottak potenciális ellenállását a vállalat átszervezésével és az új módszerek bevezetésével szemben.

Az akvizíció utáni szervezeti tanulás témakörében Child és Markóczy (1993) végzett kutatásokat. Az ebben a környezetben lehetséges tanulási formáknak hat kategóriáját határozták meg;

Nem tanulás (non-learning)

Nincs releváns tanulási folyamat sem a felvásárló, sem a felvásárolt cég részéről.

Kikényszerített tanulás (forced learning)

Az ellenőrzés dominanciájával és a javadalmazásnak a megkívánt eredményekhez kötése révén a nyugati felvásárló a felvásárolt cég alkalmazottaitól megköveteli az eljárásainak, módszereinek, rendszereinek és prioritásainak elfogadását, az alkalmazottak vonakodása ellenére is.

Imitálva tanulás (learning by imitation)

Ez a tanulási fajta is az új módszerek elsajátításával jár, csak azok megértése nélkül. A piacgazdaság kialakulása előtti hatóságoktól való függőség helyébe a „külföldi szakértőtől“ való függőség érzete lép, és a helyi alkalmazottak a külföldiek instrukcióit anélkül teljesítik, hogy azok lényegét és okát értenék.

Kapott tanulás (received learning)

Ez is egyirányú tudásáramlás, de ebben az esetben a felvásárolt vállalat alkalmazottai elismerik a tanulási folyamat előnyeit, és akarják, illetve elősegítik azt. Ebben az esetben már nemcsak a magatartás változik meg, hanem az alkalmazottak meg is értik a változások szükségességét.

Integráló tanulás (integrative learning)

Ez esetben mindkét fél kölcsönösen akar tanulni a másik tapasztalatából és tudásából. „A felvásárolt vállalat menedzserei fogékonyak a külföldi fél által bevezetett eljárásokra és koncepciókra, a külföldi menedzserek pedig hajlandóak elfogadni a helyi sajátosságokat, és változtatni korábbi elgondolásaikon, gondolkodásmódjukon, hogy ez összeegyeztethető legyen a helyi viszonyokkal“ (Child és Markóczy, 1993). Ez a megközelítés teret enged a problémák közös megoldásának, ami elősegíti a leginnovatívabb megoldásokat. A tanulásnak ez a módja a legjobban alapozza meg a közös és legmegfelelőbb vezetési kultúra kialakítását, és ezzel a

leghamarabb szűnik meg a vállalat számára meglehetősen nagy költséget jelentő külföldi menedzserek iránti szükséglet.

□ Szegmentált tanulás (segmented learning)

A tanulás ezen fajtája hasonló az integrált tanuláséhoz, de csak a vállalati menedzsment egyes részein valósul meg.

Vállalati kultúra

A szervezet légköre, a vezetés, a csoporttudat, az összetartozás érzése, a részvétel a döntésekben, a felhalmozott munkatapasztalat és értékek, a normák, a munkához való hozzáállás; ezek mind a vállalati kultúra kialakulásához hozzájáruló tényezők. (Ahsanullah és Asp, 1993) A vállalati kultúra a sikeres vállalatoknak nagyon fontos jellemzője, ahol is a siker erősíti az összetartást, a csoportszellemet a szervezet tagjai között. Ez a dolgozók közössége iránti elkötelezettséget jelent, a dolgozók privilégiumnak érzik, hogy az adott vállalat alkalmazottai lehetnek.

A vállalatfelvásárlás különböző vállalati kultúrák ütközésével jár, ahol is általában a felvásárló vállalat kultúráját honosítják meg az egész vállalatcsoporton belül.

Standardizálás kontra adaptáció

Ez nagyon lényeges döntés – nemcsak a termékek, hanem a módszerek, eljárások és folyamatok vonatkozásában is –, ami alapvetően eldöntheti a vállalatfelvásárlás sikerességét. Főleg szervezeti és humán erőforrás kérdések a döntőek a választás során.

A multinacionális vállalatok egy része a világ bármely országában levő leányvállalatánál egységes normák alapján dolgozik. Más vállalatok úgy dolgozzák ki a stratégiájukat, hogy az megfeleljen a helyi adottságoknak és lehetőségeknek.

Azok a multinacionális cégek, melyek a standardizálás mellett döntenek, kevesebb beleszólást engednek a leányvállalatok helyi vezetésének és jobban centralizálva is vannak. Azok a helyi sajátosságokhoz való alkalmazkodás stratégiáját követik, nagyobb hatáskört adnak a leányvállalataiknak, mert tudomásul veszik, hogy azok jobban ismerik a helyi piacot. Ezeknél a vállalatoknál csak a legfontosabb stratégiai kérdések eldöntésébe kell az anyavállalatot bevonni.

Nemzeti-kulturális különbségek

A felvásárló és felvásárolt vállalat országainak kulturális különbségeit is figyelembe kell venni, különösen a Kelet és Nyugat különbségeit. Hofstede (1980) kidolgozta a világ kulturális térképét, jellemezte a különböző nemzeteket, és csoportokba sorolta őket. Hofstede tanulmánya a fogadó országok és a felvásárló cégek országainak domináns értékrendjeibe enged betekinteni, valamint jelez néhány veszélyt, ami akkor léphet fel, ha az angolszász vezetési stílust akarják Kelet-Európában bevezetni.

A kulturális különbségek mindazonáltal nem adnak választ minden probléma eredetére a multinacionális vállalatokon belül. Child és Markóczy (1993) érvelése szerint a gazdasági és intézményi infrastruktúra különb-

segei legalább annyira döntőek, mint a kulturális különbségek.

Ganter (1993) véleménye szerint is a nemzeti különbségek – bár fontosak – nem a legjelentősebb forrásai a multinacionális szervezeteken belüli konfliktusoknak. Az egyesített Németország kitűnő példája annak bizonyítására, hogy azonos nemzeti gyökerek ellenére komoly konfliktusok vannak azoknál a vállalatoknál, ahol kelet- és nyugat-németek dolgoznak együtt, ugyanúgy, mint a külföldi vagy hazai alkalmazottak konfliktusa a nemzetközi vállalatok esetében.

Potenciális problémák a vállalatfelvásárlás után

Bizonyos készségek és tudás hiánya

A magyar vállalatok hagyományos szervezete nagy mértékben különbözik a nyugati vállalatokétól. Néhány vállalati funkció, ami korábban a magyar vállalatoknál nem, vagy más tartalommal szerepelt:

- Számvitel,
- Pénzügyi controlling,
- Treasury,
- Humán erőforrás menedzsment,
- Marketing.

Következésképpen ezekben a szakmákban hiány van Magyarországon, nehezen lehet képzett, a nyugati követelményeknek megfelelő szakembereket találni. Ezen felül, a magyarok általában rosszul állnak a nemzetközi vezetői tapasztalat és idegennyelvtudás dolgában.

A tapasztalat szerint a számviteli pozíciók betöltése a legnehezebb. Nagy a hiány a szakmailag jól képzett, nyelveket beszélő számviteli szakemberek terén, főleg, kevés az olyan, aki a nemzetközi számviteli gyakorlatot is ismeri, pedig ez nemzetközi vállalatoknál elengedhetetlen. Nagyon nehéz a titkárnői, menedzser-asszisztensi állások betöltése is, főleg, ha idegennyelv-tudás is szerepel a követelmények között.

A megfelelően képzett szakemberek hiánya vidéken még komolyabb probléma, mint a fővárosban.

A szakemberek kiválasztásakor két dilemmával találkozunk a multinacionális cégek vezetői:

- fiatalokat, végzős egyetemistákat alkalmazzanak és intenzív tréninget biztosítanak nekik, vagy pedig már tapasztalattal rendelkező alkalmazottakat válasszanak;
- magyarokat vagy külföldieket alkalmazzanak a kulcspozíciókban.

A multinacionális cégek között a legjellemzőbb gyakorlat, hogy a kulcspozíciókba külföldieket hoznak be, és melléjük fiatal, dinamikus munkatársakat vesznek fel, széles körű szakmai továbbképzésben részesítik őket, majd a nemzetközileg szokásosnál gyorsabban léptetik elő a tehetségeseket vezetői pozíciókba, a külföldiek helyére. A tapasztalat azt mutatja, hogy ezek a fiatal alkalmazottak elkötelezettek a vállalat iránt, s a vállalati kultúra elsajátítása sem jelent nekik nehézséget.

Kommunikáció

A multinacionális vállalatok hálózatán belüli kommunikációt nehezíti az egyes irodák, leányvállalatok fizikai távolsága. Multinacionális cégek magyarországi akvizíciói esetében még további tényezők nehezítik a kommu-

nikációt. A legfontosabb közülük a nyelvtudás hiánya. Azok az alkalmazottak, akik nem beszélnek az anyavállalat hivatalos nyelvét, hátrányban vannak, sok esetben be sem tölthetnek magasabb szintű állást, akkor sem, ha szak tudásuk és tapasztalatuk ezt lehetővé tenné.

A Magyarországon működő nemzetközi vállalatok kommunikációját nehezíti az elmúlt negyven évben kialakult vonakodás az információ és a tudás megosztására. A „rég típusú” magyar vezetők tartják magukat „a tudás hatalom” elvéhez, és nem hajlandók azt megosztani munkatársaikkal, elismerni, hogy az információ közösen kihasználható érték. Gyakran kerülnek a csapmunkát. Arra törekszenek, hogy a birtokukban levő információit saját befolyásuk biztosítására használják.

A külföldi és a helyi alkalmazottak között fellépő konfliktusok

Általános, hogy a legtöbb nemzetközi vállalat esetében kisebb-nagyobb feszültség van a helyi és a külföldi alkalmazottak között. Ezek okaként leggyakrabban a nemzeti-kulturális különbségeket szokták emlegetni. Ez különösen a távol-keleti vállalatok itteni leányvállalatai esetében jellemző.

A tapasztalat szerint azonban a – tévesen kulturális különbségekkel magyarázott – konfliktusok igazi oka gyakran a vállalatvezetés és az alkalmazottak, valamint a helyi és az anyavállalat vezetőinek a nem megfelelő kommunikációja. A helyi alkalmazottak gyakran nem értik, hogy mi az anyavállalat célja a külföldiek behozatalával, csak a fizetések közötti különbségeket látják.

Példa: Unilever

A fent érintett kérdések vizsgálatára került sor az Unilever magyarországi vállalatai esetében. Az Unilevernek három termelői vállalata van Magyarországon: korábban mindegyik magyar állami vállalat volt és felvásárlás során jutott az Unilever tulajdonába. Emiatt az Unilever jó példa az akvizíció utáni főbb kérdések vizsgálatára.

Az Unilever menedzsereivel folytatott interjúk nagyrészt alátámasztják az eddig leírt általános tapasztalatokat. A problémák megoldására kidolgozott elgondolások nagyrészt hasonlóak a többi multinacionális cég probléma-megközelítéséhez, azonban az Unilever előbbre tart az elmélet gyakorlatba való átültetésében. Az Unilever erőssége a vezetés azon törekvésében van, hogy megértse a helyi viszonyokat.

Az akvizíció utáni problémák kezelésének sikeres példája az Unilever. A magyar és a külföldi felek hozzáállása az új helyzethez lehetővé tette, hogy a szervezeti tanulás a fenti kategóriák közül az ideálisnak tekintett „integráló tanuláshoz” áll közel. A felvásárló tanulása elsősorban a helyi adottságok megismerésére és az ahhoz való alkalmazkodásra terjed ki, míg a magyar fél elsősorban szakmai szempontból tanult és tanul sokat, valamint megismerte a nyugati stílusú vállalatvezetési technikákat és az üzleti tevékenység mikéntjét.

A felkeresett vezetők szerint a vállalat leggyengébb pontja a kommunikáció. Ez más multinacionális cégek-nél is általános, ahol különböző országokból érkezett alkalmazottak dolgoznak. Fontos, hogy a vállalat vezetői erőfeszítéseket tegyenek arra, hogy folyamatos visszajelzést kapjanak a különböző beosztású alkalmazottaktól. Különben sok jelentős információ el sem jut a vállalat

felső vezetéséhez, és nem is szerez tudomást fennálló problémákról. Ennek sok esetben az az oka, különösen új vállalat beindításakor vagy vállalatfelvásárlás után, hogy nem jut idő ilyen kérdésekkel foglalkozni, de sokszor az a nyelvtudás hiánya is okozza, hogy nem képesek érzékelni a vállalat általános légkört.

Az Unilever sikerének okai

Más multinacionális cégekkel összehasonlítva, általánosságban elmondható, hogy az Unilevernél jelenleg kevesebb akvizícióra visszavezethető probléma és konfliktus van. Ez részben annak is tulajdonítható, hogy a vállalatnak nagy nemzetközi tapasztalata van a konfliktusok kezelésében. Minthogy azonban ez más multinacionális cég esetében is igaz, az eddig elért jó eredményeknek más okai is kell, hogy legyenek:

Az Unilever sikerének okai az alábbiakban foglalhatók össze:

▶ A siker legfontosabb tényezője talán a helyi viszonyok alapos ismerete és az ezekhez való alkalmazkodás. Az Unilever a kulestevékenységeire, és a helyi piachoz és társadalmi környezethez való alkalmazkodásra koncentrált. Sok vállalat még termékeinek az olyan reklámszövegét sem változtatja meg, mely egyáltalán nem felel meg a magyar ízlésnek, míg az Unilever a felvásárolt magyar vállalat eredeti termékeit megtartotta, minőségileg javította és sikeresen értékesíti. Az Unilever nem ragaszkodik feltétlenül és értelmetlenül a nyugati országokban jól bevált módszereihez, eljárásaihoz és vállalati szokásaihoz. A külföldi menedzsment hamar tudott alkalmazkodni a helyi viszonyokhoz.

▶ A vállalat rugalmasságát támasztja alá az a tény is, hogy nem használnak más multinacionális cégek által gyakran alkalmazott kézikönyveket, amelyek megmondják, hogy a vállalat politikája szerint adott szituációban mi a teendő. Gyakran teljesen spontán módon születnek döntések, és ezek a vezetők szerint általában jó döntéseknek bizonyultak. Ezzel elkerülük azt a – multinacionális cégek által gyakran elkövetett – hibát, hogy azt mondják, hogy „ami már működik ötven országban, annak Magyarországon is működnie kell”.

▶ A tehetséges és jól képzett fiataloknak a vállalati szokásoknál gyorsabb előléptetése kockázatos, de az Unilever tapasztalatai szerint ez a leghatékonyabb módja a helyi szervezet kialakításának, a vállalati kultúra bevezetésének és az alkalmazottak vállalat iránti elkötelezettségének a megteremtésére.

▶ Az Unilever alkalmazottainak az elkötelezettségét bizonyítja, hogy nagyon kevés alkalmazott hagyta el a vállalatot. Ez különösen figyelemre méltó napjainkban, amikor a multinacionális cégek sorra megjelentek a piacon, és a kevés, nyugati értelemben is jól képzett és nyelvtudással rendelkező alkalmazott iránt nagy keresletet támasztottak, ami miatt nagyon nagy a mozgás a munkaerőpiacon. Gyakorlattá vált (főleg a bankok között), hogy más cég által tréningben részesített munkaerőt irreálisan magas fizetésekkel csábítsanak el. Az Unilever ezt a magas fokú elkötelezettséget nem a fi-

zetésekkel érte el, hiszen ezen a téren – saját megítélésük szerint is – elmarad a konkurens multinacionális vállalatok mögött. Az alkalmazottak elkötelezettsége és motíváltsága az alábbi tényezőknek tulajdonítható:

- nyílt és kellemes vállalati légkör,
- csoportszellemet hangsúlyozó vállalati kultúra,
- nemzetközi karrier lehetősége,
- a vállalati sikerek ösztönző hatása,
- a legfőbb ok pedig a felelősség, a kihívás: az alkalmazottak úgy érzik, hogy saját munkájukkal hozzájárulnak a vállalat sikeréhez.

■ A cég nagy súlyt fektet a jó munkahelyi légkör kialakítására, ami sok kitűnő alkalmazottat vonz a vállalathoz. Az alkalmazottak élvezik a munkájukat, különösen a fiatalok érzik kihívásnak, hogy nagy felelősséget kapnak és beleszólhatnak a vállalati döntésekbe. Általános vélemény, hogy az Unilever jó munkáltató.

■ Az Unilever felső vezetése tudatosan prioritást ad a magyaroknak. A külföldi menedzserek abban látják legfőbb szerepüket, hogy közvetítőként lépnek fel az anyavállalat és a helyi vállalat között a vállalati kultúra és tudás tekintetében. Azt tartják feladatuknak, hogy pontosan és érthetően elmagyarázzák minden intézkedésnek, eljárásnak és gyakorlatnak a lényegét, az egyes alkalmazottak munkájának a lényegét, valamint azt, hogy az hogyan járul hozzá az összvállalati eredményességhez.

■ Kevés konfliktus van az alkalmazottak, illetve az alkalmazottak csoportjai között. Ennek talán olyan oka is van, hogy az Unilever stílusa közel áll a magyar emberek stílusához. Ez nem mondható el például az amerikai vállalatokról, amelyeknek több problémájuk szokott adódni a kulturális és nemzeti különbségekből.

■ A tréning, továbbképzés az elvárások és a létező tudás közötti szakadék áthidalásának eszköze. Ez a tanulási lehetőség sok tehetséges fiatal szakembert vonz a vállalathoz, bővítve a választékot a szakemberek felvételre való kiválasztásánál, valamint a vállalat iránti elkötelezettségüket is növeli, mert úgy érzik, hogy kaptak valamit a cégtől.

Irodalomjegyzék

- Ahsanullah, A. és Asp, E. (1993): Corporate Culture as the Factor of the Firm Success. Paper submitted for the International Workshop „Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture“. Dunaújváros, 1993. október 25–26.
- Balaton, K. (1993): General Motors Hungary, esettanulmány. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Bossányi, K. (1994): A jó multi, a számítógépes befektető meg a karvalyótké. Népszabadság, 1994. április 15.
- Child, J. és Markóczy, L. (1993): Host-Country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures. Journal of Management Studies, 1993. július.
- Doing business in Hungary – Information Guide. Price Waterhouse, 1993
- Ganter, H.-D. (1993): Problems of Transferring Managerial Knowledge – Lessons from Cross-Cultural Comparison. Paper presented at the 11th EGOS Colloquium: The Production and Diffusion of Managerial and Organizational Knowledge. Párizs, 1993. július.
- Heimer, Gy. (1994): Rajta tartjuk a szemünket Kelet-Európán. HVG, 1994. június 11.
- Hofstede, G. (1980, 1984): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. és Sondergaard, M. (1993): Transfer of Management Ideas to Eastern European Business Organizations. Paper presented at the 11th EGOS Colloquium: The Production and Diffusion of Managerial and Organizational Knowledge. Párizs, 1993. július
- Humes, S.: Managing the Multinational. Confronting the Global – Local Dilemma. Prentice Hall
- Introducing Unilever, 1994. Unilever Corporate Relations London, Rotterdam, Brussels
- Ki riszál jobban? Külföldi pénzek Kelet-Európában. HVG, 1994. május 21.
- Lawrence, P. és Vlachosticos, Ch. (1993): Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge. Harvard Business Review, 1993. Jan.-Febr.
- Makó, Cs. és Novoszáth, P. (1993): Multinationals Firms and Heterogeneity of Labour Relations. The Hungarian Case. Paper submitted for the International Workshop „Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture“. Dunaújváros, 1993. Október 25–26.
- Markóczy, L. (1993): Modes of Organizational Learning: Institutional Changes and Hungarian JVs. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
- Markóczy, L. (1994): Barriers to Shared Belief: The Role of Strategic Interest, Managerial Characteristics and Environment. Paper submitted to the 1994 meeting of the Academy of Management
- Privatizációs monitor. Állami Vagyonügynökség. Szervezési, Informatikai és Vagyonnyilvántartási Igazgatóság. 1994. március
- Regős, Zs. (1994): Szabad kezet kaptak a japánok. Szerepcseré a Suzuki élén. Népszabadság, 1994. április 21.
- Villinger, N. D. (1993): Between Dependence and Independence: A Study of the Management of International Corporate Alliances in the East-Central European Branded Consumer Goods Industries. Centre for International Management, Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1993. Június 10. (Ph.D. Progress Report)
- Villinger, R. (1993): Post-Acquisition Management in East-Central Europe: Learning and Control Between Western Acquirer and Eastern Acquirer. Centre for International Management, Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1993. Július 3. (Ph.D. Progress Report)

A KOCKÁZATI TŐKE FOGALMA*

A vállalkozási és a kockázati tőke fogalmak elkülönítését követően a szerző a kockázati tőke jellemzőit adja meg. Ezt követően tárgyalja a finanszírozás szakaszait, kitérve további lehetséges finanszírozási konstrukciókra.

A szakirodalmat, publikációkat olvasva tapasztalhatjuk, hogy a „kockázati tőke” kifejezést használják a finanszírozási formára, a befektetési formára, a kockázati célzatú tőke megjelenési formájára, és olykor a kockázati tőketársaságokra is.

Mivel a dolgozat foglalkozik a kockázati tőke funkcióinak elemzésével, ezért a fogalmak pontos értelmezésének érdekében tisztázni kell, hogy „kockázati tőke” kifejezésen a pénztőke egyfajta, sajátos megjelenési és működési formáját értjük. Az alábbi fogalmakra szokták a „kockázati tőke” kifejezést alkalmazni:

kockázati tőke A pénztőke kockázati jellegű megjelenési és működési formája.

kockázati tőke-finanszírozás

vagy kockázati finanszírozás A kockázati tőketársaság által felkarolt vállalkozás tőkével való folyamatos ellátása és ennek folyamata.

kockázati befektetés A kockázati tőketársaság pénzkihelyezése és a kihelyezési portfólióban történő kezelése.

kockázati tőkés – kockázati tőketársaság,
– kockázati tőketársaság portfóliókezelő menedzsere.

A vállalkozási és a kockázati tőke fogalmak elkülönítése

A szakirodalomban a „kockázati tőke” (risk capital) és a „vállalkozási tőke” (venture capital) fogalmak használatában erős átfedések vannak. A fogalmak eltérését a befektetési és pénzügyi kultúra különbözőségében és a kockázati tőkeágazat kialakulásának folyamatában kell keresnünk.

Az USA-ban mindig nagyobb befektetési kedv volt a nagy kockázat – nagy haszon típusú befektetések iránt, mint más fejlett pénzügyi infrastruktúrájú országokban. Később az USA-ban beindultak az innovációs programok, amelyek feltételezték a kormány és az egyetemek együttműködését és célpontjává váltak a kockázati tőkéseknek.

Az egyik változat szerint a vállalkozási tőke (venture capital) szűkebb fogalom a kockázati tőkénél (risk capi-

tal). Minden vállalkozási befektetés kockázati befektetés is egyben, de nem minden kockázati tőke befektetést tekintenek vállalkozási befektetésnek. A definíció szerint vállalkozási tőkének tekintendő a pénztőkének az a megjelenési formája, amely részvény vagy részvény jellegű befektetést jelent olyan új vállalkozásokba, amelyek a befektetéshez viszonyítva magas hozamot ígérnek. A venture capital megjelenésének másik fő jellemzője, hogy ez a részvény jellegű befektetés gyakran piacteremtő befektetésként is funkcionál.

Az előzőekben tárgyaltakhoz hasonlóan a venture capital jellemzői közé tartozik az öt-tíz éves megtérülési idő és a tőke kivonás módja, a tulajdonrész értékesítése a tőzsdéi intézményrendszer valamely piacán.

A másik terminológia szerint a venture capital szélesebb fogalom a risk capital-nél. Ebben a kategóriába tartozik valamennyi nagy kockázatot rejtő, ugyanakkor nagy profittal kecsegtető befektetés, függetlenül a pénz-alap eredetétől. A szakemberek ide sorolják például a fejlett félvezető eszközök kutatására fordított befektetéseket és a kölesöntőke formájú, magas kamatozású kihelyezéseket.

A terminológia magyar használata hosszas vitát váltott ki a szakemberek körében, míg végül az utóbbi változat mellett döntöttek. Így a vállalkozási tőke (venture capital) szélesebb körű fogalomként használatos a magyar terminológiában, mint a kockázati tőke (risk capital). Ez a fogalommagyarázat megfelel az európai (eredetileg német) használatnak. Az észak-amerikai gyakorlatban ennek éppen az ellenkezője honosodott meg.

A magyar terminológia a kockázati tőketársaságot „portfólió kezelő társaság”-ként is feltünteti, hiszen a tőketársaság kihelyezései, azaz az egyes vállalkozásokban szerzett tulajdonrészei összességükben portfólióként tekinthetők.

A kockázati tőke jellemzői

Működési terület – kapcsolódás az innovációs vállalkozásokhoz

A kockázati tőke fő vadászterülete az innovációs vállalkozások felkarolása, a kezdeti innovációs szakaszok

finanszírozása. A kockázati tőke rést igyekszik betölteni a befektetési piacon, hiszen új termékek, szolgáltatások vagy technológiák kifejlesztését finanszírozza a magas hozzáadott érték elérése érdekében.

□ *A finanszírozás módja*

A kockázati tőke megjelenése nem hitel jellegű finanszírozást jelent, hanem az adott projektumra létrehozott társaság saját tőkéjeként szerepel. A kockázati tőketársaság tehát tulajdonosa is egyben a finanszírozott vállalkozásnak, így a hiteljellegű kihelyezésekkel szemben aktív szerepet játszik a tőke megtérülésének elérésében.

□ *Időintervallum, futamidő*

A nemzetközi gyakorlat alapján a kockázati befektetések esetében a befektetett tőke megtérülése és a várt hozam elérése általában öt-tíz évet vesz igénybe. A tapasztalatok szerint az egyes portfólióban kezelt befektetések közül viszonylag gyorsan – egy-két év alatt – kiderül, hogy melyik van ezek közül kudarcra ítélve, és melyiket érdemes továbbvinni a finanszírozás további szakaszai felé.

□ *Kockázatvállalás, biztosítékok, biztosítottság*

A kockázati tőkés kockázatvállalási készsége nagyobb, mint más befektetőké, de mindez nem jelenti azt, hogy a kockázati tőkés keresné a kockázatot, sőt ő az, aki igyekszik a kockázat megítélésében a lehető legkörültekintőbben eljárni.

A kockázati tőketársaság nem tudja a kihelyezéseit ingó és ingatlan vagyonnal biztosítani, mint ahogyan egy bank köteles azt megtenni a hitelkihelyezésnél, de a kockázati tőkének nem is ez a célja. A kockázati tőkés egy bonitás és pénzügyi háttér nélküli vállalkozás finanszírozását vállalja. Tudja, hogy egy induló vállalkozásnak folyamatos finanszírozásra van szüksége, míg ez nincs biztosítva más források esetében, ahol a tőke költsége nagyobb és az esedékessége időben kötött (például a hitelkamat esetében).

A kockázati tőkés számára a befektetés biztonságát a saját ítélőképessége jelenti, azaz azok a pénzügyi és piaci vizsgálati módszerek, amelyek alapján a befektetési döntést a tőketársaság hozza. A kockázati tőkés biztonságát növeli, hogy a portfólióban kezelt vállalkozások menedzsmentjében aktív szerepet játszik, ezáltal nyomon tudja követni a cég fejlődésének alakulását.

□ *Profitrealizálás*

A kockázati tőketársaság az átlagos befektetéseknél számolható kockázatnál nagyobb kockázatot hajlandó vállalni annak érdekében, hogy nagyobb profitra tegyen szert. Az USA-ban a kockázati tőketársaságoknál, a vállalkozásokból történő kivonuláskor mért éves átlagos profitráta harminc-hatvan % között mozgott, amely lényegesen meghaladja a hagyományos tőkekihelyezések megtérülési rátáit.

A kockázati tőke-jellemzők között lényeges kitérni arra, hogy a befektetett tőke megtérülése nem kamatjellegű és nem osztalék jellegű hozadékra spekulál. A kockázati tőkés célja az, hogy a kezelésében levő vállalkozásban szerzett tulajdonrésze olyan mérhető értéknövekedést érjen el, amelyet a piac elismer. A kockázati társaság arra az árfolyamnyereségre spekulál, ame-

lyet a portfólióként kezelt társaság tulajdonrészének értékesítésekor realizál, amikor kivonul a vállalkozásból.

A kockázati tőke kivonulásakor a tulajdonrész értékesítése a legtöbb esetben a másodlagos értékpapírtőzsdén történik, amely feltételezi a pénzügyi intézményrendszer fejlettségét és a kockázati tőkés értékpapíriaci szakértelmét. A kockázati társaság által kezelt vállalkozásokra sok esetben már a finanszírozás folyamán felfigyel egy-egy nagyvállalat, aki szakmai befektetőként vásárolja fel kivonuláskor a kockázati társaság adott vállalkozásban megszerzett tulajdonrészét.

□ *A vállalkozás kudarcá esetén*

A kockázati portfólióban vannak olyan vállalkozások, amelyek nem váltják be a hozzájuk fűzött reményeket, azaz vagy csődbe mennek, vagy a finanszírozás végén a kockázati tőkés csak veszteséggel tudja a tulajdonrészét értékesíteni. Ebben az esetben, a hitelből történő finanszírozással ellentétben, a kockázati társaság a veszteségeket elkönnyveli, és nincs a finanszírozott társaságnak visszafizetési kötelezettsége.

□ *Ami nem számít kockázati tőkének*

Azokban a fejlett pénzügyi intézményrendszerrel rendelkező országokban, ahol már a kockázati tőke-finanszírozásnak van néhány évtizedes gyakorlata, a kockázati finanszírozást törvény szabályozza. Ezek a törvények kitérnek arra, hogy mely finanszírozási, illetve portfóliókezelői tevékenység nem számít kockázati befektetésnek. Ilyenek a:

- bankok és pénzintézetek által nyújtott hitelek; a bankhitel típusú kihelyezéseket általában az adott ország pénzintézeti törvénye szabályozza,
- befektető társaságok, nyugdíjintézetek, biztosítók stb. által spekulációs céllal vásárolt tőzsdéi értékpapírok,
- ingatlanforgalmazó cégek spekulációs célú ingatlanbefektetési.

A finanszírozás szakaszai

A kockázati társaság a rendelkezésére álló kockázati pénzpiacot különböző finanszírozási igénnyel rendelkező, főleg innovatív tevékenységet folytató vállalkozásokba fekteti. A vállalkozás finanszírozásának van egy életciklusa, amelynek egyes szakaszaiba lép be a kockázati tőkés. Ebben a fejezetben bemutatom a kockázati finanszírozás életciklusának négy szakaszát és a gyakorlatban előfordult konstrukciókat.

a) Magvető befektetés (seeding finance)

Ebben a szakaszban maga a vállalkozás még nem jött létre. A kockázati tőkés egy jelentkezővel áll szemben, akinek az elgondolása sem technikai, sem üzleti szempontból nem alakult még ki határozottan. A kockázati tőkésre hárul a teljes finanszírozási feladat és annak a kockázata. Amennyiben a befektetők kecsegtető vállalkozást sejtene a születőben levő ötlet mögött, akkor igyekeznek befektetői csoportot szervezni a finanszírozásra a kockázat megosztása céljából. A befektetői csoport (konzorcium) körülírja a tevékenységet, elkészíti a majdani termék vagy szolgáltatás megvalósíthatósági tanulmányát és kidolgozza a finanszírozási tervet.

A magvető befektetés a kockázati finanszírozás legkockázatosabb szakaszának számít, hiszen a tőketár-

szakaság ekkor még elsősorban becslésekre, mintsem konkrét eredményre támaszkodhat és a tervek értékelése is nehézségekbe ütközik, hiszen még nincs piaci visszajelzés. Ez a szakasz általában egy évig tart és a vállalkozások hetven %-a feladja a küzdelmet ebben a szakaszban.

Abban az esetben, ha a piac mérete kicsi és speciális piacról van szó, akkor a vállalkozás már a szárnybontogató szakasz végére is jelentős piaci sikereket érhet el. Ilyenkor a további finanszírozás igénye is kisebb.

b) Beindító befektetés (start-up finance)

A kockázati tőkéstársaság segítségével megalakul a vállalkozás társasági formában és a terveknek megfelelően elkezdődik a termék fejlesztése, gyártása vagy az adott szolgáltatás kiépítése.

Ez a szakasz szintén egy évig tart, viszont a kockázati tőkésnek már van némi fogódzkodója a feladattervek alapján, azonban kétségkívül nagy kockázatot vállal. A beindító szakaszra szintén jellemző, hogy a finanszírozás kockázatának megosztására konzorciumot hoz létre több kockázati befektető.

Ha a piac mérete nagy (tömegpiac) és a további befektetés igénye kicsi, akkor nagyon szerencsés helyzetben van a kockázati tőkés. Ez az eset szokott a legritkábban előfordulni a kockázati tőketársaság portfóliójába tartozó vállalkozásokkal. Ugyanis ez a terület nem kifejezetten a kockázati tőke vadászterülete, hiszen a vállalkozás már induláskor lehet olyan erős, hogy megfelel más finanszírozási formák (bankhitel) feltételeinek és nem feltétlenül kíván a vállalkozó még egy szigorú feltételeket diktáló befektető céget is bevonni a társaságba.

c) Fejlesztési befektetés (fledgling finance – „szárnybontogató tőke“)

A vállalkozás terméke már piaca került, azonban még hiányzik a megfelelő arculat, a vevőkör és a termelési rendszer sem alakult még ki teljesen. Ez a szakasz a kompetitív tényezők kialakítását segíti elő a vállalkozás életében, és tekintettel arra, hogy az egyik legmunkaigényesebb szakaszról van szó, több évig eltart.

A kockázati tőkés számára ennek a szakasznak a kockázata kisebb, mint az előzőké, ugyanakkor ez a leg-tőkeigényesebb időszak. A vállalkozás e periódusában más finanszírozási formák még nem vehetők igénybe, hiszen a vállalkozás még nem felel meg a bankhitel feltételeinek és még nem képes teljesíteni a tőzsdei jegyzés feltételeit.

A kockázati tőketársaság a finanszírozási funkció mellett jelentős menedzsment feladatokat lát el a vállalkozásban. A tőketársaság saját menedzserei részt vesznek a vállalkozás vezetésében annak érdekében, hogy a termék piaci részesedése elérje a kívánt szintet és a vállalkozás képes legyen a kívánt termelési és értékesítési szintet elérni és fenntartani a jövőbeni növekedés megvalósítása érdekében.

Ha a piac mérete kicsi és a vállalkozás finanszírozási igénye még mindig nagy, akkor a vállalkozást ismét át kell vizsgálnia a kockázati tőkésnek. Ez a pozíció a legkedvezőtlenebb a kockázati befektető számára. Meg kell vizsgálni, hogy a vállalkozás elérte-e már az expanziós szakaszt vagy még a szárnybontogató szakaszban tart. Amennyiben az expanziós szakaszra nem ért meg a vállalkozás, ismét döntési pont előtt áll a kockázati tőkés:

– vállalja a további finanszírozást és az expanziós sza-

kaszban vonul ki a vállalkozásból. Ebben az esetben a piaci lehetőségek kiaknázását tekinti elsődlegesnek a befektető, hiszen részben így juthat pénzéhez, majd a nagy piaci részesedéssel rendelkező cég üzletreszének értékesítése által „extra profitot“ érhet el.

– a kockázati tőkés kivonul a vállalkozásból és veszteségminimalizáló stratégiát folytat.

d) Megszilárdítási és expanziós befektetés (establishment finance)

A vállalat terméke már ismert az adott termék piacán, és a cél az, hogy számottevő piaci részesedést érjen el. A kockázati tőketársaság előtt az a döntés áll, hogy a vállalkozásból való kivonulás előtt milyen mértékben érdemes finanszírozni a vállalkozást annak érdekében, hogy a tulajdonrész értékesítésekor a kockázati tőkés a legkedvezőbb árfolyamot érhesse el.

Ebben a szakaszban a finanszírozás mellett a kockázati társaság felkészíti a vállalkozást az esetleges tőzsdei jegyzésre (ez az esetek többségében a másodlagos értékpapírpiacot jelenti: Over-The-Counter, Unlisted Securities Market). A másodlagos értékpapírpiacokra történő belépés feltételei már teljesíthetők egy korábban kockázati tőketársaság portfóliójába tartozó vállalkozás számára.

Amennyiben a piac mérete nagy és a tömegpiaci jelenlét finanszírozási igénye is nagy a kockázati tőketársaság vagy befektetőket von be a finanszírozásba (saját forrásállományát ez a portfólió-elem nagy mértékben lekötné a többi hátrányára), vagy eladja a vállalkozásban szerzett tulajdonrészét magas árfolyamon (amely vállalkozás ekkor már potenciális piacvezetőnek számít).

A következő ábra az expanziós szakasz stratégiai döntését vázolja a kockázati tőkés szempontjából.

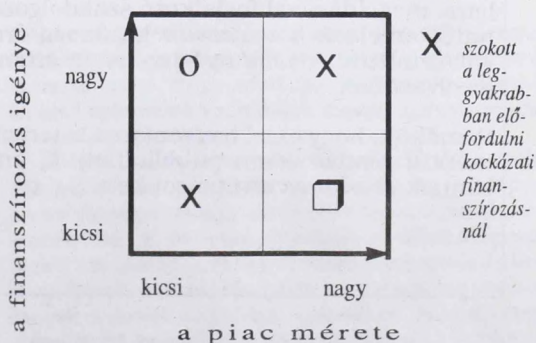
Ha a piaci méret szempontjából közelítjük meg a vállalkozás finanszírozási igényét a kockázati tőkés részéről, akkor az alábbi mátrix alapján vázolhatók fel a következő stratégiai lépések:

A fent vázolt négy fő finanszírozási szakasz a nemzetközi tapasztalatok alapján öt-tíz évet vesz igénybe. Előfordulhat, hogy a szakaszok időbeni kiterjedése és tőkeigénye nagy szórással változik, ezért a vállalkozás rövid és középtávú likviditási terveit a tényadatok ismeretében időnként újra ki kell alakítani.

További finanszírozási konstrukciók

A gyakorlatban két másik szakasz is kialakult, amelyek nem feltétlenül illenek bele a fent vázolt kockázati finan-

Az expanziós szakasz stratégiai döntése



szírozási folyamatba és az egyes szakaszok helyett megjelenhetnek.

• *Üzletág-vásárlási befektetés*

Gyakran előfordul, hogy egy-egy nagyvállalat önállóítani kíván bizonyos üzletágakat vagy divíziókat a versenyképesség növelésének vagy a vállalat költség-szintjének csökkentése érdekében. Az önállóítani kívánt üzletágat felajánlják a menedzserek részére megvételre, amelyet a menedzserek csoportja egy kockázati tőketársaság segítségével vásárol meg. Ez annyiban különbözik a klasszikus hitelből történő management buyout-tól (MBO), hogy a finanszírozó maga is tulajdonosként lesz érdekelt a vállalkozásban. A nagyvállalatok az USA-ban előszeretettel helyezik ki a K + F „részlegüket“ hasonló érdekeltégi rendszerben annak érdekében, hogy a K + F költségeit és annak kockázatát külső (nem szakmai) befektetővel megosszák. Az új vállalkozás továbbra is a nagyvállalat projektumain dolgozik, annak felügyelete mellett, ugyanakkor a fent említett előnyök mellett a kockázati tőke itt spekuláns tőkeként jelenik meg, azaz nem elsősorban a K + F eredményeinek saját célú felhasználása vagy értékesítése a cél, hanem az, hogy a vállalkozást felfuttatva nagy haszonnal értékesítse a tulajdonrészt. A kockázati tőkés tulajdonrésze a legjobb vevő maga az anyavállalat szokott lenni, aki valójában visszavásárolja a megerősödött vállalkozást.

A nemzetközi szakújságírás a „management buy-in (MBI)“ kifejezést használja arra a kivásárlási konstrukcióra, amelynél egy külső, nem a vállalkozás alkalmazásában levő menedzser használja fel a kockázati tőke segítségét ahhoz, hogy tulajdonrészt szerezzen magának, s ezáltal vezető pozícióit érjen el az adott vállalkozásban.

• *Átfordító befektetés (turnaround finance)*

A kockázati tőketársaság több évi finanszírozás után még bízik a portfóliójában szereplő, problémákkal küzdő vállalat prosperitásában, és ennek érdekében a saját kezébe veszi a menedzsment funkciókat. A kockázati társaság a saját szakembereit nevezi ki az összes menedzsment pozícióba, átvéve a vállalat irányítását.

Az átfordító tevékenység elvégzésére sok esetben kérnek fel kockázati társaságot, azonban a kockázati tőketársaság tevékenységének nem ez a célja. Az átfordító befektetést eszköznek kell tekintenünk a kockázati tőkés kockázatmenedzselő tárházában, amelyet a saját portfóliójában levő cégek problémáinak kezelésére alkalmaz.

A vállalkozási tőke egyik fő célja viszont az átfordító tevékenység folytatása, azaz kockázatkezelés külső megbízások alapján. Ez a tevékenység megbízási jogviszonyt feltételez a gondokkal küzdő vállalkozással, amelynek teljesítése esetén az egyik díjazási forma lehet az „átfordított“ vállalkozás tulajdonrészből való részesedés megszerzése.

Három cikkünket tanfolyami hallgatók – Holló Katalin, Kasza Gábor, Révész Szilárd – írták. Egy iskola mindig szívesen dicsekszik hallgatóinak eredményeivel – mi sem vagyunk kivételek. Iskolánk – a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete – a kilencvenes évek elején, a magyar társadalom és gazdaság fejlődésének egyik fordulópontján határozta el, hogy kifejleszti és beindítja az egyetem saját Master of Business Administration programját. Az MBA név tulajdonképpen egy világmárkát jelöl: olyan több szemeszteres, az üzleti élet legfontosabb területeit átfogó tanfolyamokról van szó, amelyeken diplomás hallgatók – többnyire mérnökök, közgazdászok, jogászok, de más szakmák képviselői is – vesznek részt, akik magasra ívelő üzleti karriert szeretnének befutni.

A programfejlesztési munkához sikerült megnyerni az angol Know-How Fund támogatását. Angol partnerünk a világ egyik legjobb üzleti iskolája, a London Business School lett. Az első hallgatói csoport 1992 őszén kezdte meg, és 1994 tavaszán fejezte be a tanulást. Az oktatás váltakozva angol és magyar nyelven folyik, eredeti angol, illetve magyarra már lefordított tankönyvek felhasználásával, a legkorszerűbb, a hallgatók aktív közreműködésére építő módszerek alkalmazásával, a két partneriskola – a BKE és az LBS – tanárainak irányításával.

Az MBA programok hallgatóinak tanulmányaik lezárásaként valamilyen vezetési probléma megoldásával foglalkozó szakdolgozatot kell írniuk. Közöttük több olyan is található, amelyek a szélesebb közönség érdeklődésére is számot tarthatnak. Ezekből választottunk ki néhány fejezetet, és örömmel, az iskola büszkeségével nyújtjuk át őket az olvasónak.

Reméljük, hogy ezzel hagyományt is teremtünk, és a nálunk végzett hallgatók munkáit ezentúl rendszeresen publikálhatjuk, amelyek így közkinccsé válnak majd, és nem tűnnek el a könyvtári polcokon.

Bógel György

A KAMATLÁBAK INGADOZÁSÁBÓL SZÁRMAZÓ KOCKÁZATOK ÉS EZEK FEDEZÉSE*

A tanulmány a kamatkockázatról először általában szól, majd kitér a kamatkockázati pozíció elemzésére. A szerző mondanivalójának központi részeként ismerteti a kockázat fedezésének klasszikus eszközeit, kiegészítve azokat az elméleti háttér felvázolásával.

Minden beruházás, vállalkozás költségeket vállal bizonyos jövedelmek, illetve nyereség reményében. Ennek során a jelenben meghozandó döntések a részben a jövőben fellépő árak, költségek és bevételek előre tervezéséből számított pénzügyi kimutatások számadataitól függenek. Ezek a tervszámok azonban bizonytalanok, és néha nagyban függenek a kamatlábak változásaitól. A döntések meghozatalakor a változó kamatra felvett hitelek, a rövid távon kamatoztatható likvid eszközök, az időszak múlva fellépő beszerzési költségek, illetve érvényesíthető árak csak bizonyos szórással, valószínűségi jelleggel állapíthatók meg, és ez jelentheti azt is, hogy a nyereségesnek tervezett projektum veszteséges lesz, a felvett hitelt a cég nem tudja visszafizetni, a vállalkozás csődbe jut.

A kamatlábak változásai Magyarországon különösen kockázatosak teszik a vállalkozásokat, mert

- ma Magyarországon a különböző kamatlábak között nagy az eltérés, nem mozognak eléggé együtt a legfontosabb kamatok;

- a kamatlábak volatilitása meglehetősen nagy, ennek következtében az idővel érvényesülő bizonytalanság is nagyobb, mint a kiegyensúlyozottabb pénzügyi piacokon;

- az általános tőkeszegénység „belekényszeríti” a nagyobb projektumokat megvalósító vállalkozásokat a jelentős tőkeáttétellel járó intenzív hitelforrás igénybevételre;

- a hitelkamatok jelentős kamatrészeket tartalmaznak, ami tovább nehezíti a hitelek visszafizetését, csökkenti azt a biztonságos sávot, ameddig a vállalkozás el tudja viselni a kamatkötelezettségek emelkedését;

- a hosszabb távú beruházásokat is rendszeresen rövidebb távú hitelekkel finanszírozzák, még jobban kitéve a vállalkozást a kamatingadozásból adódó kockázatoknak;

- a kamatlábak várható változásainak előrejelzé-

séhez, a pénzügyi tervezéshez nem állnak rendelkezésre megfelelően megbízható alapadatok, pl. hosszú távú hozamgörbe.

Kevés adat áll rendelkezésre arról, hogy konkrétan hány vállalkozás, milyen értékű projektumok vallottak kudarcot tisztán a kamatláb kockázatok miatt. Általában ezt nem is lehet jól szétválasztani, mert a cég nehezebb helyzetbe kerülése sokszor több ok együttes következménye, és nemegyszer a tervek, illetve a kialakuló válság kezelésére megválasztott eszközök sem megfelelőek. Ha egyszer beindul a küszködés az állandó likviditási problémákkal, akkor már nem is várható az optimális teljesítmény, és szinte szabadeséssel zuhan a vállalat a csőd felé.

Valószínűleg rengeteg vállalkozásnak lehet hasonló a helyzete. Ezeknek a vállalkozásoknak, projektumoknak olyan megoldásokra lenne szükségük, amelyekkel pozíciójukat a kamatlábak alakulásától kevésbé függővé tehetnék, azaz fedezhetnék a kamatlábak változásával kapcsolatos kockázatukat. A konkrét igény fennállását egy marketingkutató, vagy a fedezeti piac megindulásakor tapasztalható üzleti forgalom erősítheti meg, illetve pontosíthatja tovább. A kamatláb kockázat fedezésére szolgáló pénzügyi termékek bevezetése előtt nyilván szükség lesz az igények felmérésére, a termékek bevezetése után pedig nagyon érzékenyen kell majd figyelni a piac alakulására.

A kamatkockázati pozíció elemzése

Ahhoz, hogy valamely gazdasági szereplő a kamatláb kockázati pozícióját tervezni tudja, pontosan ki kell számítani azt, hogy adott (jövőbeli) időpontban fel-lepethető különböző kamatlábak mellett milyen pénzügyi helyzetbe fog kerülni.

Ez nem csak egyetlen táblázatot vagy grafikont jelenthet, noha a legegyszerűbb példákban egy is elegendő szokott lenni. Ilyen egyszerű példát lehet kapni akkor, ha a pozíciónk pl. összesen egyetlen egy adott időpontban lejáró (mondjuk két éves változó kamatozású) betéti megállapodásból áll, amelynek lehetséges kamatláb-változását a betéti szerződés lejáratakor visszafizetendő második évi kamatfizetés során érvényesíti a betétet elfo-

* A szerző ezúton fejezi ki köszönetét Bánky Zsoltnak, a Magyar Hitel Bank és Farkas Ádámnak, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Pénzügyi tanszéke munkatársainak munkája segítségével, a hasznos konzultációkért és tanácsokért.

gadó bank. Az első évre tehát a szerződés-kötéskor megadott kamatot kapjuk, azaz nem függ a kamatlábak változásától az év végi kamatfizetés, de a második év végén (a tőke visszafizetésekor esedékes) kamatfizetés mértékét már a kamatláb változása határozza meg. Ekkor egyedül csak a második év végi pozíció függ majd az akkori kamatlábtól, egy nagyon egyszerű lineáris kapcsolattal.

Általában a gazdálkodó pozícióját fel kell rajzolnunk a kamatlábak alakulásának függvényében az egész tervezési időszak (pl. gazdasági év, a projektum élettartama, a szerződés időtartama, termelési ciklus, költségvetés) több időpontjára, célszerűen elegendő sűrűn ahhoz, hogy az időközben bekövetkező változások már ne jelenthessenek lényeges eltéréseket. Ez éves terv esetén lehet pl. havonta, többéves projektum mellett pl. negyedévente.

Az időpontok szűkítése mellett szokásos dolog még a lehetséges kamatlábak szerint is egyszerűsíteni az ábrát, azaz a többváltozós függvény helyett csak néhány rögzített r kamatláb melletti egyváltozós „metszetét” tekinteni a pénzügyi pozíció megadó függvénynek. Ezt hívják érzékenységvizsgálatnak: mi lesz akkor, ha a kamatszint r értékre áll be? A pozíció felvázolása néhány r érték mellett általában már eléggé jó képet ad arról, hogy milyen is a pozíció, mennyire és mire érzékeny, esetlegesen milyen beavatkozásra lehet szükség.

Matematikailag a pénzügyi pozíciókat egy $F(t, r)$ függvényel jellemezhetjük, ahol F adja meg, hogy t időpontban és r kamatláb mellett, milyen számszerű összeget is jelent a pénzügyi pozíciónk. Ha több kamatlábtól is függ a pozíciónk (pl. a jegybanki alapkamattól és a három hónapos diszkont kincstárjegy hozamától), akkor tekinthetjük r -et vektornak is $r = (r_1, r_2)$, ahol r_1 és r_2 a két kamatfajta. Tipikusan ilyen eset az, ha rövid és hosszú távú, vagy különböző valutában fellépő kamatingadozásoktól függ a pozíció. Természetesen az $F(t, r)$ vagy $F(t, r)$ függvény értékei közül a valóságban csak azokra „lesz szükség”, amelyek bekövetkeznek: Minton t időpontra kialakul majd valamilyen $r(t)$ vagy $r(t)$ kamatérték, és a pozíciókat $f(t) = F(t, r)$ vagy $F(t, r)$ írja le. A jelenben azonban csak azt tehetjük, hogy egy valószínűség-eloszlással becsülni próbáljuk, milyen $r(t)$ értékek, és így milyen $f(t)$ értékek milyen valószínűséggel léphetnek fel.

A legegyszerűbb eset, ha az derül ki az elemzésből, hogy a pénzügyi pozíció független a kamatlábak alakulásától. Ez akkor áll fenn, ha az $F(t, r)$ többváltozós függvény minden egyes rögzített t értékre már konstans függvény, tehát valójában nem függ r -től, csak t -től, vagyis azt tapasztaljuk, hogy a pénzügyi helyzetünk $F(t, r) = G(t)$ alakban írható. Gondoljunk arra a példára, amikor egy fix kamatozással kötött hitelmegállapodásunk van: a pénzforgalom csak az időpontok bekövetkeztétől függ, akárhogy is alakulnak közben a kamatlábak a pénzügyi pozíciókon. Ebben az esetben azt mondjuk, hogy a pozíció zárt, és kockázati elemzésünket be is fejezhetjük azzal, hogy nyugodtan alhatunk, terveink a kamatok alakulásától függetlenül bizonyosan teljesülnek. (Legfeljebb azt észleljük, hogy mire felébredünk, a tervezett és meg is valósuló milliós nyereségünket az infláció úgy leértékeltte, hogy egy kiflit sem vehetünk rajta.)

A dolog akkor kezd izgalmassá válni, ha nyitott pozíciónk van, azaz a kamatok alakulásától ténylegesen függ a pozíciónk pénzügyi eredménye. Eszerint lehetnek jobb és rosszabb kimenetelek, és alapvetően két dolgot tehetünk: vagy reménykedünk a legjobbakban, és a koc-

kázatot vállalva ún. *spekulatív pozíciót* foglalunk el, vagy ezt a feladatot rábizzuk másokra, és a pénzügyi kockázatot megpróbáljuk valamilyen megoldással csökkenteni. Ez utóbbi a *kockázat fedezése*, a *hedge*. Lényegében egyfajta biztosításról van szó, amely kiegyensúlyozza pénzügyi helyzetünket, csökkenti a kockázatot. A legtöbb gazdasági szereplőnek ez a célja, és ezért hajlandó bizonyos költségeket is vállalni, akárcsak a biztosítások esetében. Azon felül, hogy a spekulánsok is szerencsét próbálhassanak, éppen ennek a kockázatfedezési igénynek a piaci kielégítésére valók azok a különböző pénzügyi termékek, amelyeket rész-letesebben leírunk a következőkben.

A kockázat fedezésének klasszikus eszközei

Ebben a fejezetben röviden bemutatunk azokat a szokásos eszközöket, amelyekkel a kamatingadozásokból származó kockázat fedezhető, de nem foglalkozom azzal, hogy a fedezeti ügyletek konstrukcióját, illetve technikáját leírjam.

Az első csoportba a *határidős (hitel-) ügyletek* tartoznak. A világ nagy pénzügyi tőzsdéin *standardizált termékek* formájában nagy volumenben kereskednek kötvények határidős kötéseivel. Ez az üzletfajta az ún. *(hitel) futures*. (Ide sorolhatóak a határidős betéti jellegű szerződések is, amennyiben itt a betét elhelyezője nyújt hitelt annak a banknak, ahol a betétet elhelyezi.) A szabványosított mennyiség (pl. száz millió yen) és minőség (pl. legalább hét éves lejáratú és 14 %-os kamatozású Gilt-kötvény) szabványosított teljesítési időpontokra (pl. március hónap, illetve március hónap adott napja) való lekötése jelent egy futures kötést. A tőzsdei szabályok letéti rendszerrel biztosítják, hogy a napi árfolyamváltozásokat napi elszámolással kövessék a futures szerződés szerződő felei, így a nemteljesítési kockázat minimális. De az is a tőzsdei résztvevőket védi, hogy az üzleteket minden nap a *klíringház* veszi át, így minden üzletfél a klíringházzal áll szemben, és nem függ a másik oldali üzletféltől. Ezért nem díjat kell fizetni, hanem le kell kötni, és a napi elszámolások után mindig ki kell pótolni a kontraktusnak megfelelő mértékű letétet a tőzsdei elszámolóháznál.

A tőzsdén kívüli (OTC, „over the counter”) kereskedelemmel ezzel szemben bármilyen határidős hitelmegállapodás lehetséges, az elszámolás rendszerint csak lejáratkor esedékes, és a kockázatot a másik fél teljesítésével kapcsolatban minden üzletfél kénytelen maga viselni. Ez az üzletkötés az ún. *forward* üzletkötés.

A *forward* üzletkötéshez hasonló a belőle származtatható *FRA (forward rate agreement határidős megállapodás)*, amely olyan szerződéses megállapodás, melynek keretében a felek megállapodnak egy későbbi esedékességi időpontra vonatkozó hitel, illetve betét kamatlábjában, anélkül, hogy magára a hitelre, illetve betétre vonatkozna a szerződés. Az *FRA* szerződés meghatározza a betét, illetve hitel megállapodott összegét és kamatlábját, és a szerződés lejáratkor az éppen aktuális kamatlábjának a szerződésben szereplő értéktől vett eltérését fizetik ki egymásnak a felek. (Ehhez persze pontosan rögzítik azt is, mi az az irányadó kamatláb, a *bázis*, amelyhez az *FRA* viszonyít, pl. három hónapos LIBOR). Az *FRA* azért jelentős, mert nem jár együtt hitlezéssel,

így a bármely módon fennálló hitel kamatláb-kockázatát attól elválasztott módon lehet FRA megállapodással fedezni. Ugyanakkor itt is megjelenik az ügyfélkockázat, mert a szerződés teljesítésére csak a másik fél fizetőképessége nyújt garanciát.

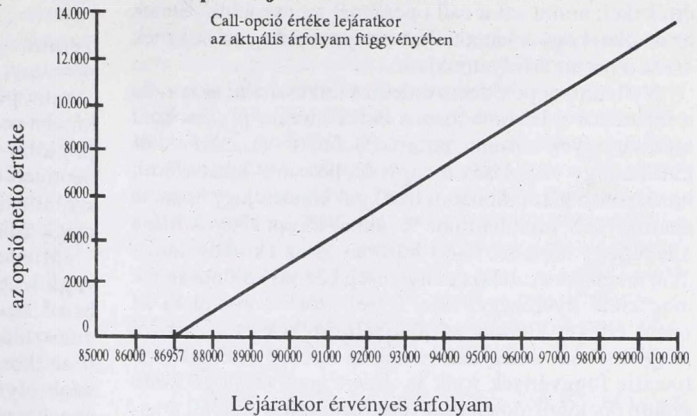
A kamatláb-swap ügylet is elméletben felbontható (esetleg egy kétoldalú, kölcsönös hitelszerződésre és) forward megállapodások sorozatára. A kamatláb-swap lényege, hogy két különböző pénzáramlás, illetve egy képzeletbeli kötvény kuponfizetését meghatározó kamatlábat cserélnek el a szerződő felek úgy, hogy követeléseiket nettósítva, kiegyenlítés után számolják el, illetve teljesítik. Ez általában egy fix- és egy változó kamatozású, adott bázisösszegre vonatkozó kamatfizetés pénzáramlása, de elméletileg lehet mindkettő változó vagy fix, csak éppen más devizában, vagy más bázis-kamat alapján számított kamatfizetés is. (A deviza-swap és a kamatláb-swap kombináltan is jelentkezhet. Ezt nevezi az angol nyelvű terminológia „cross currency swap-nek“.)

A futures, ill. forward kötések kölcsönösen, mindkét félre vonatkozóan bizonyos kötelezettségeket állapítanak meg, és ezért a jelenben egyik fél sem fizet a másiknak, pusztán a kamatlábak jövőbeli (előre nem kiszámítható) alakulásától függően a jövőben számolnak el. Az opciós szerződések esetében viszont az opció eladója, kiírója, olyan kötelezettséget vállal, vevője pedig olyan jogot szerez, amely a két fél között aszimmetrikus pozíciót hoz létre. Ennek ellenértéke az az opciós díj, amelyet szerződéskötéskor az opció jogosultja, vevője a kiírónak megfizet. A call opció arra ad jogot, hogy egy meghatározott pénzügyi eszköz, az ún. *underlying instrument* a megállapodott árfolyamon és időben megvehető (a másik féltől, aki azt köteles eladni, ha az opció tulajdonosa lehívja az opciót, azaz élni kíván e jogával), a *put opció* pedig arra, hogy a *put opció* tulajdonosa eladhatja azt az opció kiírójának (aki köteles azt megvenni). Használják még az opciós pozíciók megnevezésére a *long* és a *short pozíció* megjelöléseket is az opció jogosultjának (tulajdonosának) és kötelezettjének (kiírójának, eladójának) pozíciójára. A *long* pozíció tehát jogosultságot jelent kötelezettség nélkül, a *short* pedig kötelezettséget jogosultság nélkül.

Az opciós szerződésben tehát meghatározott eszköz rögzített árfolyam és időpont melletti vételi, illetve eladási jogára vonatkozó adásvétel történik, azaz a vevő az opciós díjért az általa kívánatosnak tartott jogot megszerzi, de nem bizonyos, hogy a lejáratkor azt valóban gyakorolni is fogja.

Példának tekintsünk egy olyan vételi (call) opciót, amely egy megadott átlaghozamot biztosító kötvényre vagy pl. betétjegyre vonatkozik. Ha az x-tengelyen ábrázoljuk az opció lejáratú időpontjában a betétjegy lehetséges árfolyamértékeit, az y-tengelyen pedig azt, hogy a névértékhez viszonyítva hány százalék hozammal tudjuk az opciónkat értékesíteni, akkor kirajzolódik a call-opció lehetséges értékeinek függvénykapcsolata a lejáratkori árfolyamértékkel. Tegyük fel pl., hogy a vételi

1. ábra
Call-opció lejáratkori értéke forintban

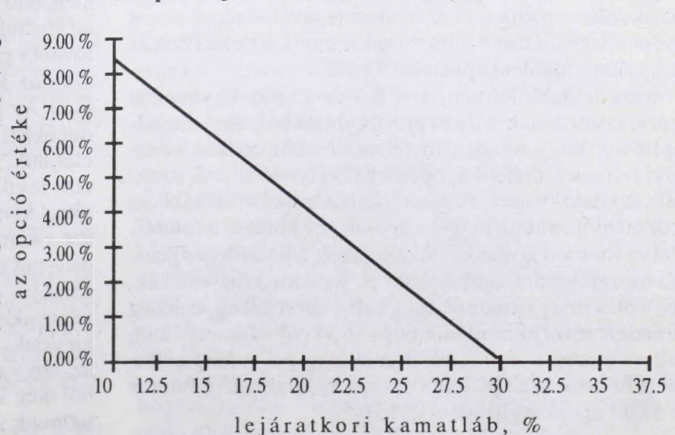


opció háromhónapos lejáratú és 100.000 Ft névértékű betét-jegyre vonatkozik 30 % (éves szintre számított) hozamot jelentő, azaz 86,957 Ft-os strike v. exercise price mellett. Ekkor a lejáratkori függvénykapcsolat az opciónál jól ismert alábbi egyszerű törtlineáris függvény lesz:

Vegyük észre, hogy a lejáratkori promt árfolyamok sokfélék lehetnek, de csak egy korlátos intervallumot – a 0 és a betétjegy 100.000 Ft-os névértéke közötti sávot – futhatják be, ellentétben a részvény-opciónál megszo-kottal, ahol az „underlying instrument“ elvileg akármilyen értékessé is lehetne a lejáratú időpontra. Nyilván akármekkora is lesz a kamatláb, a lejáratkori névértéknél többet sohasem fog érni a betétjegy, és ennek megfelelően a lejáratkori névérték és a strike price különbsége maxímálja a call-opció értékét is.

Jegyezzük meg itt, hogy ez a szép ábra eltorzul, ha a kamatlábak függvényében akarjuk ábrázolni az opció lehetséges értékeit. Ha *r* az opció lejáratú időpontjában érvényes (célszerűen a háromhavi lejáratúhoz tartozó, de éves szintre átszámított) kamatláb, akkor a lejáratú időpontban a promt piacon a fenti betétjegy értéke $100.000 \text{ Ft} \cdot \{100 \% / 100 \% + r/4\}$, és a call opció értéke $\max \{0; 100.000 \text{ Ft} \cdot \{100 \% / (100 \% + r/4)\}$ alakban írható. Ha az y-tengelyen is a névérték százalékában akarjuk ábrázolni az eredményt, akkor max $\{0; 100 \% / (100 \% + r/4)\}$

2. ábra
Call-opció lejáratkori értéke a névérték %-ában



+ r/4)]} lesz a képletünk. Látható, hogy ez az összefüggés már nem lineáris, és nem is jobbra ad emelkedő pozitív értékeket, amint azt a call opcióknál megszoktuk. Ennek az az oka, hogy a kamatlábak *reciprok jelleggel* függenek össze a promt árfolyamokkal.

Nyilván az opciót nem érdemes felhasználni akkor, ha a lejáratkor a háromhónapos befektetések, pl. diszkont kincstárjegyek hozama harminc % felett van, mert ekkor kincstárjegy vásárlásával nagyobb hozamot lehet elérni; ha viszont a háromhónapos diszkont kincstárjegy hozama alacsonyabb, mint harminc %, akkor az opció gyakorlása a betétjegy harminc %-os hozama és az aktuális kamat által meghatározott hozamnyereség közötti különbségnek megfelelő nyereséget hoz. Ezzel „törés” alakul ki az opció értékét különböző jövőbeli értékek esetére leíró függvényben, amelynek révén az opciók értékeit törtlineáris függvények írják le. Ezért igaz az, hogy kellő számú opcióból elméletileg tetszőlegesen bonyolult pozíciófüggvény is eléggé jól közelíthető. Így elméletileg a meglehetősen bonyolult pénzügyi kockázatok fedezését, illetve tetszőleges megkívánt pozícióit el lehet érni opciók kombinációjával. [11]

Az opciók nagyon sokféle eszközre vonatkozhatnak. Tőzsdei üzletkötések esetén állampapírokra, illetve futures kötésekre szokás opciókkal kereskedni, de az OTC kereskedelemben előfordul swap kötésekre („swaption”), sőt összetett formában további opciókra vonatkozó opció is. A tőzsdei gyakorlatban az opció lehívása, és így a tőzsdei teljesítés nem feltétlenül jelenti az underlying instrument fizikai átadását, hanem pusztán az aktuális spot árfolyam és az opciós szerződésben megállapodott kötési árfolyam, a strike vagy exercise price közötti különbözet elszámolását. (Azután a jogosult tetszése szerint vehet az opció tárgyát jelentő eszközből a tőzsdén egy egyszerű termin ügylet keretében az elszámolásban is figyelembe vett spot árfolyamon.) Az OTC piacon viszont szükség lehet az opciós kötésben meghatározott underlying instrument fizikai átadására is, ha annak nincs likvid piaca, és nem szerezhető be korlátlanul a piacon.

Azt lehet mondani, hogy a forward, illetve futures szerződés lényegileg egy kétoldalú, egyenlő értékű, azonos lejáratú időre, minőségre és mennyiségre azonos strike price mellett kötött opciókból álló csomag, amelyek közül az egyik félnek eladási, a másiknak vételi opciója van ugyanarra a szerződés szerinti pénzáramlásra, illetve pénzügyi eszközre. Ha az egyik fél kerül előnyösebb helyzetbe, akkor ő fogja gyakorolni a vételi opcióját, ha a másik, akkor pedig ő él az eladási jogával – végső soron az opciók közül mindig pontosan az egyik lesz lehívva, és az ügyletre mindenképpen sor kerül.

Mint fentebb leírtam, az FRA és a swap ügyletek is származtathatóak a forward ügyletekből, így megállapítható, hogy minden itt felsorolt származékos pénzügyi termék elméletileg opciókkal helyettesíthető, azokból „rakható össze”. A gyakorlatban azonban inkább az szokott előfordulni, hogy az opciók egy körét és a futures, illetve forward kötések alkalmazzák a tetszőleges pozíció összerakására, ami érthető is, ha tekintetbe vesszük, hogy pl. a (long) futures = long call + short put egyenlőség átrendezésével az is adódik, hogy short put = futures - long call = futures + short call, illetve long put = long call + short futures, azaz pl. a put opció (is) kirakható a futures és a call opció segítségével. [13]

A kamatláb-kockázat fedezésének elméleti háttere

Természetesen a biztosításoknak megfelelően az ilyen pénzügyi szolgáltatásoknak is ára van, de vajon mi a „reális piaci ár”, mi ezek „valós értéke”? A kereslet-kínálat persze egy likvid szabad piacon ezt úgyis kialakítja előbb-utóbb, csak hogy ma Magyarországon ilyen nemigen található, és nem ártana mégis valami közelítő számítási módszerrel ezt a nemlétező piaci versenyt megkérülni.

Minden ilyen számításnak vannak elméleti alapjai. Amit legelőször is tudni szeretnénk, az az, hogy a különböző kedvező, illetve kedvezőtlen esetek milyen valószínűek? A 2. ábra pl. tíz % alatti és negyven % feletti diszkont kincstárjegy hozamokat nem is ábrázol, mert azok olyan valószínűtlenné tünnek. De mégis, mi annak a valószínűsége, hogy pl. szeptemberben a kilencven napos diszkont kincstárjegy hozamok 27 és 29 % között lesznek, vagy annak, hogy a hozam alacsonyabb lesz, mint harminc % (és ekkor érdemes lesz gyakorolni az opciós jogot)?

Erre a „pontos” választ egy valószínűség-eloszlás megadása jelenti. Ha ismerjük, melyik eseménynek mi a bekövetkezési valószínűsége, akkor értékelni is tudunk: a valószínűségekkel súlyozott értékek összege adja azt az értéket, amelyet a pozíció „ér”. Ebben benne foglaltatik az a szokásos feltevés, hogy a piaci érték nincs tekintettel a szükségleten, tehát kiegyenlíthető kockázatokra, mint pl. a kamatlábváltozás miatti kockázatra, amely a piac teljes egészére nézve nyilván ki van egyensúlyozva, és éppen ezért az egyes szereplők számára is nyilván elvileg kiegyensúlyozható. A „reális piaci érték” tehát egy ilyen, a kamatláb-kockázatra nem érzékeny világban számolható, amelyben a valószínűség-eloszlás adja meg a kimenetek súlyát, és a valószínűségekkel súlyozott kimeneteli értékek összege a pozíció értékét, függetlenül attól, hogy milyen is a konkrét pozíció. Matematikailag ezt úgy lehet megfogalmazni, hogy van egy valószínűségeloszlás (a különböző kamathelyzetekre), és az ezen eloszlás által meghatározott valószínűségi mezőben kérdezzük a pozíciókat a különböző kamatok mellett leíró függvényünket, azaz egy valószínűségi változó várható értékét.

Ez óriási könnyebbséget jelent: az ilyen pénzügyi eszközökkel kapcsolatos üzletkötéseknél ugyanis ezért elegendő ismerni a konkrét kamatláb-függést, és a pozíció adásvétele a szereplők egyéb kockázati forrást okozó további pozícióitól függetlenül értékelhető. Más szóval, ezek az instrumentumok egy additív algebrát alkotnak. [13] Az egyetlen dolgnak ahhoz, hogy egy adott, a miénkel egyenértékű, de pl. kockázatmentes pozíciót elérjünk, hogy az üzletfelek, ill. a piac által kínált, a piacon levő pénzügyi eszközök közül összerakjunk egy olyan kombinációt, amely kiegyenlíti a kockázatunkat, és azt a kombinációt „reális áron” meg-vegyük. A kapható call-put opciók és egyéb termékek mint egy LEGO játék darabjai, a rendelkezésünkre állnak ahhoz, hogy a kockázatunkat a kívánt mértékben kiegyenlítő pozíciót kirakjuk. [11] A lényege ennek a megközelítésnek éppen az, hogy a kívánatos pozíció összerakását elemi darabokból meg lehet oldani, és csak az „ár” kiszámításához kell tudnunk valamit a valószínűségekről.

De milyen és mennyi „elemi darabot“, pl. futures kötést, opciókat stb. vásároljon a kockázatát fedezni akaró üzletember? Ehhez ad némi segítséget a pénzügyi pozíció esetünkben az $F(t,r)$ függvény alaposabb ismerete. Amennyiben nem csak a kamatlábaktól függ a pozíciónk, hanem egy olyan befektetési portfóliónk van, amelyben kockázatos eszközök – részvények, vállalati kötvények, reáleszközök, és ezek származékos termékei – is szerepelnek, úgy az underlying instrument értékének piaci változásától is függ a pozíció, és az ettől való függést írja le a *delta*. (Tehát a delta egy $C(t,r,p)$ pénzügyi helyzetet leíró függvény harmadik parciális deriváltjaként tekinthető, ahol p az underlying instrument pillanatnyi piaci ára.) Ha a pozíciónk deltája eltérne 0-tól, azonnal lehet vásárolni (vagy éppen eladni) olyan eszközöket, amelyek deltája kiegyensúlyozza a pozíciónk deltáját 0-ra. A jelenlegi gyakorlatban ez az ún. *delta-hedge* meglehetősen általános stratégia a pénzügyi befektetők körében.

A mi esetünkben a cél az volna, hogy olyan $G(t,r)$ függvényre módosítsuk a pozíciókat, amely lényegében zárt pozíciót ad, tehát G második változó (azaz r) szerinti parciális deriváltja azonosan 0 legyen. Ehhez mindenestre nem árt megnézni ezt a parciális deriváltat a jelenlegi r kamatlábnak megfelelő pontban. Ez a pozíció kamatváltozás érzékenysége, más néven a *rho* amelynek különösen nagy jelentősége van itt, de egyébként is szokás használni kockázatos befektetésekből álló portfólió esetében is.

Persze egy pénzügyi befektető nem csak azt szeretné, hogy a pillanatnyi kamatok változására ne legyen nagyon érzékeny a pozíciója, hanem azt is szeretné elkerülni, hogy az idő változásával ez az érzékenység hirtelen megnöjjön. A delta- illetve a rho-hedge csak azt biztosítja a számára, hogy a mostani kamatok kisebb ingadozása nem befolyásolja lényegesen a pozícióját. De ha a pozíciót egy hónap múlva megnézi, lehet, hogy még a kamatok addigi változatlanul maradása mellett is egészen más lesz a pozíciója, mint most. Ez a pozíciónak az idő változásától való függése, *idő-érzékenysége* kérdését veti fel.

Látszólag ez számunkra most nem érdekes, hiszen kiindulásunk az volt, hogy a kamatlábak változásától akarunk függetlennek lenni, és nem az idő változásától. Azt mondhattuk, hogy ha a pozíciós függvény második parciális deriváltja 0, akkor zárt a pozíciónk, nem függünk a kamatok ingadozásától, és ezzel a fedezeti célkitűzésünk teljesült. Előre tudjuk, mikor mennyi pénzünk lesz (mit ér a pozíciónk) és nincs kockázatunk. Ez így is volna, ha a *rho* (tehát az $F(t,r)$ függvény második parciális deriváltja) nem csak a pillanatnyi t és r értékek mellett, hanem minden t és r mellett 0 lenne. De ha az idő változik, egy következő t' időpontban már a $dF(t,r)/dt$ parciális derivált nem biztos, hogy nulla lesz. Ha a t' időpontra a kamatláb is r' -re változik, akkor a változást

$$F(t',r') - F(t,r) = \{F(t',r') - F(t,r')\} + \{F(t,r') - F(t,r)\}$$

alakban felbontva látható, hogy csak a megváltozás második komponense lesz nagyon kicsi *rho* nulla értéke miatt, (merthogy ennek első közelítése éppen $rho \cdot (t' - t)$) de már az első értékváltozás nem. Ehhez az kellene, hogy *rho* minden t és r mellett 0 legyen, de nekünk ez csak egyetlen $((t,r)$ pontban van biztosítva.

A nagyobb biztonságot igénylő befektetők tehát

tovább mennek, és a pozíciók további jellemzőinek kiegyensúlyozásával hoznak létre még érzéketlenebb pozíciókat.

Ezért alkalmazzák a *theta* mennyiséget is, amely nem más, mint a pozíció *időérzékenysége* más azaz a $dF(t,r)/dt$ első parciális derivált. De van lehetőség más mennyiségek figyelembevételére is, így a kockázatos befektetéseket jellemző $C(t,r,p)$ függvény jellemezte általános esetben a *gamma* mennyiség a p szerinti második parciális derivált (amely tehát delta – az érintő meredeksége – változásának a jellemzője, tehát a p változótól való függés görbülete), a *vega* mennyiség pedig a pénzügyi pozíciónak a *volatilitás-érzékenysége*, azaz egy olyan implicit függvény szerinti derivált, amely a $p(t)$, illetve az $r(t)$ függvény változásából származott, értelemszerűen változó szórást veti össze a $C(t,r,p)$, illetve az $F(t,r)$ függvény megváltozásával.

A többféle jelölés és stratégia leírásának további elemzése helyett hadd hivatkozzunk [5] 327-328. oldalára, ahol a fenti mennyiségek használata mögötti matematikai tartalom áttekinthetően van megfogalmazva. A módszer lényege az, hogy a pozíciót meghatározó változók – t , r , esetleg p , vagy v , a volatilitás – függvényében kifejezve a portfólió értékét, a jelen helyzetet jellemző pontban minél simább közelítést, azaz a Taylor-sor első néhány tagjának eltűnését tűzzük célul. Ezt a stratégiát nevezhetjük *lokális stratégiának*, amennyiben ez a stratégia nem foglalkozik a pozíció hosszabb távra való kockázati fedezetével, esetleg ront is rajta, de olyan üzleteket eszközöl, hogy a pillanatnyi helyzetben a pozíció lényegében (jó közelítéssel) zárt legyen. Ennek alkalmazása pedig persze időről-időre korrekciót követel meg, ezért nevezik *dinamikus hedgenek* is. Előnye mellett nagy hátránya, hogy állandó odafigyelést és beavatkozást igényel, és egy-egy alkalommal, ha a stratégiát túl sokan alkalmazzák, éppen ez erősíthet fel egy véletlenszerű áringadozást. (Lásd az 1987. októberi tőzsde-krachról [5] 322. oldalán a Brady-Bizottság jelentésének összefoglalását.)

Egy másik stratégia a befektetések, pl. kötvények, átlagos lejárata, a Macaulay-féle *duration* értékét veszi figyelembe. Az elgondolás az, hogy ha a *duration* hosszabb, akkor több idő van a változásokra, ezért nagyobb a kockázat – így a fedezett pozíció érdekében lehetőleg 0-ra kell hozni ezt a mérőszámot. (Ez persze fizikai értelemben, csak kötvényekkel lehetetlen, de ezért vannak a short pozíciók, illetve a kötvény-vásárlásokkal ellentétes irányú hitel-felvételek.) Ez matematikai értelemben *globális stratégia*, azaz a pozíció teljes egészét tekinti.

A legjobb eredményt nyilván az olyan kombinált stratégiáktól lehet válni, amelyek minimalizálják a költségeket is jelentő állandó beavatkozások szükségességét, de nem felejtkeznek meg arról, hogy a pillanatnyi pozíciót is fedezni kell. A jó stratégiának ezen felül számolnia kell a tranzakciós költségekkel, az adózási és számviteli követelményekkel, a beavatkozások-korrekciók feltételeként megszabott értékek (pl. kamatláb adott szint alá vagy fölé változása) regisztrálásának és a szükséges beavatkozás végrehajtásának időszükségletével (és az ezalatt bekövetkező további piaci változásokkal), valamint a saját pozíció ismeretének időbeli késedelmességével és pontatlanságaival is. Ez annyira adott cégre specifikus kérdéskör, hogy itt nem is részletezzük.

Számos konkrét hedge stratégia van, és attól függően, hogy a befektető mi ellen akar védekezni, illetve milyen piaci mozgásokat vár és milyen mértékig hajlandó koc-

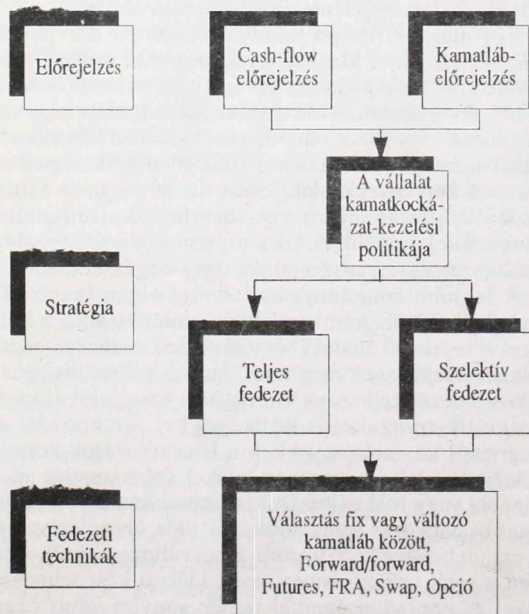
kázatni, a változatok száma gyakorlatilag végtelen. Ez nem meglepő, hiszen a változók – mondjuk a kamatláb – lehetséges változásaira lényegében tetszőleges célfüggvényt felírva, az megfelelő számú és jellegű „legodarabkákból” kirakható. A kötetnyi terjedelmet kitöltő szokásos célfüggvényeket, a straddle, butterfly, floor, cap stb. variánsokat a legcélszerűbb egyszerűen pl. [6], [8], [13]-ban megnevezni.

A kérdés tehát nem az, mit lehet célul tűzni, hanem az, hogy mit akarunk. Ez elsősorban a treasury-funkció feladatát képező pénzügyi döntés kérdése, és nagyban függ attól, mire érzékeny a cég. Ha „felesleges” likvid tőkét spekulatív pozícióba kockáztatunk, egészen más a helyzet, mintha egy stratégiai beruházás megvalósíthatóságát vagy a cég likviditását kockáztatjuk fedezetlen pozícióval. Kockázatot lehet vállalni megfelelő haszon reményében, de ha ez egyéb veszteségek forrása is lehet, akkor már nem érdemes. Ezért a szokásos vállalkozói körnek a kockázat fedezésére, a pénzügyi befektetőknek pedig az ésszerű kockázatok vállalására van hajlandósága. A fedezeti stratégiával kapcsolatos döntési folyamatot szemlélteti a [4] dolgozatból vett 3. ábra.

E fejezet végén hadd emeljük ki: normális, tehát arbitrázs-mentes piacgazdaságban érvényesül az a közgazdasági alaptétel, miszerint „nincs ingyen ebéd”, magyarul a kockázat fedezésének megvannak a költségei, és ez arányban áll azzal, hogy milyen mértékű biztonságot akarunk. Tévedés tehát az, ha a pénzügyi döntés keretében egyszerre akar valaki a saját várakozásainak megfelelő kedvező esetben sokat nyerni, és ugyanakkor biztonságban lenni a váratlan piaci változások hátrányos hatásaival szemben. A tökéletesen fedezett pozíció az lenne, ha a pénzáramlásunk egyáltalán nem függene a kamatváltozástól:

3. ábra

A kamatláb-kockázat-kezelés döntési folyamata [4]



soktól: ekkor viszont váratlan nyereség sincs. A fair áron számított fedezeti ügyletektől tehát nem lehet azt várni, hogy „nyerő pozícióba” kerüljünk. Azt várhatjuk, hogy a legkellemetlenebb eshetőségekkel szemben védve legyen a vállalkozásunk, azaz jó stratégia megválasztásával a csóddal, beruházás-leállítással, szerződéses kötelezettségek nem-teljesítésével, likviditási zavarokkal, hitel-minősítés romlásával, a cég részvényeinek csökkenő piaci értékelésével, a cég jó hírének romlásával kapcsolatos plusz költségeket kerülheti el a treasurer.

Felhasznált irodalom

- [1] *Bácskai-Bánfi-Sulyok-Pap-Száz: Értékpapírok és értékpapír-piacok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989*
- [2] *Bierwag, G. O.-Chulson, Khang: An Immunization Strategy is a Minimax Strategy. J. Finance 34 (1979), 389-399. pp.*
- [3] *Brealey-Myers: Modern vállalati pénzügyek I-II. Panem Kft., Budapest, 1993*
- [4] *Frank Miklós: Kamatkockázat kezelés (szakdolgozat). Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Pénzügyi Tanszék, 1991*
- [5] *Hull, J. C.: Options, Futures, and other derivative Securities. Prentice-Hall International Editions Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1993*
- [6] *Labuszewski-Nyhof: Trading Options on Futures. John Wiley & Sons, New York-Toronto, 1988*
- [7] *Platt, R. B.: Controlling Interest Rate Risk. John Wiley & Sons, New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore, 1986*
- [8] *Powers-Vogel: A határidős deviza- és hiteltőzsdék működése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989*
- [9] *Prékopa András: Valószínűség-elmélet. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1962*
- [10] *Schaefer, S. M.: Immunisation and Duration: A Review of Theory, Performance and Applications.*
- [11] *Smithson, C. W.: A LEGO Approach to Financial Engineering: An Introduction to Forwards, Futures, Swaps, and Options.*
- [12] *Strickland, C.: Interest Rate Term Structure Models. Lecture notes (manuscript)*
- [13] *Száz János: Hitel, pénz, tőke. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989*

– a márka genetikai program, amennyiben meghatározza a termék jövőjét,

– a márka a termék értelmét és jelentését adja,

– a márka egyfajta virtuális szerződés és elkötelezettség a márkatulajdonos és a fogyasztó között, ami a márka-erővel táplálható,

– a márka a vállalati működés fókuszja, amennyiben fenntartása köré szerveződnek vállalati feladatok.

A kétfajta felfogás természetesen nemcsak terjedelmében különbözik, hanem abban is, hogy Kapferer számára a márka a vállalati működés alapjaihoz kötődik, s erősebb hangsúlyt helyez a márka vállalati működést és alapelveket formáló szerepére. Számára a márkamenedzsment a márkák alapértékeinek megértésével kezdődik, ezért fontosnak tartja a márkahatásmechanizmus mélyebb átgondolását.

A márka szerepéről összegezve elmondható, hogy számos szerző eltérő mélységben és filozófiai közelítésben határozza meg fogalmát és szerepét. A márkafelfogás függ attól a kutatási céltól, amelyet a mindenkori szerző maga elé tűz, a márkázás folyamatát kutatók (pl. Kapferer, Aaker) általában mélyebb és árnyaltabb fogalmakat használnak, mint a hatáskutatók (Kamakura és Russell pl. cikkeként azonosítja a márkát empirikus alapú kutatásában). Az összekötő közös mag nyilvánvalóan az a közös (vélt?) ismeret, miszerint a márkák azonosítanak és differenciálnak, alkalmasak a fogyasztókban egyedi és tartós hatást kialakítani és szükséges menedzselni azokat.

Ez érvényes lehet a magyar piacon is, ahol a márka-építés valóban az alapoknál kezdődik, s ahol – más piacokon már ismert – üzeneteket kell elfogadtatni a fogyasztóval. Különösen igaz ez olyan esetekben, amikor a fogyasztó megújított magyar márkákkal (pl. Tomi, Biopon, Omnia) találkozik, melyek egyszerre közvetítik a tartósság és újdonság üzenetét.

A márka és márkaérték

A nyolcvanas évek egyik jelentős – a vállalati gyakorlatból kiinduló – marketingkérdése a márkaérték meghatározása. A márkaérték, mely a szakirodalomban *brand equity* fogalomkörként jelent meg, Aaker (1992) szerint az alábbi okok miatt került az érdeklődés középpontjába:

– A vezetők nem értik meg, milyen értékeket testesít meg a márka és nem azonosulnak azokkal.

– Nem rendelkeznek információval a márkaismeretről, a fogyasztói elégedettségéről és a márkahűségről.

– Nem kapcsolják össze a márkaérték hosszú távú változását a vállalat marketingtevékenységének értékelésével.

– Nincs olyan szervezeti szereplő, aki a márkaérték fenntartását és védelmét látná el, a márkamenedzsment tevékenységét rövid távú teljesítmény (pl. eladási forgalom) alapján értékeli.

– Nem rendelkeznek olyan rendszerrel, mely képes lenne az egyes marketingakcióknak a márkára gyakorolt hatását azonosítani és mérni.

A felvett problémák alapgondolata, hogy a márkaérték a vállalat számára más erőforrásokhoz hasonlóan menedzselendő tényező.

A márkaérték (brand equity) fogalom nem egységes, de általában a márka pénzügyi értékét és a hosszú távú fogyasztói kedveltséget jelenti. Barwise (1993) véleménye

szerint a márkaérték fogalom három kérdés köré fűzhető fel:

1. A márka vagyontárgy, amit ennek megfelelően kell kezelni, s értékét fenntartani.

2. A márka pénzügyi értéke a fogyasztói kedveltségből (customer francishe) származik, azaz abból, milyen mértékben részesítik előnyben a fogyasztók.

3. Ez a fogyasztói kedveltség erősíthető befektetés jellegű tevékenységekkel, mint a termékminőség javítása vagy a hirdetés, ugyanakkor csökken a rövid távú forgalomnövelés eszközeinek gyakori alkalmazásával (pl. eladásösztönzés).

A márkaérték fogalmának megjelenése további adalékokat ad a márka fogalom kiterjesztéséhez. A kiterjesztés menedzseri akciók szükségességét fogalmazza meg. Ez azonban túllép a megszokott márkamenedzsment fogalomkörön.

Márka- és márkaérték-menedzsment

Már a kezdeti megfogalmazásból is kiderül, hogy a márkaértékre alapozott közelítés a márkamenedzselés feladatait a vállalati szervezet, de legalábbis a marketingstratégia középpontjába állítja. Ebben az értelemben természetesen különbözik a hagyományos márka-, ill. termékmenedzser feladatkörétől, aki egy márka szintjén valósítja meg mindazt, ami egy vállalati menedzsernek a feladata: a márka vagy termék minden kérdéséért felel. A márka-, ill. termékmenedzsment tevékenységét leggyakrabban azonban rövid távon és értékesítési alapon ítélik meg.*

A márkaelmélet két korábban is idézett szerzője eltérő módon vélekedik a márkaérték-menedzsmentről. Kapferer a márka létrehozását, időbeni változtatását, kiterjesztését, a márkaportfólió (v. ö. termékválaszték) kialakítását és a nemzetközi márkák kialakítását állítja középpontba. E kérdéskörök eredendően a márkamenedzseléshez, s nem annyira a márkaérték-menedzseléshez köthetők. Aaker ezzel szemben figyelmét a márkaérték-menedzselésre fordítja. Véleménye szerint a márkaérték-menedzsmentnek elsődlegesen mérhető információkkal kell rendelkeznie azokról a tényezőkről, melyek a márkaértéket alakítják. Érdemes tehát megvizsgálnunk, hogyan épül fel a márkaértékmodell.

Aaker filozófiája szerint a márkaérték végső soron kettes módon fejt ki hatását. Támogatja a fogyasztót a vásárlással kapcsolatos tevékenységekben, melyek átfogják a teljes vásárlási folyamatot. Ugyanakkor, s a fogyasztói hatástól nem függetlenül, a vállalat számára alkot értéket, amennyiben érvényesíthetők a márka révén realizálható előnyök, a magasabb ár stb. E felsorolásból ki kell emelnünk azt az aspektust, miszerint a márkaérték-konceptió alapján lehetővé válik a marketing-programok hatékonyságának és hatásosságának mérése.**

* A Kleppner's Advertising Procedures kézikönyv szerint a termék- (gyakran márka-) menedzser olyan személy, aki a termék, ill. termékcsoport profitabilitásáért felelős, ami magában foglalja a reklámdöntéseket is.

** A hatásosság és hatékonyság kérdésében Drucker felfogását követjük, aki a hatásosságot mint megfelelő tevékenységi irányt határozta meg (a megfelelő tevékenységet folytatjuk-e), míg a hatékonyságot mint egy tevékenység technikai ellátásának mércéjét. A megkülönböztetés erénye, hogy utal arra: nem érdemes stratégiailag rossz irányokban hatékonyságot növelni.

A márkaértékmodell leíró hatásmodell, melynek részletes kifejtése alapvetően koncepcionális gondolatokat vet fel. Inkább kutatási felvetés, mintsem empirikus eredmények halmaza, azaz a szerző elsődlegesen a hatáskapcsolatok jellegének bemutatására törekedett, s nem arra, hogy e kapcsolatokat adatokkal támassza alá. Bizonyos értelemben azonban jelentős kontribúcióval szolgál: ha leíró jelleggel is, arra törekszik, hogy bemutassa a mérés lehetőségeit. Jóllehet nem ad konkrét utalásokat a márkaérték-menedzsment vállalati megvalósítására, annak jó kiindulópontja. Ehhez kapcsolódik ugyanis a kontextuális kérdés. Az eltérő vállalati kultúra és struktúra következtében belátható, hogy a márkaértékmodell individualizálásra és megvalósításra hivatott, s csak a vállalati alkalmazás, illetve az empirikus kutatások fényében lehet alkalmasságát megítélni.

Az akeri márkaértékmodell elméleti hatásleíró jellege következtében az e téren folyó empirikus kutatások megismerése tehát értékes hozzájárulást nyújthat a márkaérték-konceptió bővebb megértéséhez. Kamakura és Russell (1993) alapvetően empirikus mérési módszert alakított ki. A szerzők három adatforrást használtak. Egyrészt 302 háztartás 3766 mosóporvásárlását elemezték, melynél azonosítható volt a márka, a fizetett ár (akciós vagy nem akciós), valamint az adott háztartások által látható mosóporhirdetések mérőszáma. Ezt kiegészítették a vállalatok hirdetési költségeivel, valamint egy más vizsgálatból származó termékmitéssel. Ennek során fogyasztók egy csoportja három dimenzió (fehérítés, színmegtartás, folteltávolítás) alapján értékelte a vizsgált mosóporokat. A vizsgálatnál elkülönítették a márkaérték kézzelfogható (alapvetően fizikai tulajdonsággal kapcsolatos) és nem megfogható értékalkotó tényezőit. A vizsgálat során nem minden esetben találtak egyezést a két tényezőcsoport között, bár a piacon a fizikailag jobb termékek domináltak. Közelítésükkel alapvetően a fogyasztó számára szóló márkaértékhatást azonosították, melynek jelentősége, hogy megfelelő adatbázis segítségével folyamatosan mérhető.

A márkaérték pénzügyi mérése

A márkaérték mérése sajátos módon több figyelmet kap, mint a márkaérték-menedzsment. Ez részben természetes, mivel ez utóbbinak kiindulópontja, s külső mérési paramétere. A figyelem fő oka persze abban is rejlik, hogy a márkaérték megállapítására gyakran vállalaton kívüli környezetben kerül sor, így az valamilyen módon nyilvánosság válik.

Az utóbbi évek vállalatfelvásárlási és privatizációs hullámai révén egyre gyakrabban merül fel az a kérdés, hogyan kell vagy hogyan lehet egy adott márka értékét meghatározni.*

Ez a kérdés mind a nemzetközi, mind pedig a magyar gyakorlatban példákkal támasztható alá. A Nestlé 1988-ban szoros versenyben vásárolta fel a Rowntree-t, amely a Kit Kat, Polo, After Eight stb. márkák tulajdonosa és gyártója volt. A vállalatot előzetesen 1 Mrd fontra értékelték, a vételi ár 2,4 Mrd font volt. Az ár mértékét nagymértékben befolyásolta az a tény, hogy a másik versenytárs a Jacobs Suchard volt. Jóllehet a magyar gyakorlatban a vételár és márkanev közötti kapcsolat azonosítása nem ennyire közvetlen, több magyar márkát (védjegyet) felértékeltek. Tattay (1993) szerint a Tungsram védjegy ötven millió dollárt, a Herz száz-nyolcvan millió forintot,

a Centrum pedig 2,8 millió forintot ért. Más vállalatok nem kívántak pénzbeni értéket megnevezni, de pl. a Csemege Julius Meinl Rt. goodwill értéke a vállalati vagyon negyven %-át alkotta.

Természetesen nem állíthatjuk, hogy fenti értékek kizárólag a márkákra vonatkoznának, s nem ismerjük értékelésük módját sem. Nem túlzás azonban megállapítani (mint ezt Tattay is említi), hogy a fenti példák jelentős értékelési különbségeket is takarhatnak.

Érdeemes tehát néhány márkaértékelési filozófiát megismernünk. Hangsúlyozzuk a filozófiai kérdést, mivel a cikk terjedelmét a módszertani ismertetés meghaladja.

A pénzügyi alapú márkaérték-elemzések alapvetően három csoportra oszthatók.**

• Költségalapú elemzés

A költségalapú elemzés elsődlegesen azokat a ráfordításokat veszi figyelembe, melyet a vállalat a márkaépítésre fordított, illetve fordítania kellene. Ezek szerint tehát mind korábbi belső költségadatokra, mindpedig becsült (replacement) adatokra támaszkodik. Előnye, hogy a költségadatok könnyen hozzáférhetők, viszont nyilvánvalóan tükrözi a vállalati költségelszámolási rendszerek egyedi sajátosságait. Emiatt valószínűleg önmagában nem alkalmas a márkaérték kurens becsülésére.

• Piaci árkülönbség alapú elemzés

A piaci árkülönbség azt a nyilvánvaló különbséget veszi figyelembe, miszerint a márkázott és márkázatlan termékek közötti árkülönbségből levezethető a márkaérték. Helyesen tükrözi a piac értéktételét is, hiszen az értékelés során megjelennek a versenytermékek is. E módszer korlátait az információk megszerzésében kell látnunk. Az árak gyakran nem transzparenssek, s sokszor nem tükröznek nem-ár jellegű tényezőket. Sokszor az árak arbitrálisak, pozicionálási szándékokat tükröznek, melyek megismerése nehézkes (egy gyártó pl. pozicionális szándékból mesterségesen magasan tartja kisforgalmú és veszteséges terméke árát, melyet tömegesen forgalmazott olcsó termékének bevételével kompenzál). E mérési nehézségek miatt az árparitásos márkaérték valószínűleg nem tükröznék a márkák tulajdonjogát megvásárolni szándékozók véleményét.

• Várható jövedelem alapú komplex értékelések

Mind a költség, mind pedig az áralapú értékelések számos megkötést tartalmaznak, illetve nem tükrözik vissza a piaci megítélés valamennyi tényezőjét. Nem meglepő tehát, hogy számos elméleti kutató, ill. gyakorlati konzultáns figyelme a komplex értékelések felé fordult. A komplex értékelések általában megkísérlik a márkához

* E kérdésnél hangsúlyoznunk kell, hogy a márkaértékbecslés nehezen választható el a vállalatértékeléstől. A komplex vásárlási helyzet miatt ezért csak valószínűségi kijelentéseket tehetünk, mint pl. hogy X vállalat üzleti értékének zömét az általa birtokolt márkanev alkotja.

** E tekintetben követjük Kapferer gondolatmenetét. Ennek oka, hogy más szerzők viszonylag kevesebb teret szentelnek e kérdésnek, illetve kevésbé rendszerezőek.

kapcsolódó költségeket azonosítani (legtöbbször kizárásos alapon), majd ezeket egy szorzószámmal megszorozzák. Egy amerikai kutató (v. ö. Aaker 25. old.) a tőzsdei részvényárakból kiindulva állapította meg, milyen arányban részesedik a márkához köthető jövedelem a részvényárakból. Ebből a márkaérték kiszámítható, hiszen a tőzsde értékeli azon erőfeszítéseket, melyeket a vállalatok márkáik fenntartására fordítanak. Gyakrabban használt azonban az INTERBRAND (nemzetközi márkatanácsadó cég) márkamultiplikátora. A szorzószám vagy multiplikátor kiszámításának alapja azon összefüggés, miszerint a piacon a *márka ereje* és a *márkaérték* között S alakú függvénykapcsolat figyelhető meg. A *márkaerő*t a vezetőszeret, a piacnövekedés, a piac-stabilitás, nemzetköziség, márkátámogatás és -védelem tényezők szakértői pontozásos becslése alapján kaphatjuk meg, a piacon szereplő valamennyi márkára vonatkozóan. A görbéről a megfelelő márkaerőhöz tartozó multiplikátor azonosítható.

A multiplikátorral a márka nettó jövedelmét megszorozva és annak nettó jelenértékét kiszámítva, meghatározható a márkának egy eljövendő időszakra várható értéke, ami egy üzleti tárgyalásnak nyilvánvalóan csak a kiindulópontja lehet.

A marketingvezetők számára a kérdés azonban elsődlegesen nem is az, milyen módon kell a márkákat értékelni, hanem az: hogyan kapcsolható össze a márkaérték a márka-, ill. márkaérték-menedzsmenttel. E tekintetben jelenleg nem áll rendelkezésre mélyebb információ.* A kérdés relevanciája azonban nyilvánvaló, s számos további problémát vet fel. Ezek alapján foglalmaztunk meg néhány ajánlást.

Ajánlások

- A vállalati vezetőknek bővebben kellene foglalkozniuk a márkamenedzselés kérdésével. A piac változása Magyarországon is egyre markánsabban a márkázott termékek jelentőségének növekedését jelzi.
- Gyakorlati kérdés a márkák értékelése, a piacon jellemző márkák kialakítása, ill. felvásárlása. Szükséges tehát vállalat-specifikus márkaértékelési rendszer kialakítása, a helyi adottságok függvényében.

- A márkaérték menedzselése nagyobb ívű feladat, mint a márkamenedzselés. Célszerű, hogy a márkatulajdonos vállalatok e feladatokat magasabb vezetési szintre emeljék, ill. megteremtsék azok szervezeti feltételeit, beleértve a szükséges pénzügyi, számviteli és marketing-feladat-köröket.

- A marketingkutatók számára változatlanul feladat a márka értékalkotó hatásának elemzése. E szempontból a márkaértékmodellek empirikus kutatása és verifikálása nemzetközileg is érdekes tudományos feladat.

- Szükséges a marketingmenedzsment hatásossági és hatékonysági kérdéseinek márkaérték szempontú elemzése.

- Jelentős kutatási feladatot jelent a vállalati marketing-stratégiák márkaszempontú elemzése és klasszifikációja.

Irodalom

Aaker, David A. (1992): *Managing Brand Equity*. The Free press NY

Patrick Barwise (1993): *Brand equity: Snark or Boojum?* International Journal of Research in marketing, 10, pp. 93–105.

Kamakura, Wagner, A.–Gary. J. Russell (1993): *Measuring brand value with scanner data*. International Journal of Research in Marketing, 10, pp. 9–22.

KapferER, Jean-Noel (1992): *Strategic Brand Management*. Kogan Paul, London

McWilliam, Gil (1994): *A tale of two gurus: Aaker and Kapferer on brands*. International Journal of Research in Marketing, 10, pp. 105–113.

Russell, J. T.–W. Ronald Lane (1993): *Kleppner's Advertising Procuderes*. prentice Hall, Englewood Cliffs

Tattay Levente (1993): *Védjegy és privatizáció*. Marketing, 5–6. sz. pp. 254–258.

* Aaker példaként a Colgate amerikai gyakorlatát idézi, ahol márkaérték-menedzsment alkalmaztak. Ugyanakkor úgy véli, e szervezeti megoldás még nem terjedt el megfelelően.

VEZETÉS ÉS MENEDZSMENT

Egyenlőség-jel tehető-e vezetés és menedzsment közé? A szerző tanulmányában erre a kérdésre keresi a választ annak kapcsán, hogy az utóbbi időben feltűnően elterjedt nálunk – más idegen eredetű szavak mellett is kiemelkedően – a menedzser, menedzsment szavak használata. A válasz: nagyvonalú megközelítéssel vezető és menedzser egymás szinonimáinak tekinthetők, ha azonban finomabb jelentésárnyalatok kifejezésére törekszünk, mindenképpen célszerű lehet a megkülönböztetésük.

A társadalmi változások és technikai fejlődés velejárójaként az utóbbi években, évtizedekben számos új szó, szak kifejezés terjedt el nyelvünkben, értelemszerűen olyan idegen nyelvekből eredően, ahol az érintett szakterületen a változás, a fejlődés a leginkább előrehaladt. Ez a jelenség sok esetben bizonyára elkerülhetetlen és természetes. Számos alkalommal azonban nemkívánatos esetekkel találkozhatunk, különösen akkor, amikor – általában valamely divatáramlatnak megfelelően – olyan idegen szavak kezdenek meghonosodni nyelvünkben, amelyeknek van magyar megfelelőjük. Például, a sok közül: civil=polgári, hezitál=habozik, tétovázik, konszenzus=(köz)megegyezés, rizikófaktor=kockázati tényező. A „bank” vagy az „információ” létjogosultságát azonban ma már senki sem vitathatja.

Napjaink talán leggyakrabban használt idegen eredetű szava a *manager*, amelynek meghonosodását az is jelzi, hogy írása már a kiejtésének (részben) megfelelően (fonetikusán) történik: menedzser. E szó használatához szinte mindenki a „vezető” jelentést kapcsolja, azaz ebben az értelemben használja. Minthogy erre a fogalomra – vezető (vezetés, vezet) – létezik nyelvünkben eredeti magyar szó, joggal tehető föl a kérdés: szükséges-e egyáltalán a menedzser, menedzsment, illetőleg menedzsel szavak használata. A kérdés eldöntésére e szavak alapos jelentésbeli vizsgálata adhat választ.

Egyes források közül a földünkön használatos nyelvek közül az angol nyelv szókinccsa a leggazdagabb; ebből következően olyan jelentésváltozatok, árnyalatok kifejezésére képes, amelyre más nyelv nem alkalmas. Ez részben magyarázza az angol eredetű szavak átvételét más nyelvek által. Ez a körülmény azonban nem indokolhatja olyan szavak honosítását, amelyeknek teljesen megfelelő szó az illető nyelvben is található. Ez utóbbi esetre a magyarázat az idegen nyelvterület országainak hatása a társadalom alakulására, illetőleg a tudomány fejlődésére: egyszerűbb az eredeti szót átvenni az idegen nyelvből, mint saját új szót alkotni. Végül a gyakran elvtelen, indokolatlan szóátvétel oka egyszerűen a divat.

Nézzük meg ezek után, hogy a menedzser, menedzsment, menedzsel szavak esetében a szóátvétel melyik esetével állunk szemben.

Azt hiszem, nem zárható ki teljesen a „menedzser” stb. szó elterjedésében a divat hatása. Sok alkalommal bizonyára egyszerűen arról lehet szó, hogy jobban hangzik azt mondani: menedzser, mint azt, hogy vezető. Ez a vélekedés különösen akkor igaz, ha valójában nem látunk különbséget a két szó jelentése, tartalma között. Igényes nyelvhasználat esetén tehát ebből adódóan, a „menedzser” szó használata elvetendő lehet.

Ha föltesszük azt (és egyelőre nincs okunk az ellenkező eset föltételezésére), hogy a vezetés (stb.) és a menedzsment (stb.) szavak jelentése azonos, akkor egyszerűen nincs alap a „menedzser” szó átvételére, mert az annak megfelelő „vezető” szó a magyar nyelvben már hosszú ideje megtalálható.

Marad tehát az az – egyelőre föltételezhető – eset, hogy a menedzser (stb.) és a vezető (stb.) szavak jelentése között valamiféle, akár csak árnyalatnyi különbség is fölfeledezhető, ami indokolhatja azok önálló használatát. Ennek a lehetőségnek a tisztázásához főleg a nemzetközi – elsősorban angolnyelvű – de részben a hazai szakirodalom alapos vizsgálata szolgálhat eszközzel.

Menedzsment, menedzser, menedzsel

A továbbiakban a szakirodalom áttekintésével járjuk körbe a menedzsment és társai használatát, hogy alaposabban és kétségtelenebbül megismerhessük azok jelentését.

A téma teljesebbé tétele érdekében előljáróban nem feledkezhettünk meg a „menedzser” egy korábban gyakoribb, mára azonban már ritkább, szinte elfelejtett használatáról. Eszerint a „manager” szó – akkor közismerten – a sporttal volt kapcsolatos. Így a Révai Kis Lexikon (Révai Irodalmi Intézet, Bp., 1936. 649. old.) szerint a *manager* (ang.) igazgató, vállalkozó, aki hivatásos sportember bemutatkozásait rendező részesezés fejében. Később hasonló jelentéstartalommal az Idegen Szavak Szótára

szerint (Terra, Bp., 1975. 310. old.) a „menedzser ang... 2. előadóművészek fellépésének, körútjának anyagi, szervezési előkészítője.“ Az eredetileg ismert jelentéstől eltérő továbbá a „manage“ ige egyik gyakori használata a „sikerül“, továbbá „kezel, intéz“ értelemben.

A – vezetési és szervezési – szakirodalom áttekintését e témában valószínűleg Fayol (1916) klasszikus művével kezdhetjük, amelyben azonban a „management“ szó nem fordul elő: A mű eredeti francia címében ennek megfelelő (?) szó az „administration“, amely azonban magyarul inkább igazgatást jelent.* E könyv magyar címe – inkább a tartalom, mint az eredeti cím alapján – „Ipari és általános vezetés“, ami annyiban megfelelő, hogy – értelmezésem szerint – az igazgatás = apparátussal történő vezetés, vagy vezetés és ügyvitel együtt (a tárgy mellé mindkét szó esetében a személyeket is beleértve).

Az igazgatás (adminisztráció) vezetés és ügyvitel együtteseként való fölfogását tükrözi Joschke (1969) megfogalmazása: „Az igazgatás a vezetési munkakörök olyan megnyilvánulása, amely egy intézmény, vállalat, illetőleg azok részei fenntartásának és biztonságának céljait szolgálja – Igazgatási feladatnak tekinthetők... a vállalat céljainak érdekében felmerülő információs és végrehajtási feladatok.“

A francia eredeti angolra fordításával (1949) jelenik meg a „management“ szó Fayol könyvének címében az „administration“ helyett, annak ellenére, hogy az „administration“ szó mind a francia, mind az angol nyelvben megtalálható. A fordító a könyv tartalma alapján bizonyára úgy ítélte meg, hogy a „management“ szó felel meg abban a jelentésében, amelyben azt Fayol használta. Ez pedig Bene (1970:166) megfogalmazása szerint a következő: „Vezetni – Fayol szerint – annyi, mint tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni“. Ugyanakkor Bene viszont az igazgatást – a kibernetikából vett fogalommal – úgy határozza meg, hogy az lényegében a szervezeten értelmezett vezérlésből és szabályozásból áll.“ (Bene, i.m.: 373).

Egy, az angol nyelvű szakirodalomban talált, ismeretlen szerzőtől származó tömör megfogalmazás szerint a „menedzserment úgy definiálható, mint a dolgok emberek általi elvégzésének művészeté“.

Eichenberger (1970) a „management“ szót olyan – amerikai eredetű – gyűjtőfogalomnak tekinti, amelybe beleérti mindazokat a személyeket, akik tevékenységük legnagyobb részét mások munkájának irányítására, szervezésére, vezetésére, ellenőrzésére stb. fordítják.

A német Hess (1969) ugyancsak a menedzser tevékenységének részeitént a célok kitűzését, a tervezést, a szervezést, a vezetést és az ellenőrzést írja le, vagyis a Fayol által megfogalmazott vezetői funkciókat.

Ezzel lényegében megegyezik Webb (1983) érdekes indokolású megfogalmazása, amely a következő: „Csupán ebben az évszázadban történt a hivatásos menedzserek fölbukkanásával a menedzserment kifejezés kiszélesedése, hogy magában foglalja a tervezés, irányítás, ellenőrzés, foglalkoztatás és szervezés általánosan elfogadott funkcióit.“

Crake (1985:39) meghatározása szerint a menedzser az a személy, aki irányítja és ellenőrzi egy meghatározott rendszer működését azzal a céllal, hogy fönntartsa és javítsa annak létező teljesítményét.

Tulajdonképpen az előzőeket fejti ki kissé részletesebben – Fayolra hivatkozva – Hales (1989:12–13) a munka menedzselésének jelentését illetően, a következők szerint:

(i) Tervezés – annak elhatározása, hogy mit kell tenni és hogyan;

(ii) Allokáció – a munka megosztása különböző emberek között, vagy egy egyén esetében, különböző időszakok között;

(iii) Motiválás – erőfeszítés gerjesztése a munka elvégzésére;

(iv) Összehangolás – annak biztosítása, hogy a munkafolyamat különböző részei illeszkedjenek;

(v) Irányítás és ellenőrzés – annak biztosítása, hogy az, ami elvégzendő, el legyen végezve a szándékolt módon.

A menedzserment és társai ekkénti körüljárása után nézzük meg, hogy indokolt-e a magyar nyelvben ezeknek a vezetés, vezető, vezetni szavak melletti használata. Azaz, mást jelent-e a vezetés, mint a menedzserment, és így tovább.

Vezetés, vezető, vezetni

Az angol nyelvben a vezetésre mint cselekményre leginkább megfelelő szó a *leading*, a tényre, illetőleg szerepre a *leadership*. A management mellett az angol nyelvű vezetési szakirodalomban a vezetésre vonatkozóan előforduló leggyakoribb szó a *leadership*. A vezetés mint cselekmény és szerepe megismerésére* tehát a legalkalmasabb, ha a továbbiakban a „leadership“ előfordulását, szövegösszefüggéseit kísérjük figyelemmel a vonatkozó szakirodalom tanulmányozása során. Ez a megközelítési mód egyébként megkímél bennünket attól, hogy a vezetésre alkotott számos formális definíciót áttekintsük, annál is inkább, mivel e cikk keretében aligha jutnánk a végére. Stodgill (1974) könyvében például a vezetés (*leadership*) 72 különböző definícióját tekintette át, míg később Bennis és Nanus (1985:4) már azt írta, hogy a definíciók száma meghaladja a háromszázötvenet. Ennek ellenére (vagy talán éppen ezért?) az e területen működő kutatók úgy vélik, hogy „a vezetés egyike a leggyakrabban megfigyelt és a legkevésbé megértett jelenségeknek a földön“. (McGreor Burns (1978:2), illetőleg: „...valószínűleg többet írnak és kevesebbet tudnak a vezetésről, mint bármely más tárgyról a magatartástudományban“. (Bennis, idézi Conger és Kanungo, 1987:12) Ebből Thierry (1991) azt a következtetést vonta le, hogy a vezetés tárgyának kiterjedt tanulmányozása ellenére ez a jelenség általában még mindig nem élvezzi a tudományos megértést.

Néhány érintőleges és kevésbé ismert meghatározás bevezető említése természetesen elkerülhetetlen.

A „leadership“ szó – a „management“-tel szemben – arra lett hagyományosan fönntartva, hogy a vezetők és vezetettek közötti személyközi kapcsolatokat jelezze (Webb, 1983:25). Emellett a „management“ szót gyakran használták a „leadership“ szinonimájaként (Mant, 1977). Történelmileg úgy tűnhet tehát, hogy a megkülönböztetés menedzser és vezető között érdekes, de csalóka, mert azok egymást kölcsönösen fedő fogalmak (Hunt,

* Ezzel kapcsolatban bővebben lásd Schleicher. (1981)

* Salamonné (1994:6) a „leadership“ szó tartalmát vezetői szerepként és magatartásként definiálta.

1981). Ha pedig ez valóban így van, akkor tulajdonképpen főlegesen lehet a menedzser szó használata a magyar nyelvben, mert annak tartalmát a vezető szó teljes mértékben kifejezi.

Az utóbb hivatkozotthoz hasonló fölfogást tükröz Crane (1985:15) véleménye, amikor azt mondja, hogy: „a menedzsernek meggyőző vezetőnek kell lennie. Ez nem szükségképpen jelenti azt, hogy parancsoló megjelenésre van szüksége, mint egy Napóleonnak vagy egy Shakespeare-színésznek, sem azt, hogy erőteljes vagy agresszív személyiséggel kell rendelkeznie. De az lényeges, hogy birtokolnia kell a szükséges emberi kvalitásokat, amelyek arra indítják az embereket, hogy elfogadják őt mint vezetőt, és hogy megfelelő szervezeti struktúra támogassa, amely megadja neki a szükséges keretet a vezetés és a hatalom gyakorlásához”.

A vezetés (leadership) lényegére utal Kerr és Jermier (1978) megjegyzése, amely szerint a vezetés haszontalan ott, ahol a feladatok magasan programozva vannak.

Témánk továbbvitele szempontjából kiemelt jelentőségű Katter (1990) cikke, amelyben a szerző többek között éppen a menedzsment és a vezetés (leadership) közötti különbséggel foglalkozik.

Katter szerint a menedzsmentnek a bonyolultsággal kell megbirkóznia, válaszként a nagy szervezetek keletkezésére, amelyek a huszadik század egyik legjellemzőbb termékei. A jó menedzsment nélkül a bonyolult vállalatok hajlanak arra, hogy kaotikusakká váljanak oly módon, hogy az valóságos létezésüket fenyegeti. A jó menedzsment rendet és következetességet teremt olyan kulcsdimenziókban, mint a termékek minősége és nyereségsége.

A vezetésnek ezzel szemben a változással kell megbirkóznia. Ennek részbeni oka, amiért a közelmúlt években oly fontossá vált az, hogy az üzleti világ versenyelvűbb és változékonyabb lett. Gyorsabb technológiai változás, nagyobb nemzetközi verseny, a piacok szabályozatlansága, kapacitástöbblet a tőkeintenzív iparokban, és általában a bizonytalanság növekedése sok tényezőben az, ami hozzájárult ehhez a változáshoz. A túlélés és versenyben maradás egyre több vezetést igényel.

Ebből a tömör ismertetésből eddig két gondolat érdemel föltétlenül figyelmet: (1) A menedzser a huszadik század „terméke” és (2) a szerző a menedzsment és a vezetés között a határt a bonyolultság és a változékonyág mentén húzza meg, mely két fogalom az esetlegességi (kontingencia) elmélet egyes hirdetői szerint ennek az elméletnek két kulcsfogalma, amelyek mértékének mindenkor alakulása határozza meg együttesen a vizsgált szervezet helyzetét a környezetben.

A továbbiakban a szerző – mintegy párhuzamot vonva – szembeállítja a menedzsmentet és a vezetését. Eszerint

menedzsment	vezetés
<ul style="list-style-type: none"> - tervezés - szervezés és munkaerővel való ellátás - irányítás - ellenőrzés és problémamegoldás 	<ul style="list-style-type: none"> - a cél kitűzése (egy jövőkép - vízió*) - kialakítása az annak eléréséhez szükséges változások bevezetését célzó stratégiákkal együtt) - az emberek fölsorakoztatása az új cél eléréséhez - motiválás és lelkesítés, azaz az emberek mozgásban tartása a helyes cél felé (i.m.: 104).

A menedzsment és a vezetés közötti különbség és azonosság kérdésének további vizsgálata érdekében ki kell térnünk a vezetés formális és informális változat szerinti különbözősére.* A formális vezető hatalma értelem szerűen kinevezésén, beosztásán alapul, míg az informális vezető alárendeltjeire gyakorolt befolyásának alapja a vezető személyiségétől, tudásától, hozzáértésétől, a másokra érvényesülő személyes hatásától függ. Az alárendeltre való, azok teljesítését elősegítő ráhatás szempontjából azonban a legfontosabb annak a hatáskörnek a terjedelme, amellyel a – formális – vezetőt fölruházzák. A menedzser ilyen – fölruházott – hatáskörrel rendelkezik: tehát a vezető általában nem, csak a formális vezető nevezhető menedzsernek. Mindez azonban nem zárja ki: „jó menedzser az lehet, aki egyebek között segít, hogy alárendeltjei erőt és felelősséget érezzenek, aki megfelelően megjutalmazza azokat a jó teljesítményért, és aki megnézi, hogy a dolgok úgy legyenek szervezve, hogy az alárendelték érezzék, tudják, mit kell tenniük”. (McClelland – Burnsham, 1976)

Az előzőekből következik, hogy megengedhető, sőt célszerű, ha egy menedzser több, mint formális vezető, azaz: vezető a maga teljességében.

Éppen a formális – informális vezetéssel összefüggésben található a két kifejezés, menedzsment és vezetés összekapcsolására egy példa a szakirodalomban, nevezetesen: „a karizmatikus vezetés egy alapvető aspektusa a nagy rendszer változás menedzselésének”. (Nadler – Tushman, 190:94) A karizma (mint tipikusan informális vezetői tulajdonság) képesség arra, hogy rajongásra és lelkesedésre ösztönözzön; olyan valami, ami inkább érzékelhető, mint okilag értelmezhető. (Hatton, 1984:39)

A két kifejezés – vezető és menedzser – különbségére és kapcsolatára utal Gibbons (1992:2) is, amikor azt írja, hogy a kisebb szervezetekben a vezetők (leaders) menedzselik a környezetet és elrendezik a szervezeti erőforrásokat és illetékességeket a siker érdekében.

A menedzsment és a vezetés különbségére vagy azonosságára irányuló vizsgálatoknak van egy további lehetséges megközelítésük. Több évtizedes bűvöröslés az angol nyelvű szakirodalomban arról látszik meggyőzni, hogy a magyarul vezetési módszerként és vezetési stílusként ismert fogalomkörökhöz tartozó fogalmak jelzőiként használt szavak – management és leadership – világosan elhatárolódnak attól függően, hogy azok a módszert vagy a stílust jelentő szó jelzői. Pontosabban: a vezetési módszer elnevezésében szinte mindig a „management” szó szerepel, míg a vezetési stílus angol nyelvű eredeti megfelelőjeként a „leadership style” a leggyakoribb.

A *vezetési módszer* – mint ismeretes – a vezetésre alkalmazott tervszerű eljárás (vagy ilyenek egybefüggő összessége), míg a *vezetési stílus* a vezető által képviselt sajátos, jellemző kifejezési, illetőleg viselkedési (magatartási) mód, vagy ilyenek megjelenítése (Schleicher, 1992c:36). További különbségük, hogy amíg a vezetési módszerek szinte bárki által elsajátíthatók és alkalmazhatók, a vezetési stílus olyan, személyhez kötött tulajdonság – lényegében az alárendelttel szembeni hatalom gyakorlásának a mükönte –, amely legfőljebb bizonyos szűkebb határok között változtatható meg. (Schleicher, 1992b:47)

* A vízió jelentését illetően bővebben lásd Salamonné (1994)

** Bővebben lásd Schleicher (1994:29–34)

A vezetési módszerek közül a legelterjedtebbek: a kivételes beavatkozással történő vezetés (management by exceptions), a célok alapján történő vezetés (management by objectives) és a részvetelen alapuló vezetés (management by participation).*

A vezetésnek a vezetési stílusok szerinti többféle osztályozása ismert. Anélkül, hogy további részletekbe bocsátkoznék, itt csupán egyikre térek ki, kizárólag annak érdekében, hogy a vezetési stílus mibenlétét jobban érzeltessem (abból kiindulva, hogy a különböző osztályozások között nincs lényeges eltérés). Eszerint a vezetési stílus négy fő típusa: az *autokratikus*, a *rábeszélő*, a *konzultatív* és a *részvételi* stílusú vezetés (Hughes–Schackleton, 1975:422). Azaz, a vezetési stílus lényegében annak megjelölése, hogy milyen mértékben vonja bele (bátorítja, engedi) beosztottait a döntéshozatalba a vezető. Látható tehát, hogy – szemben az egymástól független vezetési módszerekkel – a különböző vezetési stílusok egy olyan egyenesen értelmezhetők, amelynek két végpontján az alárendeltjeit a döntéshozatal teljesen kizáró, és az azokat a leginkább bevonó vezető vezetési stílusa helyezkedik el.

A vezetési stílussal kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a mindenkori vezetési stílus hatásossága a körülmények függvénye. Ezért bármely vezetési stílus kiválasztásakor figyelembe veendő a környezeti változók minél nagyobb száma. (Gebert–Steinkamp, 1991:162)

A vezetési stílust egyéni jellemvonásnak tartva Kozminski (1980:254) – amely a vezetés informális oldalához tartozik, szemben a formális oldalhoz tartozó információs és döntési rendszerrel – úgy véli, hogy az egyszerűen azoknak az ösztönzőknek a készlete, amelyeket a vezető meghatározott helyzetekben alkalmaz.

A vezetési stílus lényegét igen leegyszerűsítve mutatja be Kwiatowski (1970:38), aki hasonlóan vélekedik: „a vezetési stílus egyszerűen azoknak az ösztönzőknek repertoárja, amelyeket a vezető meghatározott helyzetekben alkalmaz. Az adott vezető vezetési stílusát az határozza meg, hogy milyen ösztönzőket részesít előnyben közülük, s hogyan és milyen gyakran alkalmazza őket.”

A menedzsmentnek és vezetésnek a vezetési módszer és vezetési stílus alapján történő megkülönböztetését illetően azonban nem lennék tárgyilagos, ha nem utalnék az előforduló kivételekre.

Egy, az általánostól eltérő szóhasználat Gilbert-től (1980) származik, aki a menedzsment stílus kifejezést alkalmazza. Ő egyébként a menedzsment stílust úgy határozza meg, mint azoknak a módszereknek az együttesét, ahogyan egy vezető a munkákat tervezi és szervezi, biztosítja a szervezeti tagok informáltságát, kapcsolatait fönntartja alárendeltjeivel, és ahogyan azokat elkötelezetté teszi a munkájuk és a szervezet céljai iránt. Azaz, ez a meghatározás nem felel meg a vezetési (leadership) stílus kifejezés szokásos alkalmazásának, és egyes vonásaiban emlékeztet a vezetés (management) fayoali megfogalmazás szerinti használatára.

Egy másik, általam ismert kivétel a March és Simon szerzőpárostól (1958:54) származik. Ők a vezetési stílust (más szóval) felügyelői vagy fölöttesi (supervisory) stílusnak nevezik, és úgy definiálják, mint egy kontinuumot (lásd előbb), amelynek egyik szélső esete a fölöttes döntéseinek kizárólagossága, míg a másik szélső esetben a döntés alapja a szabad és egyenrangú vita vezető és beosztottak között.

* Bővebben lásd Schleicher (1992:48–49)

Végül, csupán egyetlen olyan példát ismerek az angol nyelvű szakirodalomból, ahol a „management style” kifejezés szerepel az általánosan „leadership style”-ként használt kifejezés helyett: ez Lansley és társaitól (1974) származik.

A vezetési stílus és vezetési módszer közötti eltérés és összefüggés tömören talán úgy fejezhető ki, miszerint a vezetési stílusok egyik megkülönböztethető ismérve az is lehet, hogy a vezető melyik vezetési módszert részesíti előnyben. Ez tehát a vezetés és a menedzsment közötti kapcsolatnak is egyik érzékeltetője.*

A teljesség érdekében a téma lezárása előtt még megjegyzendő, hogy az angol nyelvet használó országokban a „manager” szó a magyar *igazgató* szónak megfelelő jelentéstartalommal is használatos (pl. general manager, sales manager, production manager, financial manager, sőt managing director), vagyis címet (rangot) jelent. A „leader” szó viszont ugyanilyen használatban sohasem fordul elő.

Mindezek alapján a menedzsment és vezetés kapcsolatát, különbözőségeit vagy egyezését illetően az alábbi következtetésre juthatunk.

Mindkét fogalomban benne van a vezető és a vezetett szervezet vagy a vezetettek (alárendelték) közötti viszony. A menedzsmenttel kapcsolatban a szervezet (emberek együttese), a vezetéssel kapcsolatban az alárendelték kerülnek előtérbe, emelkednek ki. Az összefüggés természetét jól mutatja az alábbi idézet, amelyben a vezetés és a menedzsment egyaránt előfordul.

„A vezetés főként személyközi feladat: jelenti önmagad és beosztottaid ismeretét és ennek egysúlyozását az érintett egyének és a helyzet követelményeivel szemben. Még mindig igaz, hogy bármely egység, részleg, divízió vagy szervezet hatékonyságát elsődlegesen menedzsmentének minősége határozza meg.” (Webb, 1983:34)

A két fogalom különbözőségeit érzékelteti még a következő, Hatton-tól (1984:40) származó gondolat, amely szerint a vezetés (leadership) olyan természetes tehetség, amely gyermekeknél játék közben gyakran megnyilvánul. ... a vezető az, akinek kész válasza van az elkerülhetetlen kérdésre: „mit csináljunk ezután?” Amihez hozzátehetjük: a menedzsment mint tanult „mesterség” esetében a folytatásra általában kész (noha nem mindig helytálló) formulák vannak.

De Webb-től – csak némileg – eltérően:

A menedzsment gyakorlása magában foglal egy elvégzendő feladatot és embereket annak elvégzésére. Ez a két vonatkozás kölcsönösen függő: egyik sem lehet meg a másik nélkül. (Blake–Mouton, 1982:24)

Összefoglalva: a menedzsment és a vezetés ugyanakkor a dolognak két oldala. A menedzsment a szervezetre mint egészre, a vezetés inkább a szervezet tagjaira irányuló tevékenységként értelmezhető.* A kettő – minthogy a szervezet emberekből áll (akik a szervezet feladatait egymás között megosztottan végzik) – nem választható el. Mindkettő tartalmazza a másik elemeit, s a mindenko-

* Ennél a résznél természetesen az sem zárható ki teljesen (bár aligha valószínű és inkább öncélú okoskodásnak tűnhet), hogy a szóhasználati különbséget a vezetési módszer és vezetési stílus jelzői – azaz, a management és a leadership – között az angol nyelvben egyszerűen valamiféle hangzásbeli affinitás okozza. Nevezetesen, talán jobban hangzik az, hogy „management by ...”, mint az, hogy „leadership by ...”

ri helyzettől függ, hogy melyik oldal kerül előtérbe. De bizonyos megfontolással azt is mondhatjuk, hogy – bár mindkettő elsősorban gyakorlati tevékenység – a menedzsment esetében inkább a szerzett ismeretbeli, a vezetés esetében inkább az ösztönös megérzésen alapuló tulajdonságok kerülnek előtérbe. Végso soron tehát – ha a szóhasználatl nem kívánunk különbségeikre utalni, vezetés és menedzsment egymás szinonimájaként is használhatók. Kétségtől meglevő (a föntiek alapján értelmezhető) különbözőségük azonban inkább önálló alkalmazásuk mellett szól.** A *menedzser* szó használatának tehát a magyar nyelvben – jobb híján – megvan a létjogosultsága. Ezt erősíti, hogy számos idegen nyelv is átvette a management – manager szavak használatát.

Felhasznált irodalom

Bene László (1970): A vezetés tudományos megalapozása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Bennis, W.G.–Nanus, B. (1985): Leaders: The strategies for taking charge. Harper & Row, Cambridge, Mass.

Blake, R.R.–Mouton, J.S. (1982): Comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. Organizational Dynamics, Vol. 10., No. 4., pp. 20–43.

Conger, J.A.–Kanungo, R.N. (1987): Toward a behavioral theory of charismatic leadership and organizational setting. Academy of Management Review, Vol. 12., pp. 637–647.

Crake, C.D. (1985a): The meaning of management, 2. The practical manager. Work Study, Vol. 34., No. 7., pp. 39–45.

Crake, C.D. (1985b): The meaning of management, 6. The effacious manager. Work Study, Vol. 34., No. 11., pp. 13–19.

Eichenberger, J.Y. (1970): Le management et les managers. Management France, Mars, pp. 9–15.

Fayol, H. (1916): Administration industrielle et générale. Dunod

Fayol, H. (1949): General and industrial management Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., London

Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Gebert, D.–Steinkamp, T. (1991): Leadership style and economic success in Nigeria and Taiwan. Management International Review, Vol. 31., No. 2., pp. 161–171.

Gilbert, A.V. (1980): Managerial style, task setting and performance. Work Study, Vol. 29., No. 8., pp. 30–34.

Gibbons, P.T. (1992): Impacts of organization evolution on leadership roles and behaviors. Human Relations, Vol. 45., No. 1., pp. 1–18.

* „Akár általános, akár speciális szemlélettel közelítjük meg a vezetést, benne a másokra való hatást és a célszerűséget meghatározónak kell tekintenünk“ (Bene, 1970:297).

** Menedzsment és vezetés egyidejű azonosságát és különbségét jól szemlélteti a következő kiragadott idézet is (Osbaldeston, 1976): „A vezetést (leadership) egy menedzsment csoport gyakorolja...“

Hales, C. (1989): Management processes, management division of labour and managerial work: toward a synthesis. International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 9., No. 5/6., pp. 9–38.

Hatton, W.J. (1984): Management or leadership? Work Study, Vol. 23., No. 4., pp. 38–43.

Hess, P.J. (1969): Das Funktionsbild des Managers. Plus, 3. Jg., Nr. 7., pp. 15–16.

Hughes, R.–Schackleton, V. (1975): Leadership styles. New Behaviour, 11 September

Hunt, J. (1981): Managing people at work. Pan Business Management Series

Joschke, H.K. (1969): Verwaltungskonzeption und Informationssystem in der Unternehmung. Bürotechnik + Organisation, Jg. 9.

Katter, J.P. (1990): What leader really do? Harvard Business Review, Vo. 68., No. 3., pp. 103–111.

Kerr, S.–Jermier, J.J. (1978): Substitutes for leadership: their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human performance, Vol. 22., pp. 373–403.

Kozminski, A.K. (1980): Szervezetek rendszerelemzése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Kwiatowski, S. (1970): Organizacyja rola hierownika. Warszawa

Laczkó István (1983): Még egyszer a vezetéstudomány jellegéről. Vezetéstudomány, XIV. Évf., 2. sz., pp. 13–18.

Lansley, P.R.–Sandler, P.J.–Webb, T.D. (1974): Organization structure, management style and company performance. Omega, Vol. 2., No. 4., pp. 467–485.

Mant, A.L. (1977): The rise and fall of the British manager. Macmillan.

March, J.G.–Simon, H.A. (1958): Organizations. John Wiley & Sons, Inc., New York, London

McClelland, D.C.–Burnsham, D.H. (1976): Power is the great motivation. Harvard Business Review, Vol. 54., No. 2.

McGregor Burns, J.M. (1978): Leadership. Harper & Row, New York

Nadler, D.A.–Tushman, M.L. (1990): Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. California Management Review, Vol. 32., No. 2., pp. 77–97.

Osbaldeston, M. (1976): Eliminating the hierarchy. The Financial Times, Monday, March 8.

Sadler, P.J.–Hofstede, G.H. (1976): Leadership stiles: Preferences and perceptions of employees of an international company in different Contries. International Studies of Management and Organization, Vol. VI., No. 3., pp. 87–113.

Salamonné Huszty Anna (1994): Új áramlatok a stratégiaalkotásban: a vízió és misszió szerepe a fejlett ipari országok vállalatainak vezetésében – Vezetéstudomány, XXV. Évf., 12. sz., pp. 4–12.

Schleicher Imre (1981): vezetés, irányítás, igazgatás. Szervezés és Vezetés, XIV. Évf., 11. sz., pp. 356–358.

- Schleicher Imre* (1983): Adalékok a szervezés és a vezetés fogalmának kérdéséhez. *Szervezés és Vezetés*, XIV. Évf., 5. sz., pp. 132–133.
- Schleicher Imre* (1992a): Az emberi kapcsolatok szerepe a vezetésben. *Módszertani Kiadvány*, 3. sz. Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szervező Vállalat, Budapest
- Schleicher Imre* (1992b): Munkateljesítményt fokozó szervezeti megoldások. *Módszertani Füzetek* 1–2. Vezetés, Szervezet, Gazdaság
- Schleicher Imre* (1992c): Részvétel – vezetési módszer és vezetési stílus. *Módszertani Füzetek* 3–4., pp. 35–43. – Vezetés, Szervezet, Gazdaság
- Schleicher Imre* (1994): A szervezeti felépítés tervezése. *Módszertani Kiadvány*, 1. sz. Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szervező Vállalat, Budapest
- Simon, H.A.* (1982): Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Stodgill, R.M.* (1974): *Handbook of leadership. A survey of theory and research.* The Free Press, New York
- Thierry, C.P.* (1991): Transferential leadership: towards a more complex understanding of charisma in organizations. *Organization Studies*, Vol. 12., No. 4., pp. 507–527.
- Webb, T.* (1983): The management and leadership of staff. *The Journal of the Institute of Rent Officers*, Vol. 14., No. 3., pp. 24–35.
- Zaleznik, Abraham* (1977): Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55. évf. 3. sz. 67–78. pp.–
- Seregély József* (1978): Menedzserek és vezetők: vajon különböznek-e? *Szervezés és Vezetés*, XI. évf. 9. sz. 312–313- pp.
-

A MINŐSÉGTUDATOSSÁG MEGJELENÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE AZ ÉLELMISZERFOGYASZTÁS TERÜLETÉN – AZ ÉLELMISZERCÍMKÉZÉS MINT KÖVETELMÉNY

Az élelmiszercímkézés a fejlett ipari országok kereskedelmében nemcsak egyre inkább kötelezővé válik, hanem módját és mikéntjét részletes szabályok írják elő. Minthogy a címkézés iránti igény már nálunk is megjelent, a szerző szükségesnek látja, hogy megkezdjük felzárkózásunkat a számunkra is példát mutató országok gyakorlata felé.

A közös belső európai piacon megszűnő bizonyos korlátozások, valamint a kereskedelmi tevékenységet segítő tényezők liberalizációja folytán a piacon szereplő vállalatok közötti verseny kiegyelődött.

A kiegyelődött verseny nagymértékben érinti az élelmiszeripar területét. Ez igen érzékenyen hat az exporttevékenységet folytató magyar vállalatokra, hiszen pont az élelmiszeripari ágazat termékei voltak a legversenyképesebbek. (Szabóné, 1992) A magyar nemzetgazdaság bruttó nemzeti termékének közel ötöde, ugyanakkor az export több, mint negyede származik az élelmiszeripar területéről.

E helyzet kialakulásában döntő szerepük van az Európai Közösség (EK) által bevezetett közös szabályozásoknak. Az EK mintegy 30 db, a fogyasztóvédelem különböző területeivel foglalkozó direktívát és számos ehhez csatlakozó egyéb dokumentumot adott ki. Ezek hivatottak az EK-n belüli gazdasági, kereskedelmi folyamatok szabályozására.

Az EK-n belül azonban nincs olyan hatályos, törvényerejű rendelkezés, mely kifejezetten tiltaná a Közösségen belül ezen rendeletek alapján nem forgalmazható termékek további gyártását és exportálását egy kívülálló, harmadik országba. Ezt Magyarországnak mint társult tagnak figyelembe kell vennie.

Finnország és Svédország kivételével egyetlen velünk gazdasági kapcsolatban álló állam nemzeti jogrendszer sem tiltja a rossz minőségű, tehát a gyártó országban bármilyen okból forgalomképtelen termékek exportját. Ezekben az országokban az ilyen árukat a verseny követelményében nem lehet eladni.

A probléma abból adódik, hogy azt az árut, amit a külföldi piac öntisztító erejénél fogva már kivetett, behozzák az országba. „A magyar piacnak jelenleg még nincs öntisztító ereje. A külföldiek pedig rendszerint figyelembe sem veszik a magyarországi piaci rendtartást.” (Bárdi, 1994)

Az elmúlt évek gazdasági szerkezetváltása alapvető változásokat hozott a lakosság élelmiszerellátása terén is. A piacgazdaság kialakulása megnövelte az importból származó élelmiszerek forgalmazását. Az import élelmi-

szerek iránti nagy kereslet erőteljes reklámkampányoknak vagy a termékek jó minőségének tulajdonítható. Ez utóbbi megállapítás elsősorban azokra a multinacionális cégekre vonatkozik, melyek hosszabb távra rendezkedtek be a magyar piacon.

Az import élelmiszerek tömeges megjelenése következtében megnövekedett a piaci választék. Az új vállalkozások megalakulásával, a privatizáció és a szerkezeti változások hatására nagymértékben bővült az import élelmiszereket forgalmazók száma. (Walter, 1994) A kereskedők jelentős része azonban rövid távra tervez: sokkal inkább a gyors, nagy haszon megszerzésében érdekelt, semmint a hosszabb távú stabil piaci jelenlétben. Ebből következően a termékek minősége háttérbe szorul, mivel a kereskedők a lehető legolcsóbb beszerzési forrásokat keresik.

Az élelmiszercímkézés szerepe a külföldi termékkereskedelem területén

„Az országon belüli vagy országok közötti élelmiszerkereskedelem nagymértékben függ azoktól az egyezményektől, melyek a termék minőségét és biztonságát szabályozzák.” (Biacs, 1993) Az élelmiszert importáló országok ezekkel védik saját fogyasztóikat, gátolják meg a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat terjedését és a fogyasztók megtévesztésére alkalmas információk közlését.

Ugyanakkor az ilyen törvények és a velük összhangban levő rendeletek komoly akadályt képezhetnek a kereskedelmi tevékenység fejlődésének. Az élelmiszert exportáló és importáló ország törvényi szabályozása, vagy akár az élelmiszerek árumegjelölési (címkézési) előírásai közötti jelentős különbség az árucseré és az élelmiszerüzlet akadályává válhat.

Az Egyesült Államokba irányuló élelmiszerexport esetében például azokat a termékeket, amelyek nem felelnek meg a címkézésre, csomagolásra vonatkozó követelményeknek, vagy nem rendelkeznek az Élelmiszer- és Gyógyszerengedélyezési Intézet (Food and Drug Administration – FDA), vagy az USA Mezőgazdasági

Minisztériuma (U. S. Department of Agriculture) által előírt bizonyítványokkal, az amerikai vámhatóság nem engedi be az országba.

Az USA-ban egy termék címkének általában tartalmaznia kell az élelmiszere vonatkozó adatokat, az összetétel ismertetését és a fogyaszthatóság lejáratainak időpontját. Az élelmiszerekre vonatkozó előírások jelenleg alapvető változásokon mennek keresztül. Az 1991. évi Táplálkozástudományi és Élelmiszercímkézési Törvény (The Nutrition and Education Labeling Act) teljesebb körű címkék használatát írja elő.

Minderre azért van szükség, mert a tudomány és a technika nagymértékű fejlődésével az erkölcsi kopás felgyorsult, az eddig fennálló értékrendszerek fokozatosan átértékelődtek, s ezek együttesen a fogyasztói szokások nagymértékű változásához vezettek. Ennek következtében felértékelődött az egészség szerepe. A világon minden jóléti államban egyre inkább meghatározó jelentőségűvé vált az egészséges étrend kialakítása, amelyet kizárólag minőségi termékek felhasználásával lehet megvalósítani. Az élelmiszercímke feladata ennek a minőségnek az alátámasztása.

Az FDA titkára szerint egyre inkább az élelmiszercímke a fogyasztói beszerzések irányítója. Az Egyesült Államokban kialakult fejlettebb fogyasztói társadalomban már felismerték a címkézés marketing funkciójának jelentőségét. A személytelen eladás növekedésével ugyanis erősödik a csomagolás információközvetítő szerepe a vevő felé. A tápértékcímke úgynevezett „point-of-purchase” (vásárláshelyi) információs hatással rendelkezik. Ugyanakkor jelentős az üzletpolitikát kiegyensúlyozódó szerepe is. (Padberg, 1992) Ezért a címkék tartalmát tovább bővítették egy tápérték-információkat nyújtó résszel. Az eddigieken kívül az 1993. május 8-a után gyártott termékek esetében a címkéken a következő adatokat is fel kell tüntetni:

- a kiszereles nagysága,
- teljes kalóriamennyiség, zsírból származó kalóriamennyiség,
- teljes zsírmennyiség, telített és telítetlen zsírok, koleszterin-tartalom,
- teljes és összetett szénhidrát-tartalom, cukortartalom,
- rosttartalom,
- fehérjetartalom,
- nátriumtartalom,

valamint a napi szükséglet százalékában kifejezett

- A- és C-vitamin tartalom,
- kalcium- és vastartalom.

Az átlagos élelmiszere fogyasztók számára esetleg nehézséget jelenthet az előbb felsorolt összetevők feltüntetett mennyiségének helyes értelmezése, azok viszonya a helyes étrendhez. Ennek kiküszöbölése érdekében már további kutatásokat folytatnak egy százpontos értékskála kidolgozására, amely világos és egyértelmű útbaigazítást adhat a hétköznapi fogyasztók számára. Segítségével elkerülhető lenne a megtévesztő címkézés is. (Padberg, 1992)

Az élelmiszercímkék szabványosítására irányuló törekvések más országokban is megfigyelhetők. Így például az angol törvényhozás is évek óta támogatja az élelmiszerek megbízható információkkal való ellátását az 1955. évi törvénnyel (Food and Drugs Act), illetve az azt felváltó 1984. évi Élelmiszer törvénnyel (Food Act). Azonkívül támogatja a Nemzeti Táplálkozási Tanácsadó

Bizottság (National Advisory Committee on Nutritional Education) és a Gyógyászati Szempontok Élelmiszerepolitikai Bizottsága (Committee of Medical Aspect of Food Policy) által végzett, az információk könnyebb kezelhetőségére, egyszerűbb összemérhetőségére irányuló kutatásokat. (Cathryn, 1986)

A Közösség egészére vonatkozóan az EK által megfogalmazott legalapvetőbb fogyasztói információk követelménye az eladásra kínált termékek és szolgáltatások tisztességes és érthető leírása. Törekedni kell a csomagoláson feltüntetett adatok minél teljesebb körű szolgáltatására – éppen ezért a tápértékre vonatkozó információk mindenképpen kívánatosak. A már meglévő címkézési követelményeket felül kell vizsgálni és helyesíteni kell annak érdekében, hogy azok valós fogyasztói információkat nyújtsanak. A fogyasztói információ nemcsak egyfajta figyelmeztetés a lehetséges kockázatra, de alkalmasnak kell lennie arra is, hogy a fogyasztó, elolvastva a termék pozitív minőségét kiemelő címkét, higgyen az abban foglaltakban. A Közösség érdeklődővé vált azok iránt a lehetőségek iránt, amelyek bizonyítják ezeket a pozitív minőségeket: azaz az olyan bizonyítványok iránt, amelyek képesek a fogyasztók szkepticizmusának a legyőzésére, és így a gyártókat bátorítják termékeik további adatainak feltüntetésére és ezzel magasabb minőségi kategóriájú termék előállítására. (Lawlor, 1989)

Az előzőek alapján tehát általánosnak tekinthető a több információk nyújtására irányuló törekvés.

Az élelmiszercímkézés jelenlegi helyzete Magyarországon

Az előbb tárgyalt példákkal és törekvésekkel szemben az importliberalizáció következtében a beszerzési források áttekinthetetlenekké váltak, megnőtt a forgalmazás feltételeinek meg nem felelő termékek száma. Jellemző a minőségtanúsítvány, a magyaryelvű tájékoztató és a minőségvizsgálat igazolásának hiánya.

A 10/1988. (VI. 30.) MÉM-SZEM rendelet 36. paragrafusának melléklete összesen kilencféle tartalmi követelményt ír elő, amit az élelmiszerek csomagolásán fel kell tüntetni. „Fogyasztóvédelmi szempontból az élelmiszereipari termékek megfelelő jelölése különösen fontos volna. Azonban az import élelmiszerek többségét nem a gyártáskor látják el magyaryelvű címkével, hanem az országba történő beérkezés után.” (Walter, 1994) Ezek a címkék pedig többnyire nem tesznek eleget a fogyasztók által elvárható igényeknek, vagy el sem jutnak hozzájuk. (Az import eredetű élelmiszerek közel harminc %-ánál nincs magyaryelvű tájékoztató). Ezért fordulhat például elő, hogy az élelmiszerekereskedelemben igen sok a lejárt minőségmegőrzési idejű termék.

Bár az utóbbi időben szerencsés módon egyre több az – elsősorban a külföldi eredetű termékeken megjelenő – korrekt élelmiszercímke, amelyen sokhelyütt már feltűnnek a tápértékcímkék is (például a Danone termékeken vagy a margarinokon), a magyar lakosság még nem ismerte fel ezek jelentőségét.

A többéves gazdasági fejlődés eredményeként, a fogyasztói szférában egyre bővülő áruválaszték következtében, a hiánygazdaság megszűnt. A kínálat növekedését azonban nem kísérte azoknak a mechanizmusoknak a kialakulása, melyek nélkül a fogyasztó egyre táncstalanabban és bizalmatlanabban viszonyul az áruválasztékhoz. Az áruválaszték növekedésével együtt

növekedett a vásárlók bizonytalansága a minőséggel kapcsolatban. (Reketye, 1994)

A fogyasztók a termékben megtestesülő használati értéket vásárolják meg, mely mind a termék és szolgáltatás minőségétől, mind az ártól függő tényező. Az élelmiszeripari termékek egyre szélesedő köre miatt a magyar fogyasztó már nem képes ésszerűen megítélni azok értékét és helyes döntést hozni vásárlási folyamat során. Segítségre van szüksége az eligazodáshoz az egyes termékek közötti válsztásban.

Egy, az egyetemi hallgatók körében végzett felmérés szerint ebben a szegmensben már megjelent az igény az élelmiszercímke mint információforrás iránt. Többben előtérbe helyezik a márkákkal szemben, s az élelmiszercímke alapján hozzák meg vásárlási döntéseiket. Egyesek még áldozni is hajlandóak lennének a címke által szolgáltatott többletinformációkért. Az eltérő formátumú címkék megértése, az adatok eltérő elrendezése, az esetlegesen megjelenő túl sok információ azonban nemcsak a kevésbé képzett vagy az idősebbek számára okozhat nehézséget. Bár elsősorban ők képezik azt a tradicionális szemléletet megtestesítő szegmenst, amelybe azok tartoznak, akik nem vagy nem könnyen adják fel fogyasztási szokásaikat, megkedvelt ízeiket, vagy megismert márkáikat az egészségesebb táplálkozásért, a „reform-konyháért“.

Hivatkozások

- Berényi József* (1994): A fogyasztóvédelem mai gondjai – Interjú Bárdi Miklóssal, a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség vezetőjével. Kereskedelmi Szemle, 1994/2. sz.
- Biacs Péter* (1993): Nemzetközi élelmiszer-szabályozás. Élelmiszergazdasági fórum '93
- Lawlor, Eamonn* (1989): Individual choice and higher growth. 2nd edigion, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1989
- Reketye Gábor* (1994): Marketing és minőség. Marketing, 1994/3. sz.
- Szabóné Streit Mária* (1992): A 90-es évek marketingje Nyugat-Európában. Marketing. 1992/4. sz.
- Walter Viktória* (1994): Az importélelmiszerek forgalmazásával kapcsolatos vizsgálatról. Kereskedelmi Szemle, 1994/9–10. sz.
- Magánvállalkozásokat Fejlesztő Központ Alapítvány (1994): Keressünk vevőt az USA-ban, III. rész. marketing, 1994/2. sz.
- Cathryn, Phillips* (1986): Diet and nutritional information – A survey of attitude and knowledge. Reading MA, Food Economics Study, 1986/Nr. 2.
- Padberg, D.I.* (1992): Nutritional labelling as a policy instrument. American Journal of Agricultural Economics, 1992/Dec.