

Bemutatkozik a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Alkalmazott Gazdaságtan Tanszéke

Tanszékünk 1991-ben átalakulás és névváltoztatás révén jött létre. Az Egyetem Ipargazdaságtan Tanszékéhez társították az akkori Belkereskedelem Gazdaságtana Tanszéket, a Közlekedésgazdaságtan Tanszéket és a Kisvállalkozás Kutatócsoportot. Ezek az új tanszéki szervezetben önálló csoportokként funkcionálnak.

A szervezeti megújulás változatlanul tág teret hagyott a kutatási eredményeit tekintve nagy múltú mikrogazdasági oktató és kutató bázisok működésének. A jövőjében is fő feladatunknak tekintjük, hogy az egyetemi képzési forma keretein belül mind színvonalasabban és tartalmasabban lássuk el oktatási feladatainkat.

Tanszékünk oktatási és kutatási tevékenysége ma átfogja a mikroszintű gazdálkodás egészét, a stratégiaalkotástól a koncepcionális gazdálkodás módszertani kérdésein át az üzleti tervezésig.

Oktatási és kutatási törekvéseinkben jelentős súlyt képvisel az elmélet és a gyakorlat összhangjának vizsgálata, az elméleti megalapozottságú és a gyakorlatban alkalmazható eljárások és módszerek kidolgozása – közzététele. Tanszékünk a vállalatgazdálkodási feltételrendszer szakadatlanul változó összefüggéseinek elemzését a tisztánlátás alapvető feltételének tekinti.

Igyekszünk követni a piacgazdaság formálódása során felszínre kerülő újabb és újabb gazdálkodási, környezeti feltételeket, a gazdálkodó szervezetekkel szemben ébredő kihívásokat. Kutatásainkban keressük a választ azokra a kérdésekre, amelyek vállalati szinten szűkítik vagy tágítják a magyar gazdaság túlélésének esélyeit.

A tanszék munkatársainak egy-egy tövid tanulmányával érzékeltetni kívánjuk sokszínű oktatói és kutatói tevékenységünket.

Virág Miklós
tanszékvezető

INFLÁCIÓS EREDETŰ VAGYONMOZGÁS A VÁLLALATI SZFÉRÁBAN

– Elvi kérdések és a magyar megoldás –

A tanulmány elsősorban arra kíván rávilágítani, hogy a mai magyar gazdaságban az infláció a vállalati vagyonegyértéket két irányban befolyásolja: egyrészt az eszközérték folyamatos nominális felértékelődését okozza, másrészt a felértékelési folyamattal párhuzamosan a vagyon reálértékének folyamatos csökkenéséhez vezet. Az infláció mikro gazdaságot bomlasztó hatása ellen a piacgazdaságokban – elsősorban a vállalati vagyon reálértékét csökkentő hatás ellensúlyozására – van némi védekezési lehetőség. A hazai vállalatok számára azonban még ezek a lehetőségek sincsenek meg, ami azzal a következménnyel (is) jár, hogy inflációs eredetű vagyonmozgások zajlanak a gazdaságban. A szerző vizsgálja ezek irányát is, majd a hatások gyors becslésére alkalmas módszereket mutat be.

Bonyolultsága és sokrétűsége következtében az irodalom többféleképpen definiálja és értelmezi az inflációt. Legáltalánosabb értelmezése szerint: az árszínvonal tartós emelkedése, illetőleg egységnyi pénz vásárlóértékének a folyamatos csökkenése.

A mikrogazdálkodás nézőpontjából közelítve az infláció lényege: ugyanaz a dolog, ugyanabban a pénznemben kifejezve egy későbbi időpontban lényegesen többbe kerül anélkül, hogy a többi termékhez képest általában felértékelődött volna. Noha az infláció mértékét az átlagos árszínvonal-növekedés mutatószámával szokták jellemezni, a háttérben rendszerint jelentős ár-arány-átrendeződési folyamat zajlik. Az inflációs jellegű árnövekedések ágazatonként, termékfajtánként, sőt vállalatonként is igen különbözőek lehetnek. Minél rövidebb időszakot vizsgálunk, ez a differenciáltság annál nagyobb. Az egyes gazdálkodó szervezetek ugyanis igen eltérő lehetőségekkel rendelkeznek, továbbá rendszerint különböző ár- és piacpolitikai koncepciókat alkalmaznak az infláció káros hatásainak megelőzésére, illetőleg kivédésére.

Az infláció és a számvitel

A számvitel a maga tiszta – ám más megfontolásokat követő – logikájával rendszerint csak olyan tételeknek a költségként történő elszámolását teszi lehetővé, amelyek mögött tényleges kiadás húzódik meg. Csak így érhető el, hogy

$$\text{ÁRBEVÉTEL} - \text{KÖLTSÉG} = \text{NYERESÉG}$$

évenkénti számítása révén hosszú távon, tendenciaszerűen érvényesüljön a

$$\text{BEVÉTEL} - \text{KIADÁS} = \text{NYERESÉG}$$

elve. Ez az elv biztosítja, hogy előbb-utóbb ki kell mutatni és le kell adózni minden nyereséget (legkésőbb a

cég eladásakor, mint a könyv szerinti érték és az eladási ár ez utóbbi javára mutatkozó különbözetét). Ennek az elvnek az alkalmazása révén valósul meg az a gazdaság-szervezési irányvonal is, miszerint a vállalkozói vagyont csak adózott forrásokból lehet bővíteni.

Az infláció hatására a vállalatnál jelenlévő erőforrások pénzben kifejezett ellenértéke magasabbá válhat a beszerzési értékénél. Bekövetkezésének valószínűsége annál nagyobb, minél hosszabb idő telik el a beszerzés és a felhasználás között. A beszerzés és a teljes elhasználódás közötti idő az állóeszközök* esetében a legnagyobb. Itt (a gazdasági elhasználódással arányos leírást feltételezve) a mindenkor nettó értékre „rámorzódik“ a beszerzés óta eltelt évek inflációja. Egy harminc éves irodaépület esetében például (ha időközben nem került sor eszközátértékelésre, sem pedig az irodaépítés forradalmi megújítására) az inflációs korrekció a nettó érték és a vonatkozó harminc év – építőipari árindexek alapján – halmozódott árindexe alapján számítható. Efféle inflációhalmozódás az állandóan cserélődő eszközök (anyagok és egyéb forgóeszközök) esetében nem jellemző. Ennek ellenére magas inflációs ráta, illetőleg alacsony forgási sebesség mellett itt is számottevővé válhat a nominális értéknövekedés.

Versenyi feltételek között az áruk ára tendenciájában a mindenkor újra-előállításukhoz szükséges költséget és az átlagprofitráta szerinti nyereséget téríti meg. Az újra-előállításhoz szükséges költség megtérülése azt jelenti, hogy a felhasznált erőforrások mindenkor piaci árának megfelelő érték rész épül be az ár-

* A számvitel 1992-től tárgyi eszközöknek nevezi az állóeszközöket. Minthogy kategóriáit minden vállalkozásnak használnia kell, várható, hogy a gyakorlatban a tárgyi eszköz elnevezés fokozatosan uralkodóvá válik. Ennek ellenére két okból is célszerűnek látszik az eredeti elnevezés életben tartása. Egyrészt ez nagyobb összhangot mutat a dolog lényegével, másrészt jobban illeszkedik a piacgazdaságok szóhasználatához is. Mindezekre tekintettel jelen írásban mindvégig az állóeszköz elnevezés szerepel.

ba. Költség oldalról azonban csak az eredeti beszerzési ár vehető figyelembe. Így (alap esetben) a felhasznált erőforrások beszerzési és megtérülési ára közötti különbség is nyereségként jelenik meg. Ez a nyereség azonban csupán látszólagos, nem valódi, lévén a rendszer reálértéken történő szintentartásához nélkülözhetetlen. Az inflációból adódó látszólagos nyereség – amit általában inflációs nyereségnek neveznek – a valódi nyereséggel egybemosódva jelenik meg. Erőforrás-fajtánként eltérő számítások szerint, tételesen választható le róla.

A leválasztást és a valódi nyereségtől eltérő kezelést az indokolja, hogy a beszerzési árakból levezetett költségek megtérülése nem nyújt fedezetet az újravásárláshoz. Következésképpen a rendszer egyszerű szintentartásához az inflációs nyereség visszaforgatása szükséges.

Az inflációs nyereség kérdéseinek rendezésekor – a halmozódás miatti összehasonlíthatatlanul nagyobb súlya miatt – többnyire az állóeszközök reálértékének visszapótlási kérdéseire koncentrálnak. A gazdasági kalkulációk készítésekor a reálérték pótlásához szükséges, amortizáción túl összegű inflációs nyereség-igényként (inflációs nyereségszükségletként) építhető be a számításokba.

A nominális értéknövekedésnek a számviteli rendszeren történő korrekcióját elvi nehézségekbe ütköztetik. A nominális értéknövekmények megfelelő összegű vagyonnövekménykénti elismerése formailag ellentmond annak az elvnek, hogy vagyonnövekmény csak adózott forrásokból származhat. Másrészt a vonatkozó erőforrások felhasználásakor esedékes költségelszámolás során fel kell oldani azt az elvet, hogy költség csak kiadásokból származtatható.

A problémakör rendszertanilag is tiszta megoldására alkalmas számviteli eljárást inflációs számvitelnek nevezik. Az inflációs számvitel gyakorlatban működőképes változatának a kidolgozását számos akadály nehezíti. Abból kell kiindulni, hogy a gazdálkodók természetes törekvése a valódi jövedelmek adózás alóli kivonása, következésképpen el kell zárni azokat az utakat, melyeken a valódi jövedelmeket is az inflációs nyereséghez társíthatnák. Ezek az útelzáró módszerek azonban jelentősen ronthatják magának az inflációs számvitelnek a hatékonyságát. Mivel a legnagyobb hibafaktort a tényleges árnövekedés eszközfajta szerinti és időbeli differenciáltsága adja, elkerülhetetlennek látszik annak előírása például, hogy az állóeszközök és a készletek ártértékelésekor csak a hivatalos statisztika árindexeit lehessen figyelembe venni. Ennek egyrészt az a következménye, hogy a valóság hűség máris sérül, másrészt – azáltal, hogy a kisebb árnövekedésű erőforrások felhasználói is az átlagos árindexnek megfelelő rátával kalkulálhatnak – az inflációs nyomás erősödhet a gazdaságban. Mindezeket túl az inflációs számvitel alkalmazásakor rendkívül kedvezőtlenül alakul a pénzügyi és a reálfolyamatok kölcsönhatásának áttekinthetősége is.

Az inflációs számvitel kidolgozására és gyakorlati alkalmazására történtek már kísérletek.* A tapasztalatok nem nevezhetők kedvezőeknek. Tény, hogy az eszközök teljes körű évenkénti újraértékelésén alapuló inflációs számvitelt a piacgazdasági gyakorlat még kétszámjegyű infláció esetén sem preferálja. A legfőbb gond megoldására, azaz az állóeszközöket érintő inflációs nyereség

kiszűrésére (adómentességének biztosítására) egyszerűbb módszerek váltak jellemzővé: az értékcsökkenési leírásnak az inflációs rátákkal történő felszorozása, illetőleg az értékcsökkenési leírás összegének gyorsított leírás révén történő növelése.

Az inflációs nyereségnek az amortizációval párhuzamosan történő adómentes visszaforgatása az inflációs hullám lefutása utáni időszakban fokozatosan elvezethet a könyv szerinti és a piaci állóeszközérték összhangba kerüléséhez (amennyiben a halmozott inflációs rátát az egyes állóeszközök teljes leírásáig értelemszerűen alkalmazhatják a látszólagos nyereség megadóztatásának elkerüléséhez).

A másik módszer alkalmazásának kevésbé jó a perspektívája. A leírás pénzügyi szempontokból történő gyorsításának hatására ugyanis egyre nagyobb mértékben távolodik el az állóeszközök aktuális piaci értéke a könyv szerinti értéktől. A halmozódással egyre növekvő inflációs nyereség elfedése egyre nagyobb amortizációs többletet igényel. Egy öt évig tartó húsz százalékos körüli infláció már oda vezethet, hogy az összes állóeszköz nettó értéke sem nyújt fedezetet az elhasználódás szempontjából indokolt amortizáció és az inflációs nyereség összegére. A könyv szerinti és a piaci érték összhangba hozása nélkül ez a rendszer egy idő után automatikusan befulladás. Az összhangba hozás feltételeinek adózási szempontból korrekcióját megteremtése a szabályalkotóktól komoly módszertani fegyvertárat követel meg.

A magyar gazdaságirányítás látszólagosan a legegyszerűbb, a vállalkozások szempontjából viszont a leginkább hátrányos megoldást választotta. A gazdasági szabályozás során úgy tesz, mintha nem volna infláció. Így az inflációs nyereséget is automatikusan megadóztathatja. Mi több! A nagyobb nyereségadó-bevétel érdekében még a gyorsított leírás alkalmazásától is eltántorítja a vállalkozásokat (annak ellenére, hogy azt a számviteli törvény a lineáris leírással egyenértékűként kezeli). Az eltántorító hatás lényege: a leírás gyorsítása miatt keletkező többlet-amortizációt nyereségadó-kötelezettség terheli.

1995-től lehetővé vált az inflációval korrigált (pontosabban a mindenkori tényleges) vagyoneérték szerepeltetése a mérlegben.* Az értékhelyesbítéseket évente egyszer, december 31-i fordulónappal, eszközönként egyedileg lehet elvégezni, nyilvántartásba venni, majd összesítés után a mérlegben az eszközök között „Értékhelyesbítés”-ként, a saját tőke részeként pedig „Értékelési tartalék”-ként kimutatni.

A megoldás sajátossága, hogy az értékhelyesbítés tétele szerinti értéknövekmény nem válik a vállalkozás tartós tulajdonává, az egyes állóeszközök elhasználódásával párhuzamosan nyom nélkül eltűnnek. Ezt a hatást azt váltja ki, hogy az értékhelyesbítési tételek nem vehetők figyelembe az értékcsökkenési leírás számításakor. Bármekkora is a szóban forgó állóeszköz inflációval növelt aktuális értéke, a rendszerbe költség útján visszatáplálható értékeket az eredeti beszerzési áraknak megfelelően kell számszerűsíteni. Igaz ugyan, hogy az infláció halmozódó hatása miatt az értékhelyesbítések összege egy ideig növekvő tendenciát mutat, azonban az infláció elulása után az inflációs hatással érintett állóeszközök nettó értékének folyamatos csökkenésével párhuzamosan az értékelési tartalék összege is fokozatosan eltűnik.

* Lásd például Tompa Miklós (1991) írását.

* 1995: XX. tv. A számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény módosításáról és kiegészítéséről.

Mindezek alapján világosan kell látni, hogy az 1995. évi szabályok szerint az értékhelyesbítések útjára lépő vállalkozások tőkéje tartalmilag eltér a klasszikus értelmezésű saját tőkéjétől. A konstrukció pénzügyi szempontból csalóka megoldásnak látszik. Az értékelési tartalék ugyanis – mint a fentiekben láthatjuk – lebegő tétel, emiatt a költségterülés nem biztosítja a saját tőke szintentartási követelményét. Ez utóbbihoz hosszabb távon óhatatlanul adózott nyereség válik szükségessé, szemben azon vállalkozások saját tőkéjének a szintentartásával, melyek nem léptek az értékhelyesbítések útjára.

A nominális felértékelődéssel párhuzamosan futó vagyonesztés

A „nem kezelt” infláció a sajátos hatásmechanizmusa révén egyidejűleg két irányú vagyonerék-eltérítő hatást fejt ki. Egyrészt a felszínen is jól látható módon nominálisan felértékeli a vállalati eszközértéket, másrészt ezzel párhuzamosan automatikus vagyonesztési mechanizmust visz a rendszerbe, melynek révén szinte automatikusan emésztődik fel a vállalati vagyon. Vagyis miközben folyamatosan egyre többet érnek (nominálisan) az állóeszközök, reálértékük az induló állapothoz képest is egyre kisebb lesz. Ezen kétirányú hatás számszerű bemutatását szolgálja az alábbi egyszerűsített példa. Rendkívül bonyolult folyamatról lévén szó, ebben a fázisban túlzónak látszó egyszerűsítő feltevésekre is szükség volt. Ezek a későbbiekben fokozatosan feloldhatóvá válnak.

• Példa a „nem kezelt” inflációból fakadó vagyonesztés és a maradék vagyon egyidejű felértékelődési folyamatának a bemutatására

Adatok:

– A szóban forgó vállalkozás működési területe: nonprofit elven működtetett szolgáltatás (például nem üzleti vállalkozásként működtetett vízművek).

Feltételek:

– A szolgáltatás ára önköltség szintű, még az inflációs nyereséget sem téríti meg.

– Az adott géptípusra a gazdasági avulás nem jellemző, a géptípus ára az infláció arányában nő.

– Az értékcsökkenési leírás a tervezhető élettartamra lineáris, és ezzel összhangban alakul a gép valódi elhasználódása is.

– Az amortizációt mindig az év végén számolják el, a pénzt azonnal átutalják egy elkülönített számlára. (A gyakorlatban a negyedéves elszámolás a jellemző.)

– Az amortizáció átutalt összegét a bankban halmozzák fel az újravásárlás esedékességéig. (A gyakorlatban ez nem jellemző, de nem ütközik törvénybe.)

– A bank évi 30 % (kamatos) kamatot fizet, ami nem jelenik meg nyereségment. (Ez a kamat a költség-szintű árak mellett elvileg adóköteles nyereségment jelenne meg. A konkrét esetben azonban csupán technikai szerepet játszik. Ha ugyanis a képződő amortizációt rendre állóeszköz vásárlásra fordítanak, minden esetben újra megindulna a vásárolt állóeszközök nettó értékének infláció szerinti felértékelődése és vagyonesztési folyamata. Mindennek a következetes végigvitele áttekinthetlenné tenné a valódi összefüggéseket. Lényegében tehát a számítások áttekinthetőségét biztosítja a feltételezett bankbetéti konstrukció.)

A példa megoldásának 1. táblázatban összefoglalt mutatószámai alapján is látszik, hogy noha – a teljes elértéktelenedés időpontjáig – a gép aktuális piaci értéke rendre magasabb volt a könyv szerinti értéknél, egyidejűleg fokozatosan növekvő vagyonesztés is bekövetkezett. A vagyonesztés adott évi értéke az inflációs nyereségnek megfelelő. (Ez a szolgáltatás költség-szintű áraiból egyértelműen következik.) Mivel a kieső vagyon pótlása nem történik meg, nominális értéken egyre nagyobb összeg hiányzik a visszapótláshoz. A vagyonesztés aktuális értékének (a 6. oszlop adatainak)

1. táblázat

A példabeli gép működése során bekövetkező vagyonerékvesztési és állóeszköz-felértékelődési folyamat

Év (vége)	Halmozott infláció plusz egy	A leírás		Adott évi értékvesztés (inflációs nyereség-igény)	Az értékvesztés visszapótlási követelménye	Az éves amortizáció kamattal növelt összege	A gép aktuális	
		összege	aktuális pótlási értéke				könyv szerinti	piaci
					a 4. év végén		értéke	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	1,300	25	32,5	7,5	16,5	54,9	75,0	97,5
2.	1,690	25	42,3	17,3	29,3	42,3	50,0	82,0
3.	2,197	25	54,9	29,9	38,9	32,5	25,0	54,0
4.	2,856	25	71,4	46,4	46,4	25,0	0,0	0,0
Összesen		100			131,1	154,7		

– Az idei év elején vásárolt gép értéke: 100 millió Ft, tervezhető élettartama: 4 év.

– Az inflációs ráta 30 %. (Ilyen egyenletes nagyságú infláció – különösen a két számjegyű, vagy annál nagyobb ráták esetében – nem szokott bekövetkezni, de elvileg nem lehetetlen.)

számítása:

$$25 \times 0,300 \times 2,197 = 16,5$$

$$25 \times 0,690 \times 1,690 = 29,3$$

$$25 \times 1,197 \times 1,300 = 38,9$$

$$25 \times 1,856 \times 1,000 = 46,4$$

$$\text{Összesen: } 131,1$$

Igaz ugyan, hogy a 100 millió Ft értékű gép elhasználódásakor az eredeti értékénél lényegesen nagyobb összeg, 154,7 millió Ft áll rendelkezésre (7. oszlop), ez azonban messze nem elegendő ahhoz, hogy az infláció következtében ma már 2,856 x 100 millió, azaz 285,6 millió Ft-ért kapható ugyanazon típusú gépet megvásárolhassuk. Az új gép ára és a bankban levő pénz különbözete 131,1 millió Ft, vagyis éppen annyi, mint a 6. oszlop összesen rovatában szereplő vagyonesztés.

A fenti feltételek szerint működtetett nonprofit cégek inflációhoz viszonyított vagyonesztési arányai ezen optimista változathoz képest lényegesen nagyobbak, mivel a keletkező amortizációt azonnali állóeszköz-vásárlásra fordítván magának az eredeti amortizációs résznek a vagyonesztési folyamata is azonnal beindul. (A példában a banki elhelyezés feltételei szerint a költségként elszámolt amortizáció reálértéke az újravásárlás esedékességéig már nem romlott.)

A példa által bemutatott kettős hatás (nominális értéknövekedés és fokozódó vagyonesztés) valódiságának megerősítése érdekében átgondolandó, hogy keltelt-e zavart az a feltétel, miszerint az amortizációt az év végén egy összegben számolják el, szemben a negyedéves elszámolás általánosan alkalmazott gyakorlatával.

A feltételnek a gyakorlat irányába való elmozdítása természetesen korrigálná némileg a számszerű eredményeket, a markánsan érvényesülő kettős hatás mibenlétén azonban mit sem változtatna. Ez belátható, ha a feltételezett évenkénti amortizációs költségelszámolás speciális hatásmechanizmusát egybevetjük a másik elméletileg lehetséges szélsőséggel, a naponkénti amortizáció-elszámolással. Ez utóbbi esetben naponta utalnak át a bankba az amortizációs tételeit, ami átlagosan egy fél évvel korábbra hozná az amortizáció banki kamatozásának a kezdetét. Ugyanakkor ugyanilyen időarány szerint csökkennének az elszámolás időpontjában esedékes inflációs nyereségek is. Ez a fél éves időcsúszás azonban mit sem változtatna azon a fő hatásmén, hogy a sok évvel ezelőtti beszerzési árból számított amortizáció nem nyújt fedezetet a halmozott infláció szerint megnövekedett áron kapható új állóeszköz beszerzésére.

Az inflációból fakadó vagyonmozgás fő irányai

Az inflációból fakadó vagyonmozgás nem törvényszerű. Ha a vállalkozásnak módjában áll „kezelni” az inflációt, nem is következik be. Amennyiben ugyanis az inflációs nyereségigénynek megfelelő látszólagos nyereség adómentesen visszaforgatható a vállalkozásba, a meglévő vagyon reálértéke is helyben maradhat (megfelelő színvonalú gazdálkodást feltételezve). Ehhez még az sem szükséges, hogy a vagyon inflációs hatásnak megfelelő felértékelődését a könyveken átvezessék. Az inflációs nyereség megfelelő mértékű visszaforgatása ugyanis azal jár, hogy az inflációs hullám elültével egy bizonyos idő után a folyamatos állóeszközcsere révén a vagyon könyv szerinti értéke automatikusan felnövekszik a piaci érték szintjére.

Mivel a magyar gazdasági szabályrendszer az inflációs nyereségigény adómentes visszaforgatását nem tette lehetővé, egyúttal automatikus vagyonesztési csatornákat nyitott meg. Az inflációból fakadó vagyonmozgás fő irányainak feltérképezésekor célszerűnek látszik külön vizsgálni a nonprofit jellegű szolgáltatási szféra és a

versenyipiaci szféra cégeit. Az üzleti vállalkozás formájában működtetett természetes monopóliumok sajátos színfoltot képezhetnek ezen a palettán. (Ennek a színfoltnak a bemutatásával ez a cikk nem foglalkozik.)

A magyar gazdaságban a mai napig is jelentős arányban található nonprofit jellegű működtetett szolgáltató cégek. Ide sorolhatók a (privatizálás előtt álló) energia- és csatornaszolgáltató cégek stb.

A nonprofit elv abból indul ki, hogy a költségek reálértéken történő pörgetése automatikusan biztosítja az adott kapacitású rendszer folyamatos működését. Az ilyen elv szerint működtetett vállalkozások bővítését külső forrásokból biztosítják. A magyar gyakorlat a nonprofit elv leképezésekor sem számolt az inflációs összefüggésekkel, és általában költségszintű, azaz a költségeket éppen megtérítő árakat diktált.

Noha a természetes monopóliumként funkcionáló szolgáltató cégek hatósági ármeghatározása közgazdaságilag is indokolt, a szabályozás által közvetített konkrét tartalom közgazdasági szempontból már nem állta meg a helyét. A szinttartás lehetőségének a biztosításához az inflációs nyereségigényt is be kellett volna építeni az árakba. Tekintettel azonban arra, hogy Magyarországon az inflációs nyereség is adóköteles, ehhez a tételhez még a vonatkozó nyereségadó-vonzatot is csatolni kellett volna. Az ilyen mértékű nyereséget tartalmazó ár még költségszintű árnak tekinthető, mivel csupán a rendszer szinttartásához szükséges bevételeket biztosítja, bővítést azonban már nem tesz lehetővé.

A fogyasztók eme költségszintű ár alatt jutottak a vonatkozó szolgáltatásokhoz, és ez olybá vehető, mintha a szolgáltató minden esetben apró vagyondarabkákat is ajándékozott volna a fogyasztónak. Minél nagyobb volt a fogyasztás, annál nagyobb ajándék járult hozzá. Valójában ezen kényszerűségből (és láthatatlanul) elajándékozott vagyonrészekként jelentik a rendszerbe beépített vagyonesztési folyamatot. A nagy eszközigenyű cégek esetében – az természetes monopóliumok ilyenek – az inflációs időszakban nullához közeli nyereséget biztosító árak révén hatalmas összegű vagyonértékek szivárogtak el. Az ily módon felhalmozódott valódi tőkehiánynak semmi köze sincs az adott cég gazdálkodási színvonalához. (Ez utóbbi a természetes monopóliumok körében egyébként is nehezen mérhető.) Ebben a gazdálkodói szférában tehát az inflációból fakadó vagyoncsökkenés értéke egyértelműen a felhasználóhoz vándorolt.

Az inflációs eredetű vagyonmozgás lényegesen bonyolultabb folyamata zajlott a versenyipiaci vállalkozásainál. Ezeket a vállalkozásokat a jelentős hatású piaci problémákon túl sajátosan keveredő privatizációs és fiskális indíttatású hatáskomplexum érte, melynek csupán egyik szerves eleme az inflációs eredetű vagyonesztés. Ennél a vállalati körnél ez nem a fogyasztóhoz, hanem tendenciájában a költségvetésbe vándorolt. Átlátásához az egész problémakomplexum nagyvonalú ismerete szükséges. Már itt meg kell jegyeznünk, hogy ezen a vállalkozási körön belül a vizsgált téma szempontjából egy sajátos szegmenst képvisel a külföldi szakmai befektetők révén privatizált vállalatok köre.

Magyarországon a '80-as évektől napjainkig változó konstrukciók szerint folyik a vállalatokból történő tőke kivonás. A legjellemzőbb tőke kivonási csatornák:

a) 1985–1987 között a gazdasági szabályozás az amortizációt, a vagyoneladásból származó bevétel és az adózott nyereséget egy olyan alapba csatlakoztatta,

amelyből többek között különféle adókat (béradó, kereseti adó, vagyonadó, állóeszköz-beszerzési adó) finanszíroztak, és különböző prémiumokat, jutalmakat, jóléti kiadásokat eszközöltek. Vagyis a vagyon közvetlenül, folyó kiadások formájában csordogálhatott ki a vállalatból. Egy meglehetősen intenzív vagyonfeléltési érdekelt-ség biztosította, hogy a vagyon jelentős része a költségvetésbe kerüljön még azon az áron is, hogy ezzel párhuzamosan indokolatlanul nőhettek a keresetek.

b) 1988-tól a gazdasági társaságokról szóló, majd az átalakulási törvény szélesre tárta a vállalati vagyon magántulajdonná konvertálásának lehetőségeit. A talányos jogi szabályozásban nem volt világos, hogy kinek van joga eladni a vagyont, és kit illet meg az ellenérték. Az állam ebben az időszakban vajmi keveset avatkozott bele a vállalatok privatizációs tevékenységébe. Ez a két év volt az az időszak, amikor a cégek vezetői – gyorsaságtól, ügyességüktől, helyzetfelismerő képességüktől és emberi tisztességüktől függően – szinte tetszés szerinti mértékben magántulajdonukká konvertálhatták a rájuk bízott állami vagyont.

c) A magyar vállalatokat az állam eleve tőkehiányosan alapította. Így mindegyikük jelentős hitelállomány-nal kezdte meg működését. A fentiekben jelzett tőke-kivonás további fokozott hiteligényt támasztott. Az ily módon hitelezési kényszerhelyzetbe hozott vállalatok számára komoly csapást jelentett, hogy 1990-től ugrás-szerűen irreális szintre emelték a hitelkamatokat. A nulla felé tendáló átlagos jövedelmezőségi szint mellett az iparban a (tíz-harminc százalék közötti) termelői árdindexet mintegy tízenöt-húsz százalékponttal meghaladó hitelkamatok léptek életbe. Így az esetleges potenciális tőke-jövedelem jelentős része, vagy teljes egésze hitelkamat formát öltve tűnik el. Sok veszteséges vállalatnál éppen a magas hitelkamat volt a tőkefogyatkozás egyik fő oka.

d) Az 1990-től meglöduló infláció egyre nagyobb és nagyobb inflációs nyereségigény visszaforgatását indokolta volna. Ha azonban a magas hitelkamatok ellenére mégis képződött valamennyi nyereség, azt igen jelentős mértékű, kezdetben ötven százalékos majd fokozatosan csökkenő nyereségadó terhelte. Az inflációs nyere-ségigény kumulatív növekedése és a potenciális nyere-ség hitelkamat formájában való elvonása, illetőleg mindennemű nyereség komoly megadóztatása azt jelentette, hogy az inflációs eredetű vagyonvesztés zöme szintén a költségvetésbe vándorolt.

e) Részint a tőke kivonási lehetőségek körét bővítete, részint önálló gazdaságpusztító hatást váltott ki a for-galomban levő pénz mennyiségének csökkentése egy olyan időszakban, amikor az üzleti vállalkozások száma éppen megszokozódott. Csupán a nagyvállalatoknak több vállalkozásra történő szétbontása is növeli a forga-lom lebonyolításához szükséges pénz mennyiségét. A pénzügyi kormányzat mindezeket figyelmen kívül hagy-va igen erős pénzsűkítő politikát folytatott. Ennek a mozzanatnak döntő jelentősége van abban, hogy a ma-gyar gazdálkodói szférában egyre súlyosabbá vált a pénzhiány, s rövid időn belül körbetartozás alakult ki. Egyébként jól működő vállalatoknál is gyakori volt a fizetéseképtelenség annak ellenére, hogy a nem kétes követelése jóval meghaladták a tartozásait. A fenn-maradáshoz azonban újabb és újabb hitelek felvételére kényszerült. (A kamatok tőke kivonást eredményező hatása tovább szélesedett.) Különböző javaslatok szület-tek a zsró mielőbbi bevezetésére, illetőleg a tartozások

és követelések más módon történő összevezetésére, de valójában megmagyarázhatatlan és máig megmagya-rázatlan módon e kérdéskörben csak 1994. végén szü-letett meg a megoldás a zsró bevezetésével. Miközben az ésszerű rendezés irányában nem született megoldás, a körbetartozások közepette bevezettek egy olyan csőd-törvényt, mely szinte azonnal csődhullámot indított el a gaz-daságban. (Elhibázott voltát ma már senki sem vitatja.)

A külföldi szakmai befektetők révén privatizált vál-lalatok vagyonára nehezedő inflációs hatás mibenlétét rendkívül nehéz átlátni. Egyrészt eleve nagy nyereség-adó kedvezményeket élveznek, így az inflációs nyereség esetleges megadóztatása kevésbé érintené őket hátrá-nyosan. Más oldalról ezen vállalatok új tulajdonosai rendre tőkét is emeltek, tehát a nagy tőkehiány miatti kamatok káros hatását is kevésbé érzékelik. Mindemel-lett a külföldi tulajdonosoknak többnyire módjukban áll a hazainál sokkal olcsóbb külföldi hitelekhez hozzájut-ni. Mindezek tükrében első megközelítésben meglepő, hogy a külföldi tulajdonú vállalkozások 1993-ban na-gyobb veszteségaránnyal működtek, mint a belföldiek.

A feltételezhető háttérmozgások jobb érzékeléséhez célszerű röviden áttekinteni a szakmai befektetők érdek-viszonyait.

A szakmai befektetők előnyeit az adott területen meglevő szakmai jártasságukban, tudásukban, üzleti kapcsolataikban és elért piaci pozícióikban szokták megjelölni. A szakmai befektetők előnyei között ki szokták emelni, hogy őket nem az azonnali jövedelme-zőség motiválja, ráadásul hajlandók figyelmet és erőfor-rásokat fordítani a megvásárolt vállalat menedzsment-jének és piaci stratégiájának átalakítására is. A szakmai befektetők részére történő eladásnak azonban nagy koc-kázatai is vannak. A cégek felett megszerzett ellenőrzési lehetőségeket ugyanis nem feltétlenül arra kívánják fel-használni, hogy látványosan felvirágoztassák azokat. A cégvásárlást is természetesen az a törekvés mozgatja, hogy hosszabb távon a lehető legnagyobb saját haszonra tegyenek szert. A két dolog a felvásárolt vállalat szem-pontjából nem feltétlenül vezet ugyanarra a végered-ményre. A szakmai befektető a vásárlás révén hosszú távon is igen nagy haszonra képes szert tenni anélkül, hogy a megvásárolt vállalatban nyereség mutatkozna. Sőt! Befektetett pénze hasznát általt is képes növelni, hogy – különböző, nem az egyenlő értékek cseréje szerint működő forgalmi csatornák megnyitásával – a teljes potenciális nyereséget átszivárogtatja a saját, tel-jes tulajdonú cégeibe. Számára ennek az óriási előnye, hogy a közös tulajdon gyümölcsén nem kell osztozkod-ni a tulajdonostársakkal. Az sem példa nélküli, hogy a már említett csatornákon magát a tőkét is átszivárogtat-ja, s esetleg a tőkehiányossá vált vállalkozásban – az on-nan elorzott pénzből – tőkét emel. Így belátható időn belül a teljes céget is megszerezheti.

Tekintettel arra, hogy a szakmai befektető tudásrésze-leteinek, műszaki technológiai és szervezési eljárásainak nincs kialakult piaci ára, az ezekhez kapcsolódó pénz-mozgások értékarányossága gyakorlatilag megkérdő-jelezhetetlen. A kirívó aránytalanságotól való tar-tózkodás esetében a piacképes áruk mozgatásához kap-csolt aránytalan haszonmozgatás sem érhető tetten.

Többnyire a száz százalékban tulajdonossá váló szakmai befektető sem ott mutatja ki a hasznát, ahol az keletkezik. (A teljes tulajdonlás még zavartalanabb ér-ték-átvándoroltatási lehetőséget biztosít számára.) Mind-

ezek fényében érthetővé válik a szakmai befektetőknek a nem jövedelmező szerzeménnyel szemben többnyire túrelmes magatartása.

A szakmai befektetők sajátos értékmozgatási lehetősége különleges jelentőségűvé válik abban az esetben, ha külföldi befektetőről van szó. Ilyenkor ugyanis az átszivárogtatási manőverek azzal járnak, hogy egyik országból regisztrálatlan, ellenérték nélküli jövedelmek vándorolhatnak át egy másik országba. (Ha az értékát-pumpálás nagy arányokat ölt, gazdaságilag ellehetetlenülhet a külföldi szakmai befektetők által nagyon patronált ország.)

Megjegyzendő, hogy a pénzügyi befektetők számára ezek a rejtett vagyon-átszivárogtatási csatornák nem léteznek, ők az adott vállalatban megtermelt jövedelemhez csak úgy juthatnak hozzá, ha azok számviteliileg is ki vannak mutatva.

A fenti összefüggéseket természetesen kell felfogni. A haszonelvű gazdaság törvényszerűségei közé tartozik ugyanis, hogy minden haszonszerzési lehetőséget a legjelentősebb mértékig igyekeznek – a saját maguk számára – kiaknázni.

Mindezek alapján nem elképzelhetetlen, hogy a külföldi szakmai befektetők (akik ma még döntő súllyal szerepelnek a külföldi befektetők között) tulajdonosait nem károsítja a magyarországi infláció vagyonvesztő hatása, mivel módjukban áll az inflációs nyereséget lényegesen meghaladó jövedelmeknek a vállalatbirodalom más cégeihez való átforgatása. (Ez magyarázatát adhatja az itt keletkező jelentős súlyú veszteségeknek is.) A hazai cégeket ilyen alapon érintő vagyonvesztés – megítélésem szerint – nem sorolható az inflációs eredetű vagyonvesztések körébe.

Az infláció miatti vagyon-felértékelődés, illetőleg vagyonvesztés összegének gyors becslése

A kellő körültekintéssel alkalmazott gazdasági becslő-módszerek nagy segítséget nyújthatnak a vezetői munkában. Ezek a módszerek általában kevésbé munkaiigényesek, gyorsak és kielégítő pontosságú információk előállítására alkalmasak.

Az infláció vagyonértékre gyakorolt tényleges hatásának a számszerűsítése bonyolult, aprólékos és hosszadalmas munkát igényel, ami bizonyos esetekben önmagában is indokolhatja a becslőmódszerek bevezetését. Másrészt éppen a számítások bonyolultságából és hosszadalmas voltából következően nagy a szisztematikus tévedések veszélye. A becslés a részletes számítások eredményeinek egyfajta globális kontrolljára is alkalmas, az egybevetés természetes alkalmat nyújthat a valóság alaposabb elemzésére is.

Természetesen – mint minden információ közelítő értékének az előállításakor – itt is többféle módszer dolgozható ki. Ezeknek eltérő lehet a feltételrendszere, a munkaiigénye és a pontossága egyaránt. Az alábbiakban egy rendkívül egyszerű, gyors, és többnyire kielégítő pontosságú változatot mutatunk be. Előbb képletszerűen, majd egy egyszerű példán keresztül.

Feltételrendszer:

– A gazdasági élettartamot jól közelíti a számviteli élettartam, időarányos lineáris leírást alkalmaznak, ami jól követi a gazdasági elhasználódás folyamatát.

– Az állóeszközállomány élettartam szerinti, valamint korstruktúrája állandó.

– A cserélődő állóeszközök relatíve magasabb árának értékstruktúráját befolyásoló hatásától eltekinthetünk.

Adatigény:

A = a vizsgált időszak utolsó évének amortizációja,

E_B = a vizsgált időszak utolsó évében az állóeszköz bruttó értéke,

k = átlagos leírási kulcs, becslése: $\frac{A}{E_B} = k$,

n = az állóeszközök átlagos élettartama, becslése: $\frac{1}{k} = n$

E_N = a vizsgált időszak utolsó évében az állóeszközök nettó értéke,

H_t = a vizsgált időszak t -edik évére vonatkozóan a halmozott inflációs ráta (számítása: az éves árhíndexek szorzata -1).

Az inflációs hatással korrigált állóeszközérték becslése

Első lépésként a ma meglévő nettó állóeszközérték korábbi meglétének időbeli elosztását kell feltérképezni, csak eszerint értékelheti fel nominálisan az infláció. Feltételrendszerünk értelmében a ma meglévő eszközök $1/n$ -ed része volt a birtokunkban n évvel ezelőtt. Az $(n-1)$ -edik évben $(1/n) + (1/n)$ stb. Értelemszerűen a vizsgált évében az összes eszköz a birtokunkban van, azaz $n(1/n) = 1$.

Az n évvel ezelőtt, és ma is a birtokunkban levő állóeszközöket n év szerinti halmozott infláció érinti. A vonatkozó nominális értéknövekmény:

$$EN \cdot \frac{1}{n} \cdot H_n$$

Az értéknövekmény évenként számítandó, összegzendő, majd hozzáadandó a ma meglévő állóeszköz-értékhez. Az inflációs hatással korrigált állóeszközérték (E_K) számítása:

$$E_K = E_N + \sum_{t=1}^n E_N k H_{n-(t-1)} \quad (1)$$

A vizsgálat időpontjára számított infláció miatti vagyonvesztés becslése

A vagyonvesztés a vissza nem pótoltt inflációs nyereségigénynek a vizsgált időpontjára vonatkoztatott értéke szerint becsülhető. Az összefüggés az (1) példa feldolgozásának metodikája alapján egyszerűen felírható (E_V = a vizsgálat időpontjára számított vagyonvesztési érték):

$$E_V = \sum_{t=1}^n A H_t (H+1)_{n-t} \quad (2)$$

(Ha az állóeszközök értéke dinamikusan nő, a képlet csak A_t szerint alkalmazható.) Ugyanezen képletek szerint pontosabb becsléshez juthatunk, ha ismerjük a vizsgált évek mindegyikének nettó állóeszközértékét, és ennek a k -ad részét szorozzuk a halmozott inflációs rátával, illetőleg az egyes évek tényleges amortizációs

100 Ft adott évi eszközérték inflációval korrigált értéke és a halmozott infláció 1994. végén

Év	Az ipar belföldi értékesítésének árnindexei (előző év = 100) Forrás: KSH	100 Ft adott évi eszközérték inflációs rátáival felszorozott értéke	100 Ft adott évi eszközérték nominális értéknövekménye	Halmozott infláció
1990	124,2	225,4	125,4	24,2
1991	131,9	181,5	81,5	63,8
1992	113,0	137,6	37,6	85,1
1993	110,5	121,8	21,8	104,6
1994	110,2	110,2	10,2	125,4

Az infláció miatt bekövetkező vagyonszűkülés becslése:

1990:	1 . 0,242 . 2,046 = 0,495
1991:	1 . 0,638 . 1,851 = 1,181
1992:	1 . 0,851 . 1,638 = 1,394
1993:	1 . 1,046 . 1,242 = 1,299
1994:	1 . 1,254 . 1,0 = 1,254
Összesen:	5,623

A példabeli vállalatnál az elmúlt öt évben a nominális eszközérték mintegy nyolc milliárd Ft-tal növekedett, s így a 8,7 milliárd Ft-os könyv szerinti nettó érték aktuálisan összesen mintegy 16 milliárd Ft-ot ér. Eközben a reálérték visszafordításának amortizáció oldali fedezete fokozatosan csökkent. Emiatt 1994. végére a vagyonszűkülés értéke feltehetőleg meghaladja az öt milliárd Ft-ot.

A bemutatott becslő módszereket 1993. elején öt átalakulás előtt álló közszolgáltató vállalat aktuális vagyoneértékének, illetőleg vagyonszűkülésnek becslésére alkalmaztuk – az átalakulás várható árhatásainak az előzetes feltérképezése céljából.* A becslés eredményeként adódó inflációval korrigált vagyoneértékek meglepően közel estek a részletes eszközértékelésből adódó értékhez. (Az eltérés ismereteink szerint mintegy 10–15 % volt.) Ha azonban figyelembe vesszük, hogy a ma beszerezhető új állóeszközök ára mekkora áreltéréseket, „alkumezőket” tartalmazhat, illetőleg a tételes vagyoneértékelésnek is megvannak a maga bizonytalansági sávjai, a becslés értéke meglepően jónak tekinthető.

Felhasznált irodalom

- Bélyácz Iván:* A tőke megőrzésének koncepciói. Közgazdasági Szemle, 1994. 7–8. sz.
- Bodócsi András:* Az infláció kezelésének lehetőségei a vállalati gazdálkodásban. Kézirat, 1991
- Bodócsi András:* Infláció – kamat – befektetés. Ár Piac, 1991. december
- Fülöp Sándor:* Vállalati gazdálkodás inflációs körülmények között. Kézirat, 1989
- Illés Mária:* Költséggazdálkodás – árak. COOPINFORM Rt., 1992
- Illés Mária–Mészáros Tamás:* A közszolgáltatások árai a fogyasztók, a költségek és a fejlesztési célok szempontjából. Kézirat, 1993
- Tompa Miklós:* Inflációs számvitel. Számvitel- és Ügyviteltechnika, 1991. 1. sz.
- 1991: XVIII. tv. A számvitelről
- 1995: XX. tv. A számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény módosításáról és kiegészítéséről

* Lásd: Illés–Mészáros, 1993

összegeiből számítjuk a vagyonszűkülés becsült értékét. Ha ezek az adatok viszonylag könnyen elérhetőek, célszerűbb velük számolni. A nagyobb pontosság bőven honorálja a kismértékű többletmunkát. Az az összefüggés ugyanis, hogy a mai nettó értékben nagyobb súlyt képviselnek a később, egyre nagyobb inflációs árnyokekedéssel terhelt vásárolt állóeszközök a valódi reálérték-arányukhoz képest, ahhoz vezet, hogy az inflációból eredő nominális értéknövekmény becsült értékét a valóban meglevőhöz képest felfelé téríti el. Hasonlóképpen felbecsüljük az inflációs eredetű vagyonszűkülés értékét, ha mindvégig a mai amortizáció összegét szerepeltetjük a számításban.

A továbbiakban sorra veendők a becslőmódszer feltételei, és aszerint, hogy a valóság mennyiben tér el ezektől, érzékeltetni lehet a becslés pontosságát is.

Ha például az adótörvényben szereplő leírásai kulcsok az átlagosan várható gazdasági élettartamnál rövidebb „számviteli” élettartamhoz vezetnek, akkor az állóeszközök rejtett értéknövekedése irányába mozdulnak el a folyamatok, a fenti becslőmódszer szerinti nagyobb aktuális állóeszközértéket és kisebb vagyonszűkülést „eredményezve”. Ellenkező esetben az eltérés irányai fordítottak.

A képletek tartalmát és alkalmazási módszerét egy életközeli példa bemutatása részletezi:

Tegyük fel, hogy egy állami vállalat 1990. január 1-jével alakult át gazdasági társasággá, és legutoljára ebben az időpontban értékelték át az állóeszközöket is. 1994. végén a cég álló-eszközeinek könyv szerinti nettó értéke 8,7 milliárd Ft, bruttó értéke 14 milliárd Ft, az éves értékesítés-kenési leírás 1 milliárd Ft volt. Ezek ismeretében adjuk meg az állóeszközök inflációs hatással korrigált mai értékét, és becsüljük meg az ezen időszak alatt infláció hatására bekövetkezett vagyonszűkülési értéket feltéve, hogy a leírás rendszer és az érték-, valamint konstrukcióra a becslőmodell feltételeihez közel álló!

Az inflációs hatással korrigált állóeszközérték becsülő számítása

Számítandó alapadatok:

- Átlagos leírás kulcs (k) = $\frac{1}{14} = 0,0714$, vagyis 7,14%
- Átlagos élettartam (n) = $\frac{1}{0,0714} = 14$ év

Az öt évvel ezelőtti ártérítéskor már a birtokunkban volt a mostani állomány 9/14-ed része, amit az azóta eltelt időszak teljes halmozott inflációs rátája érintett. A további 5/14-ed részt fokozatosan egy-egy évvel kevesebbszer halmozódó infláció érintette.

Az inflációs eredetű értéknövekmény számítása:

1990. eleje:	8,7 . 0,0714 . 9 . 1,254 = 7,01
1990. vége:	8,7 . 0,0714 . 0,815 = 0,51
1991. vége:	8,7 . 0,0714 . 0,376 = 0,23
1992. vége:	8,7 . 0,0714 . 0,218 = 0,14
1993. vége:	8,7 . 0,0714 . 0,102 = 0,06
1994. vége:	8,7 . 0,0714 . 0,000 = 0,00
Összesen:	7,95

A meglevő nettó érték és a nominális értéknövekmény összege: 8,7 Mrd + 7,95 Mrd

= 16,65 Mrd Ft

A MAGYAR GAZDASÁG SZAKÁGAZATAINAK KOMPLEX PÉNZÜGYI MUTATÓRENDSZEREN ALAPULÓ VIZSGÁLATA

A Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank Rt. az elmúlt években a Pénzügyminisztérium Gazdaságelemzési és Informatikai Intézetével kialakított kapcsolata révén kiépített egy – a vállalati mérleg- és eredménykimutatások összesítésével előállított – számítógépes adatbázist, mely a gazdaság 315 szakágazatának 1992–1993. évi fontosabb mérleg- és eredménykimutatás adatait, valamint a belőlük képzett harminckét pénzügyi-gazdasági mutató értékeit tartalmazza. Felhasználva a Közgazdaságtudományi Egyetemen kifejlesztett pénzügyi mutatókon alapuló komplex minősítő rendszert, a szerzők 1994-ben elvégezték a magyar gazdaság szakágazati szintű elemzését, jelen tanulmányukban pedig a munka fázisait és fontosabb eredményeit ismertetik.

A magyar gazdaság szakágazatainak komplex pénzügyi mutatórendszeren alapuló vizsgálata során a tanulmány szerzői az alábbi feladatok megoldását tűzték maguk elé:

- a nemzetgazdaság szakágazatainak a hitelképesség fejlődése szempontjából értelmezett vizsgálata, a fejlődő és a lemaradó területek kijelölése, a szakágazati kockázat mértékének meghatározása,
- a Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank Rt. (későbbiekben MBFB Rt.) potenciális banki hitelezési-befektetési területei kijelölése,
- a gazdasági területek eltérő fejlettségét leginkább jelző mutatószámok kijelölése,
- a szakágazatok pénzügyi-gazdasági állapotának, fejlődési tendenciáinak összehasonlítása,
- a banki hitelezési, befektetési folyamatba beépíthető szakágazati értékelési rendszer kialakítása és tesztelése,
- a feldolgozott adatokból könnyen kezelhető adatbázis létrehozása és a hozzáférés biztosítása.

Az elemzés a pénzügyi viszonyszámokon alapuló teljesítmény-megítélés módszerére támaszkodva készült. A módszer az ún. főkomponensanalízis és a klaszteranalízis egyes lépéseit kombinálva tartalmazza.¹ Az eljárással egy adott sokaság (egy bank ügyfélköre, a nemzetgazdaság ágazatai illetve szakágazatai stb.) egy adott időszakra vonatkozóan több szempont egyidejű figyelembevételével értékelhető.

Elemzésünk „egyoldalúan” a pénzügyi mutatószámokra épül. Kimaradtak a műszaki fejlettség-, a minőségbiztosítás-, a tevékenység naturális mutatói, a piaci és árinformációk, a tulajdonviszonyok alakulása, a termékszerkezet változása és sok egyéb működést jellemző adat, melyek nélkül a szakágazatok megítélése természetesen csak viszonylagos lehet. Az egyoldalúság oka az, hogy a nemzetgazdaság majd minden szakágazatában értelmezhető mutatókat a mérleg és az eredménykimutatásból számíthatókon kívül nem tudunk beszerezni.²

Előfeltevések, prekonceptciók, az adatállomány felépítése

A tanulmány mondanivalója az alábbi előfeltevésekből, elképzelésekből indult ki.

Egyrészt úgy gondoltuk, hogy a hazai vállalatok környezetének vizsgálatokor általában nem elegendő az ágazati hovatartozás vizsgálata, mivel a pénzügyi-gazdasági mutatók szóródásának az ágazatok különbözősége mellett nyilvánvalóan lényeges forrása az egyes szakágazatoknak az ágazatokon belüli szóródása is, amely adott esetben nagyobb lehet, mint az ágazati hatás. E feltevések alapján egy gazdálkodó egység környezetének vizsgálatára a szakágazati mutatók alkalmasak.

Másik előfeltevézésünk az volt, hogy a szakágazatok hitelkihelyezés-biztonság szerinti rangsorának kialakítása és csoportosítása az alábbi tényezők, jelenségek, ún. faktorok figyelembevételével valósítható meg:

- vagyoni struktúra, vagyoni helyzet,
- pénzügyi helyzet, likviditás,
- adósságszolgálat;
- jövedelmezőség; hatékonyság,
- befektetett tőke.

A számbavételi egységek körét a kettős könyvvitelt végző vállalkozások,³ a vizsgálat időhorizontját pedig az 1992-1993. időszak képezte.

1992-ben 57 ezer vállalkozás, 1993-ban 66 ezer vállalkozás vezetett kettős könyvelést hazánkban. A növekedés közel 16%-os volt. A vállalkozások eszközértéke 5%-kal emelkedett és megközelítette a 7.634 Mrd Ft-ot. A saját tőke értéke tíz Mrd Ft-tal, az idegen forrás 375 Mrd Ft-tal nőtt. Ennek kétharmada a rövid-, egyharmada a hosszú távú kötelezettség növekedéséből adódott. A vállalkozások összesített üzemi, üzleti szintű eredménye 1992-ben -3.812 MFt, 1993-ban + 89.003 MFt volt. Ennek köszönhetően a mérleg szerinti eredmény az 1992. évi -293,4 Mrd Ft-ról 1993-ra -167,1 Mrd Ft-ra csökkent. A nyereséges vállalkozások száma 1992-ben 23.783, egy évvel később 26.792 volt. A vállalkozások

száma a nyereséges vállalkozások számánál nagyobb mértékben nőtt, így a nyereséges vállalkozások aránya az 1992. évi 41,5%-ról 40,5%-ra csökkent. A saját tőkében a külföldi részesedés aránya az 1992. évi 0,41%-ról 1993-ra 15,81%-ra nőtt, ami robbanásszerű változást mutat.

A kezdeti adatállományt a magyar gazdaság 60 ágazatának és ezen belül 368 szakágazatának mérlegadatai alkották.⁴ Az adatszűrés során - a statisztikai törvény értelmében - a feldolgozásból ki kellett hagyni azokat a területeket, melyekben a vállalatok száma nem éri el a hármát. Ugyancsak kimaradtak a pénzügyi tevékenységgel foglalkozó, valamint a kifejezetten nem gazdasági tevékenységeket folytató területek adatai, mert az ő megítélésük az általános mutatószám rendszertől némi képp eltérőt igényel. A végleges adatállományba 53 ágazat, ezen belül 322 szakágazat került be. Az egyes szakágazatokat az adatállományban 32 pénzügyi mutató szakágazati átlagai jellemzik.⁵

A faktorok meghatározása

A szakágazatok helyzetét és annak változását az ismertett 32 mutatóval kívántuk leírni. A mutatók nagy száma, a vizsgálni kívánt területek sokfélesége szükségessé tette információ tömörítő eljárás alkalmazását. Az alkalmazott eljárás, a főkomponensanalízis célja, hogy a vizsgálatban figyelembe vett összes megfigyelt változót mesterségesen előállított, ún. faktorváltozók egy szűk csoportjával helyettesítse.⁶

A faktorok az alábbi tulajdonságokkal rendelkeznek.

A faktorokat az eredeti változókból állítjuk elő, alkalmas súlyrendszer segítségével. Valamennyi lehetséges faktort meghatározva, ezek segítségével az eredeti változók szóródására vonatkozó információt teljes egészében reprodukálni tudjuk. Az egyes faktorok szórásnégyzete monoton csökkenő sorrendben követi egymást, kifejezve ezzel a faktorok jelentőségét, vagyis a teljes szóródás magyarázatához való hozzájárulásuk mértékét. A faktorok páronként korrelálatlan mutatórendszer alkotnak.

A fenti tulajdonságok a faktorokat alkalmassá teszik az alábbi, a tanulmányban felmerülő problémák megoldására.

- A felhasznált változók számának a redukálása oly módon, hogy a nagyszámú megfigyelt változó információ tartalmának jelentős hányadát kevés számú faktorváltozóba sűrítjük és az elemzés során már csak a „kiszűrt” faktorokkal dolgozunk tovább.

- A faktorok páronkénti korrelálatlanságára építve választ kaphatunk arra, hogy a megfigyelt változók között léteznek-e olyan

változócsoportok, amely csoportokon belüli szinoním változók szoros korrelációs rendszert alkotnak, a csoportok között azonban nincs szignifikáns korrelációs kapcsolat. Ha léteznek ilyen változócsoportok, akkor az egyes mutatókat a velük legszorosabban korreláló faktorhoz rendelve, a változócsoportok faktoronként elkülönülnek. Az azonos faktorhoz tartozó változók ugyanis egymással erősen, más faktorok változóival viszont gyengén korrelálnak.

- A faktorok további fontos felhasználási területe a megfigyelési egységek rangsorolása és csoportosítása, e mesterséges faktorok értékei alapján.

- Végül a faktorok becslült értékeire (esetünkben az egyes szakágazatokhoz rendelt becslült értékekre) támaszkodva kijelölhetjük a sokaság extrém értékeit.

A vizsgálatot 32 mutató bevonásával kezdtük 1992-re és 1993-ra vonatkozóan. A munka elején az éveket külön kezeltük. Egy későbbi fázisban a modell egyszerűsítése és nyomon követésének megkönnyítése érdekében megkíséreltük a két év jelenségeit azonos mutatókkal leírni. Kísérletünk kudarcba fulladt. Azok a mutatók, melyek tiszta és értelmezhető faktorokat hoztak létre az 1993. évi vizsgálatnál, az előző év leírásakor nem bizonyultak használhatónak. A faktorokon belül több jelenség mutatói is összekeveredtek, és ezáltal a közgazdasági tartalom magyarázhatatlanná vált. Így a két év jelenségeit különböző mutatókkal kellett leírni.⁷

A feldolgozás során adathibák, -hiányok és értelmezhetetlen adatok miatt a szakágazatok száma kissé mértékben csökkent. A végső rangsorba 1992-ben 319, 1993-ban 315 szakágazat került be.

1. táblázat

Faktorsúlyok 1992-ben

Mutató	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Eladósodottság	0,957	0,000	0,000	0,000	0,000
Idegentőke arány	0,936	0,000	0,000	0,000	0,000
Tőkeellátottság	-0,928	0,000	0,000	0,000	0,000
Bonitás	0,000	0,992	0,000	0,000	0,000
Tőkeellátottság 2	0,000	0,989	0,000	0,000	0,000
Eredmény/vagyon	0,000	-0,954	0,000	0,000	0,000
Cash flow/összes eszköz	0,000	0,000	0,876	0,000	0,000
Cash flow/összes tartozás	0,000	0,000	0,870	0,000	0,000
Dinamikus likvid. ráta	0,000	0,000	0,838	0,000	0,000
Likviditás 2	0,000	0,000	0,000	0,970	0,000
Likviditás 1	0,000	0,000	0,000	0,963	0,000
Eszközhatékonyság	-0,349	0,000	0,000	0,000	0,538
Eredmény/Árbevétel	0,000	0,000	0,000	0,000	0,7722
Osztalékhozam	0,497	0,000	0,000	0,000	0,617
Faktor variancia	3,136	2,894	2,332	2,109	1,384

Megjegyzés: A táblázat a megfigyelt mutatók és a faktorok közötti, 0,2-nél nagyobb abszolút értékű lineáris korrelációs értékeket tartalmazza.

Az 1992. évi faktorok kialakítása

Első lépésként a 32 mutató főkomponensanalízise során kiszűrtük mindazokat a mutatókat, amelyek elhanyagolható jelentőségű faktorhoz tartoztak, illetve az általuk létrehozott faktor közgazdasági értelmet nem hozott.⁸ A végleges 1992. évi feldolgozás 14 mutató 5 faktorát hozta létre, amelyek öt önálló jelenséget határoztak meg. A faktorstruktúrát az 1. táblázat szemlélteti.

1. faktor: ELADÓSODOTTSÁGI FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- eladósodottság mértéke, tőkeellátottság, idegen tőke aránya.

A mutatók a saját és az idegen tőke arányát, az eladósodás mértékét fejezik ki.

A faktor varianciája: 3,136

2. faktor: ESZKÖZMENEDZSELÉSI, TŐKEJÖVEDELMEZŐSÉGI FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- bonitás, tőkeellátottság II., vagyonarányos eredmény.

Az első két mutató eszköz- és forrásoldalról értékeli a saját tőke elégségességét, míg a harmadik mutató a saját tőke jövedelmezőségét mutatja.

A faktor varianciája: 2,894

Az 1. és a 2. faktor meghatározó mutatóinak korrelációs értékeit összehasonlítva látható, hogy azok a 2. faktorban a nagyobbak. A sorrendet a két átlag alatti korrelációs érték - az eszközhatékonyság és az osztalékhozam értéke - fordította meg.

3. faktor: CASH-FLOW FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- CF/összes tartozás, dinamikus likviditási ráta, CF/összes eszköz.

A mutatók a pénzüjvedelem és a megtermeléséhez szükséges külső források, illetve összes eszköz viszonyát értékelik.

A faktor varianciája: 2,332

4. faktor: PÉNZÜGYI EGYENSÚLY FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- likviditás I., likviditás II. mutatók

A mutatók a rövid távú pénzügyi egyensúly, likviditás meglétét mutatják.

A faktor varianciája: 2,109

5. faktor: JÖVEDELMEZŐSÉGI FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- eszközhatékonyság, árbevétel arányos eredmény, osztalékhozam.

A mutatók három különböző szempontból értékelik a vállalkozás jövedelemtermelő képességét.

A faktor varianciája: 1,384

A faktorok a tizennégy mutató szóródásának 84,6%-át magyarázzák.

eszközmenedzselési, eszközjövdelmezőségi faktorokat alkotó mutatószámokban a legnagyobb. A második legjelentősebb differenciáló mutatócsoport a cash-flow és a pénzügyi egyensúly mutatók köre, míg jelentőségében ettől elmarad a jövdelmezőségi faktor.

Az 1993. évi faktorok kialakítása

Az eredeti 32 mutatóból az első szűrés után 21 maradt, amelyek körében 5 faktor rajzolódott ki: a Cash-flow, a Pénzügyi egyensúly, az Eladósodottság, a Jövdelmezőség, és a Hatékonyság jelenségek mutatói. A hatékonysági faktorban azonban „keveredés” mutatkozott. Ebbe a faktorba az árbevételarányos eredmény, az eszközhatékonyság, a készletforgási sebesség és az osztalékhozam mutatók kerültek. Ezért további szűrésre is szükség volt, amelynek eredményeképpen a mutatók körét az a tizenöt mutató alkotta, amelyek az előző faktorokban legnagyobb értékkel bírtak. A végleges faktorok és a későbbi rangsorolásnál figyelembe vett súlyaik (varianciáik), valamint az őket alkotó mutatók a 2. táblázat szerint alakultak.⁹

1.faktor: ELADÓSODOTTSÁGI FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- eladósodottság mértéke, tőkeellátottság, idegen tőke aránya.

A mutatók megegyeznek az előző évben használtakkal.

2. táblázat

Faktorsúlyok 1993-ban

1993	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Eladósodottság	0,979	0,000	0,000	0,000	0,000
Tőkeellátottság	-0,968	0,000	0,000	0,000	0,000
Idegentőke arány	0,965	0,000	0,000	0,000	0,000
Eredmény/vagyon	0,000	0,998	0,000	0,000	0,000
Tőkeellátottság 2	0,000	-0,995	0,000	0,000	0,000
Tőkearányos jövedelem	0,000	0,993	0,000	0,000	0,000
Vagyonfedezet	0,000	0,000	0,992	0,000	0,000
Bef.eszk.h.hit.fed.ar.	0,000	0,000	0,989	0,000	0,000
Likviditás 2	0,000	0,000	0,977	0,000	0,000
Cash flow/Összes tartozás	0,000	0,000	0,000	0,987	0,000
Dinamikus likviditás	0,000	0,000	0,000	0,955	0,000
Cash flow/Összes eszköz	0,000	0,000	0,000	0,930	0,000
Eredmény/Árbevétel	-0,257	0,000	0,000	0,000	-0,840
Készletek forgási sebessége	0,000	0,000	0,000	0,000	0,852
Eszközhatékonyság	-0,464	0,000	0,000	0,000	-0,277
Faktor variancia	3,146	2,994	2,950	2,776	1,517

1992-ben a szakágazatok szóródása az eladósodottsági és az eszközmenedzselési faktorok közötti, 0,2-nél nagyobb abszolút értékű lineáris korrelációs értékeket tartalmazza.

Az 1992-93. évi faktorstruktúra összehasonlítása

Faktor	1992. évi jelentősége	1993. évi jelentősége
eladósodottság	3,136	3,146
eszközmenedzselés	2,894	2,994
pénzügyi egyensúly	2,109	2,950
cash-flow	2,332	2,776

A változások következtében az 1992. évi fokozatosan csökkenő fontosságú, lépcsőzetes faktorstruktúra besűrűsödött.

A kialakult faktorstruktúra és a prekonceptióknak

Eredeti elképzelésünkben a legfontosabb faktoroknak a „jövédelmesség”; a „pénzügyi helyzet, likviditás, eladósodottság” és a „hatékonyság” faktorait prognosztizáltuk. Kisebb jelentőséget valószínűsítettünk a vagyoni helyzet és a befektetett tőke hozama faktoroknak. A feldolgozás rácafolt elképzeléseinkre, mind a faktorok jelenlegi fontosságát, mind a bennük található mutatókat tekintve.

Az 1993. évi feldolgozás elején készített, a mutatók közötti korrelációt leíró táblából megtudhattuk, hogy a gyakorlatban mely mutatók között van kapcsolat és melyek között nincs. A kapcsolatok teljes feltárása és teljes elemzése meghaladná ezen cikk kereteit, így most csak néhány érdekesebb korrelációs kapcsolatra hívjuk fel a figyelmet:

- Alapfeltételezésünk az volt, hogy a saját tőke részeként megjelenő külföldi tőke eredmény- és likviditásvajító hatása kimutatható lesz. A feldolgozás során kiderült, hogy a mutató egyetlen más mutatóval sem áll közepesen szorosabb kapcsolatban. A hazai gazdaságban a már jelen lévő külföldi tőke említett mutatókra vonatkozó javító hatása szakágazati szinten ezideig még nem mutatható ki. A mutató legjelentősebb kapcsolata a bérhányad mértékével (0,32) volt, ami vélhetően az olcsó munkaerő-foglalkoztatás iránti érzékenységet fejezte ki.

- A termelés anyag-, illetve bérigényességét fejezi ki az anyaghányad és a bérhányad mutató, melyek egyetlen más mutatóval sincsenek közepesen erősebb kapcsolatban.

- Ugyanezt tapasztaltuk a hosszú lejáratú kötelezettségek aránya mutatónál is, amely a kötelezettségek időbeni megoszlását mutatja.

- A forgóeszközök és a befektetett eszközök aránya mutatók csak egymással mutattak erős kapcsolatot, a gazdálkodás egyéb mutatóira nem voltak hatással.

A szakágazatok minősítése és csoportokba sorolása

Az eljárás az alábbi feladatok egymás utáni megvalósításán alapul:

- a szakágazatok faktorértékeinek kiszámítása, sorbarendezése, klaszterezése,
- a szakágazatok súlyozott faktorértékeinek kiszámítása, az egységes pénzügyi mutató (a továbbiakban *Monetáris Pozíció*) létrehozása, majd ennek alapján a szakágazatok sorbarendezése, klaszterezése.

2. faktor: ESZKÖZMENEDZSELÉSI, TŐKEJÖVEDELMEZŐSÉGI FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- vagyonarányos eredmény, tőkeellátottság II., tőkearányos pénzjövdelem.

Az előző évi mutatók közül kimaradt a *bonitás*, új mutatóként bekerült a tőkearányos pénzjövdelem. A faktorban ezáltal erősödött a tőkejövédelmesség rész.

3. faktor: PÉNZÜGYI EGYENSÚLY FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- vagyonfedezeti mutató, befektetési eszközök hosszú lejáratú fedezeti aránya, likviditás II.

A faktorban az előző évben csak rövid távú likviditási mutatók szerepeltek. 1993-ban a likviditás II. mutató mellett nagyobb súllyal jelentek meg a vegyes és a hosszú távú egyensúly mutatói.

4. faktor: CASH-FLOW FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- CF/összes tartozás, dinamikus likviditási ráta, CF/összes eszköz.

A cash-flow mutatók megegyeznek az előző évekkel.

5. faktor: JÖVEDELMEZŐSÉGI FAKTOR

A faktorhoz tartozó mutatók:

- készletforgási sebesség, eszközhatékonyság, árbevételarányos eredmény

Az előző évihez képest kimaradt az osztalékhozam mutató és magas értékkel bekerült a készletforgási sebesség, mint jelentős költségtenyező.

A faktorok a 15 mutató szóródásának - 15 egységnyi információtartalmának - 89,1%-át magyarázzák.

A faktorértékek azt mutatják, hogy az ágazatok között 1993-ban a legnagyobb különbségek az eladósodottság, az eszközmenedzselés, a pénzügyi egyensúly és a cash-flow faktorok viszonylatában voltak. A négy faktor súlyai között nincs jelentősebb eltérés, hatásuk az ágazatok pénzügyi helyzetének alakulására lényegében azonos erősségű volt. Az 5. faktor, a jövédelmesség tekintetében az ágazatok szórása már kisebb.

Az 1992-93. évi faktorstruktúra összehasonlítása

A faktorok mindkét évben rendkívül nagy százalékban állítják elő a mutatókban meglévő eredeti szóródást, így nagy biztonsággal felhasználhatók azok információtartalmának sűrítésére.

A faktorok fontossági sorrendje a két évben lényegében változatlan, a pénzügyi egyensúly és a cash-flow 1993. évi helycseréjét az 1992. évi kevesebb pénzügyi egyensúlyi mutató indokolja. A faktorértékek ugyanakkor 1992-ről 1993-ra különböző mértékben növekedtek. Ez a faktorstruktúra elmozdulását vonja maga után. Az eladósodottság és az eszközmenedzselési faktor súlya kismértékben, a pénzügyi egyensúlyé és a cash-flow-é jelentősen növekedett. (3. táblázat)

Ha a fenti tendencia tartósnak bizonyul - és ez a feltételezés reálisnak tűnik -, akkor elképzelhető, hogy már a közeli jövőben, esetleg már 1994-ben is felborul a faktorok sorrendje és meghatározóvá válhatnak a *pénzügyi helyzet faktorai* (mutatói).

A jövédelmesség faktor jelentősége növekvő, de mind értékében, mind a változás intenzitásában a fentiekől elmarad, relatíve leértékelődik.

**A szakágazatok megoszlása eszközmenedzselési,
tőkejöveldelmezőségi szempontból**

csoportok	1992		1993	
	darabszám	átlagérték	darabszám	átlagérték
1. csoport	2	-0,69	3	0,22
2. csoport	115	-0,07	83	0,00
3. csoport	152	0,09	151	-0,06
4. csoport	38	0,39	72	-0,11
5. csoport	6	1,11	5	-0,41

több tényező volt. A faktor szempontjából a szakágazatok megoszlását a 6. táblázat mutatja:

A pénzügyi egyensúlyi faktor első két csoportjának átlagértéke csökkent, utolsó két csoportjának átlagértéke nőtt, ezáltal jelentősen kisebb lett a jó és a rossz mutató-

6. táblázat

**A szakágazatok megoszlása pénzügyi egyensúly
szempontjából**

csoportok	1992		1993	
	darabszám	átlagérték	darabszám	átlagérték
1. csoport	3	1,1	3	0,75
2. csoport	21	0,26	30	0,17
3. csoport	101	-0,02	83	-0,02
4. csoport	149	-0,17	161	-0,08
5. csoport	38	-0,39	37	-0,27

értékkel rendelkező szakágazatok közötti különbség. A legjobb és a legrosszabb csoportba tartozók száma lényegében változatlan, míg a középső csoport csökkenése mellett kismértékben nő a 2. és nagyobb mértékben a 4. csoport létszáma. Mindez a szélsőséges értékektől mentes polarizálódást mutatja.

◆ Negyedik faktorként a *cash-flow* faktort mutatjuk be, mely 1992-ben a 3., 1993-ban a 4. legjelentősebb tényező volt. A faktor szempontjából a szakágazatok megoszlása az alábbiak szerint alakult. (7. táblázat)

A *cash-flow* szerinti szakágazati megoszlásnál minden csoportban a csoportértékek csökkenése következett be 1993-ra. Ezzel ellentétesen a csoportok létszáma csökkent az alsó két csoportban és nőtt a többiben.

◆ Az ötödik faktor, a *jöveldelmezőség* szerinti szakágazati megoszlás az alábbiak szerint alakult. (8. táblázat)

Jöveldelmezőség szempontjából összetett változás következett be 1993-ban. Egyrészt csökkent minden csoport átlagértéke, másrészt a 3. és 4. csoport létszámának csökkenése mellett jelentősen nőtt az első két csoportba tartozó szakágazatok száma.

Ezek az egyedi faktorsorrendek és klaszterek, bár önmagukban is jelentős információtartalmuk van, mégis csak egy vetületét adják vissza a jelenségeknek. Ezért a következő lépésben az öt faktor egyidejű figyelembevételével alakítottuk ki a *Monetáris Pozíció* szerinti szakágazati sorrendet és a klasztereket. A faktorokat a reprodukciós értékeik figyelembevételével használtuk fel. Az így kialakított 1992-93. évi szakágazati értékek már

Az első pont végrehajtásával kimutathatóvá vált, hogy az adott faktort figyelembe véve mely szakágazat-csoportok a kiemelkedők, a közepesek, illetve a lemaradók. A második pontban a szakágazatok faktorértékeit kellett súlyozni a faktor-varianciákkal és a kapott összesített értékeket sorbarendezni és klaszterezni. Végül megkaptuk a szakágazatok pontértékkel ellátott sorrendjét és a klaszterezett csoportjait.

A csoportok úgy kerültek kialakításra, hogy az egymástól legkisebb távolságra levő szakágazatok kerüljenek egy-egy önálló, az analízis előtt még ismeretlen klaszterbe. A megszokott és könnyen kezelhető ötös osztályozási rendszerhez alkalmazkodva minden faktor szerint öt klasztert alakítottunk ki, melyeken belül a szakágazatok a faktorértékük sorrendjében követték egymást.

A szakágazatok faktorok szerinti megoszlása

◆ Az első faktor, az *eladósodottság* szempontjából a szakágazatok megoszlása az alábbiak szerint alakult (az 1. csoport mindig a kiemelkedően jó, a második a jó, a harmadik a közepes, a negyedik a gyenge és az ötödik a rossz eredményt elérő csoportot jelenti). Ahol a faktorok első csoportjánál mínusz előjelet találunk, ott azok a mutatók vannak túlsúlyban, melyeknél a kisebb érték a kedvező. A faktorok átlaga minden esetben zérus): (4. táblázat)

4. táblázat

**A szakágazatok megoszlása eladósodottság
szempontjából**

csoportok	1992		1993	
	darabszám	átlagérték	darabszám	átlagérték
1. csoport	38	-1,44	50	-1,35
2. csoport	62	-0,74	84	0,54
3. csoport	84	-0,19	84	0,09
4. csoport	82	0,42	50	0,70
5. csoport	42	1,27	38	1,27

A táblázat adataiból látható, hogy a felvett maximum és minimum érték közötti különbség 1993-ra kismértékben csökkent úgy, hogy mindkét érték a másik irányában változott. Nőtt az első és második csoportba tartozók száma, míg jelentősen csökkent a 4. és kismértékben az 5. csoportba tartozóké, változatlan maradt a 3. csoporté. Összességében, a harmadik csoportot átlagosnak véve, az átlag feletti létszáma közel egyharmadával nőtt, míg az átlag alattiaké közel ilyen arányban csökkent. A csoportlétszámok kedvező irányú eltolódása a fejlődést, az első három csoport átlagértékének csökkenése ugyanakkor a nivellálódást mutatja.

◆ Az eszközmenedzselési, tőkejöveldelmezőségi (második) faktor szempontjából a szakágazatok megoszlása az 5. táblázat szerint alakult:

Az első két csoport átlagértéke csökkent, a három másik csoporté nőtt, a felvett értékek jelentősek közledek egymáshoz. Ugyanakkor az átlag feletti létszám több, mint negyedével csökkent, ami által az átlag alatti szakágazatok száma 75%-kal nőtt.

◆ Harmadik faktorként a *pénzügyi egyensúlyt* mutatjuk be, mely 1992-ben a 4., 1993-ban a 3. legjelen-

7. táblázat
A szakágazatok megoszlása a cash-flow faktor alapján

csoportok	1992		1993	
	darabszám	átlagérték	darabszám	átlagérték
1. csoport	13	1,05	16	0,85
2. csoport	92	0,27	97	0,20
3. csoport	144	-0,03	169	-0,09
4. csoport	51	-0,41	28	-0,56
5. csoport	11	-1,07	3	-1,54

8. táblázat
A szakágazatok megoszlása jövedelmezőség alapján

csoportok	1992		1993	
	darabszám	átlagérték	darabszám	átlagérték
1. csoport	25	1,29	61	-0,66
2. csoport	63	0,50	101	-0,26
3. csoport	133	0,01	96	0,09
4. csoport	67	-0,49	32	0,65
5. csoport	17	-1,24	18	1,47

lehetőséget jelentenek számunkra a nemzetgazdaságon belüli helyzetük és ennek változása megállapításához.

Összességében, az öt faktor együttes, súlyozott figyelembevételével kialakított klaszterstruktúra a következő. (9. táblázat)

Az öt faktor értékeit együttesen figyelembe véve megállapítható, hogy:

- jelentősen nőtt az első négy csoportba tartozó szakágazatok csoport értékének átlaga, ugyanakkor
- jelentősen csökkent az első két csoportba tartozók száma, növekedett a 3. és a 4. csoport létszáma, ami egy *alacsonyabb értéken történő nivellálódást jelez.*

A szakágazatok öt faktor szerinti sorbarendezésével megteremtődött a lehetőség arra, hogy közöttük rangsort állítsunk fel és objektív értékelő rendszer alapján kijelöljük a kedvező, az átlagos és a kedvezőtlen hitelezési-befektetési területeket. Az öt klaszter között az első kettőbe tartozó szakágazatoknál a hitelezés-befektetés kockázatát kisebbnek, a harmadikba tartozóknál átlagosnak és a 4.-5. klaszter résztvevőinél - a többiekhez viszonyítva - kifejezetten jelentősnek minősítjük. A két év adatainak feldolgozásával leraktuk a MBFB Rt. szakágazati adatbázisának alapját.

Jelenleg kidolgozás alatt áll egy számítástechnikai program, amely lehetővé teszi az egyes hitelezési-befektetési kérelmet benyújtó vállalkozások 1992. és 1993. évi mutatóinak összehasonlítását a nemzetgazdaság szakágazati értékeivel. Megállapítható lesz egy adott gazdasági egységről, hogy saját szakágazata értékénél és

klaszterbesorolásánál kedvezőbb, vagy kedvezőtlenebb értéket ért el az adott évben, továbbá, hogy a faktor értékei 1992-ről 1993-ra történő változása a szakágazat értékei változásának mértékével és irányával megegyező vagy ellentétes volt-e.

Bízunk benne, hogy ezáltal hozzá tudunk járulni a kérelmező helyzetének reális megítéléséhez. Az elkö-

9. táblázat
A szakágazatok megoszlása az öt faktor együttes figyelembevételével

csoportok	1992		1993	
	darabszám	átlagérték	darabszám	átlagérték
1. csoport	4	29,09	3	45,05
2. csoport	38	6,40	6	11,54
3. csoport	155	0,98	133	2,27
4. csoport	111	-3,26	163	-2,19
5. csoport	11	-13,56	10	-14,99

vetkezendő évek adatainak feldolgozása - várakozásaink szerint - lehetőséget fog teremteni szakágazati szintű tendenciák felvázolására.

A befektetési bank lehetséges befektetési és hitelezési területei helyzetének alakulása

A szakágazatok számossága és eltérő hiteligénye miatt a teljes Monetáris Pozíció listából és klaszterbesorolásból a MBFB Rt. lehetséges, megcélolni kívánt aktivitási területei csak nehezen „hámozhatók ki“, ezért - egy lehetséges megoldásként - a szakágazatok közül kiszűrtük azokat, melyeknél a hosszú távú kötelezettség értéke nem érte el a két Mrd Ft-ot. Az így kapott lista, már csak a nagy kötelezettséggel rendelkezőkre koncentrálna, jól mutatja a lehetséges hitelezési-befektetési főirányokat, illetve azokat a területeket, ahová nem célszerű bevonulni, vagy ha már ezt megtettük, akkor, ahol megfontolandó lenne jelenlétünk csökkentése.

1992-ben negyven szakágazat hosszú távú kötelezettsége haladta meg a két Mrd Ft-ot. Ezen kötelezettségek összege 338.340 M Ft, az összes hosszú távú kötelezettség 76,9%-a volt, míg 1993-ban a két Mrd Ft feletti hosszú lejáratú szakágazati tartozások száma hatvan, összértékük 430.898 M Ft, az összes hosszú távú kötelezettség 77 %-át érte el.

A jelentős hosszú távú kötelezettséggel rendelkező szakágazatok a klaszterekben az alábbi bontásban voltak megtalálhatók. (10. táblázat)

1992-ben a 3. klaszter utolsó szakágazata volt az első, ahol az MP negatív értékű. 1993-ban a 4. klaszter 1. szakágazata. Lényegében az első három klaszter elemeit mindkét évben átlag feletlinek, a 4. és 5. klaszterét átlag alattinak vehetjük.

A klaszterek szakágazat számai azt mutatják, hogy az első két és az utolsó klaszter szakágazatai nem rendelkeznek hosszú távú kötelezettséggel. Ez egyben azt is jelenti, hogy a nemzetgazdaság két, az MP szempontjából legfejlettebb szakágazatokat tartalmazó csoportját nem áll módunkban finanszírozni. (Hogy a hosszú távú tartozás hiánya a szakágazat méretéből, vagy a tevé-

Hosszú távra elkötelezett szakágazatok

Klaszterek	1992		1993	
	szakágazati szám érték	MrdFt- ban	szakágazati szám érték	MrdFt- ban
1. klaszter	–	–	1	12,2
2. klaszter	1	18,8	–	–
3. klaszter	21	185,2	23	193,2
4. klaszter	17	129,0	35	223,1
5. klaszter	1	5,3	1	2,4

kenység minőségéből adódik, azt egyenként kell megvizsgálnunk.)

A tartozások meghatározó része a 3. és a 4. klaszternél található. Ezek közül a 3. klaszter mind a szakágazatok számában, mind a tartozások értékében viszonylagos állandóságot mutat, míg 4. klaszterben 1993-ban a tartozások közel 100 Mrd Ft-tal növekedtek. A változások következtében mind értékben, mind szakágazat-számában az átlagtól rosszabb szakágazatok finanszírozása került túlsúlyba. E tendencia tartóssá válása súlyos következményekkel járhat.

A 11. táblázatban TEAOR szám növekvő sorrendbe rendezve (a klaszterben elfoglalt pozíciójának feltüntetése nélkül) a 11. táblázatban bemutatjuk az 1993-ban 3. klaszterbe került szakágazatokat:

Lábjegyzet

- 1 A számítások a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem tulajdonában lévő BMDP statisztikai szoftver felhasználásával készültek.
- 2 Amennyiben igény mutatkozik a vizsgálat eredményeinek pontosítására, akkor a vizsgált egységek behatárolásával (pl.: ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb,) a vizsgálatba bevont jelenségek körét várhatóan bővíteni tudjuk.
- 3 Ez az a vállalkozói kör, amely forgalmánál, vagyonánál fogva az MBFB Rt. potenciális partnere lehet, melynek éppen ezért minden lényeges változása érdeklődésünkre tarthat számot.
- 4 Az adatfeldolgozást a Pénzügyminisztérium Gazdaság-elemzési és Informatikai Intézete hajtotta végre.
- 5 Az adatok 1992-93-ból a kettős könyvelést végző vállalkozók társasági adóbevallásainak összesítéséből, és az 1992-ben kettős könyvelést végző vállalkozók 1991. évi teljes mérlegeiből származnak. Az adatforrás megváltoztatására a mérlegbeszámoló szakágazati szintű összesítésének, feldolgozásának megszűnése kényszerítet minket.

A 3. klaszterba került szakágazatok

3. KLASZTER	
Kód	Megnevezés
0110	Növénytermelés és kertészet
0130	Vegyes gazdálkodás
0120	Állattenyésztés
1514	Növényolajgyártás és -feldolgozás
1533	Takarmánygyártás
1553	Söripari termékek gyártása
2101	Cellulóz papír kartongyártás
2102	Papír csomagolóeszközök gyártása
2124	Cukrászdai, egyéb vendéglátás
2221	Nyomdaipari termékek gyártása
2414	Műanyag alapanyaggyártás
2423	Gyógyszergyártás
2520	Műanyag termékek gyártása
2651	Cement-, mész- és gipszgyártás
3430	Közúti járműalkatrész gyártás
4010	Villamosenergia termelés és elosztás
4540	Épületfenntartás és korszerűsítés
5211	Élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem
5219	Egyéb vegyes kiskereskedelem
5511	Szállodai szolgáltatás
6010	Vasúti szállítás
6420	Távközlés
7010	Saját v.bérelt ingatlan hasznosítás

- 6 A „főkomponens” szinonimájaként az egyszerűség kedvéért a továbbiakban a „faktor” megnevezést használjuk.
- 7 A faktorok kialakítása során ki kellett hagynunk azokat a mutatókat, melyek más mutatók kombinációjaként előállíthatók.
- 8 A faktorok fontosságát szórásnégyzetük határozza meg. Ezt annak tükrében tudjuk megítélni, hogy a mutatók összesített -14 egységnyi - szórásnégyzetéből a faktor hány egységnyit képes reprodukálni.
- 9 1993-ban a Bonitás mutató értékeit a többi mutató értékeiből elő lehetett állítani, így ezt a mutatót ki kellett hagynunk a feldolgozásból.

AZ INNOVÁCIÓS FOLYAMAT MENEDZSELÉSÉNEK MÓDSZERTANA

A tanulmány azt mutatja be, hogy az innováció szisztematikus lépéseken keresztül, meghatározott módszerek és technikák segítségével eredményesen megvalósítható. Az innovációs munka célkitűzése ugyanis nem kizárólag konstrukciós és technológiai újdonságok vagy éppen egy új minőségbiztosítási rendszer bevezetéséhez kötődik, hanem gyakran éppen a költséggazdálkodás javítása kerül a központba. Értékelemzés, értéktervezés segítségével optimalizálhatók az egyes tevékenységek költségigényei, ezt követően pedig tervnormaként előírható a már szabályozott költségszint. A költségfigyelő rendszer (cost monitoring) folyamatosan informál bennünket az időszaki költség alakulásáról, melynek ismeretében korrekciós intézkedések fogalmazhatók meg a kívánt elmozdulás érdekében.

A stratégiai menedzsment funkcióköreiként egyre önállóbb teret követel magának az innovációs folyamat működtetése. Az innovációs feladatokat mindig az adott vállalkozás fejlődése és versenyképesebbé tétele érdekében fogalmazzuk meg. Ehhez elsősorban a piaci impulzusok adnak kiindulást, de a vállalkozás diagnosztizált gyengeségei is gyakorta irányt mutatnak.

Vállalkozásunk stratégiai célkitűzéseinek legfontosabb részét a piaci versenystratégia megválasztása képezi. Porter professzor ismert csoportosításából kiemelhető néhány jellegzetes, innovációt igénylő megfogalmazás:

– Differenciáló (élenjáró fejlesztő) stratégiát követünk akkor, ha a versenytársaktól való megkülönböztetés áll koncepciónk középpontjában. Ennek megvalósítása a funkcióhordozók eredeti formában történő létrehozását igényli, kreatív módszerek alkalmazásával a gyártmánytervezés fázisában.

– Költségdiktáló stratégiát akkor választunk, ha a mennyiségi növekedés költségsökkentő hatása révén az adott iparágban a legalacsonyabb önköltséggel tudunk termelni. Ilyen esetben a kiforrott terméket hatékony technológiai megoldásokkal állítjuk elő, s ez a körülmény versenyképes árfekvést tesz lehetővé.

– Összpontosító stratégiát követünk, amikor egy jól körülhatárolt piaci szegmens vevőkörének konkrét igényeit kívánjuk kielégíteni. Ez a célbavett fogyasztói kor igénykomponenseinek alapos ismeretét feltételezi. Erre építjük kutatás-fejlesztési és investíciós programunkat.

Az innovációs folyamat tehát rendszerint a vállalkozás stratégiai célkitűzéseiből indul ki. Felépítését és kapcsolatait az 1. ábra szemlélteti.*

* Az innovációs folyamat jelen felépítését Jan Buijs professzorral történt konzultációinkon értelmeztük a hollandiai Delft egyetemen 1995-ben.

Amint a bemutatott fázisokból kitűnik, a stratégiai célkitűzések megfogalmazása közvetlenül átvezet a termékpolitika területére.

A stratégiai diagnosztikát többnyire SWOT elemzéssel végezzük, melynek keretében több vetületben is vizsgáljuk a vállalkozás gyengeségeit és erősségeit, valamint feltárjuk a kínáló lehetőségeket és a várható fenyegetéseket. Ennélfogva – felfogásunk szerint – az innovációs menedzsment feladatai nem korlátozódnak a termelő vertikumra, hanem fejlesztési akciókat igényelnek a beszerzés, az értékesítés, a gazdálkodás, a szervezeti és érdekeltégi, valamint a vezetési területeken egyaránt.

Mindezeket a fő termécsaládokhoz rendeltlen célszerű vizsgálni. Nem valószínű ugyanis, hogy minden termécsaládunk, ill. szolgáltatásunk ugyanabban a gyengeségben szenved.

Ez a körülmény indokolja a stratégiai termécsaládok portfólió elemzését. Ennek során a családok (szolgáltatások, ill. üzletágak) versenyképességét külső (exogén), valamint belső (endogén) tényezők szerint ítéljük meg. Az úgy kapott számszerű eredményeket ábrázolva és értékelve lehetővé válik a differenciált termékstratégia megtervezése. Ennek során kell eldöntenünk, az illető termécsaláddal milyen jövőbeli pozíciót kívánunk elérni.

A konkrét akciócsomagok megfogalmazását követően az intézkedések potenciáligényét is mérlegelnünk szükséges. Nem tudunk ugyanis minden akciócsomagot potenciálunkkal lefedni.

Az akciótervek realizálásához felhasználható erőforráskeret nagysága a termékstratégia preferenciáitól függ elsősorban. Ennek figyelembevételével kell kiválasztanunk a következő tervidőszakban megvalósítható, ugyanakkor a potenciáligény tekintetében is elfogadhatónak ígérkező akciócsomagok körét.

Az innovációs folyamat két legfontosabb eredménye

az új termék kifejlesztése és bevezetése, illetve a meglévő termékek (technológiák) továbbfejlesztése. Ezen a ponton a felső vezetés stratégiai döntés elé kerül. El kell ugyanis dönteniük, hogy mely termékkialakítási ötletek tekinthetők reménytelinek ahhoz, hogy elindítsák a rendszerint költséges kutató-fejlesztő és bevezető munkát, illetve mely meglévő termékcsoportok esetében érdemes belekezdeni a konkrétan megfogalmazott fejlesztési problémák megoldásába. (Itt születik döntés például a túlzott erőforrásigényű termékek gyártásának visszafejlesztéséről is.)

Minden vállalkozásnak végesek az innovációs erőforrásai. Ezért egyidejűleg csak egy-két projektum indítását célszerű engedélyezni. (Ez persze a termék fejlesztésigényességén túlmenően függ a vállalat méreteitől és erőforrás-potenciáljától.)

Az innovációs rendszer bemutatott ábráján az új üzleti ötletek képezik a kiindulást egy-egy új termék vagy technológia bevezetéséhez. Hasonlóan itt indulhat egy-egy stratégiai termékcsoport akciócsomagjának kivitelezése. Mindez projektmenedzsment keretében valósul meg.

A projektmenedzsment tehát az egyszerű, összetett, és egyben újszerű feladatok megvalósítására irányul. Ennek során felhasználjuk a kifejezetten problémamegoldó, kreatív eljárásokat és módszereket, nevezetesen az új termék kifejlesztésére szolgáló Value Engineering eljárást, és a kapcsolódó tervező-elemző technikákat. Meglévő termék (szolgáltatás) és technológia fejlesztése esetén pedig az értékelemzést, vagy a minőségbiztosítás (TQM) eljárást, valamint más direkt szakmai módszereket veszünk igénybe a projekt team munka részeként.

Új termék kifejlesztése esetén a piaci igényeknek megfelelően

- költségcélus,
- minőségcélus, valamint
- hatékonyságjavítást célzó

fejlesztésbe foghatunk.

• *A minőségcélus tervezés meghatározása*

Minőségcélus tervezést kell végeznünk olyan piac meghódításakor, ahol a potenciális vevők a termék (szolgáltatás) funkciószínterületére helyezik a fő hangsúlyt. Ekkor feladatunk a fogyasztói (felhasználói) igények teljes körű feltárása. Az így kapott piaci információkból vezetjük le ezután a termék funkcióit és azok teljesítési szintjeit, majd megtervezük a kívánt minőségi szintet biztosító funkcióhordozó megoldásokat. Ekkor az árfekvésből eredő költségkorlátok rugalmasak, hiszen a fogyasztók a minőségi szempontokat preferálják.

• *A költségcélus tervezés jellemzői*

Költségcélus tervezést árfekvése érzékeny piac célbavételkor végzünk. Itt a fizetőképes kereslet egy behatárolható árfekvésen jelentkezik. Feladatunk, hogy ennek korlátai között valósítsuk meg az alapvető funkciókat. Az árfekvésből levezethető költségkeret felhasználását az igény/funkció preferenciák figyelembevételével tervezük meg. Az értéktervezés segítségével – az adott önköltségszinten – arányosan felépített, a legfontosabb funkciókat pedig kielégítő szinten teljesítő terméket hozunk létre.

Meglévő objektum esetén hasonló célkitűzések kerülnek megfogalmazásra, ún. (ön)költségsökkentés, konstrukciós és gyártási minőség javítás stb.

Ezeknek a célkitűzéseknek a teljesítése szintén az innovációs módszertan segítségével történik.

Az innovációs folyamat eljárásközi lépései meghatározott tevékenységekben valósulnak meg. Ezeket az adott tárgykör sajátosságainak figyelembevételével lehet konkretizálni. A megoldás fő fázisait az alábbiak szerint határozhatjuk meg:

- A feladat felismerése és meghatározása, valamint a célkitűzés pontosítása.
- Megoldási módzatok tervezése.
- A változatok értékelése és a leghatékonyabb megoldás kiválasztása.
- Bevezetés és visszacsatolás.

A fenti alapmodell a termékek, technológiák, valamint a marketing és más tevékenységek területeire külön-külön kidolgozva, formailag hasonló lépésekből épül fel. Különbség csak a témától függő megfogalmazási módokban mutatkozik, valamint abból, hogy az egyes eljárások modellépései között specifikus tevékenységek is szerepelhetnek.

Az alkalmazható konkrét technikák a modellben szereplő eljárásközi munkalépések szakszerű és eredményes végrehajtását segítik elő. Az olyan típusú szervezési modellformát tartjuk korszerűnek, amelynek során a viszonylag állandó modelltevékenységek elvégzéséhez mindig a feladat konkrét jellegéhez legjobban illeszkedő, illetve a leghatékonyabb módon alkalmazható módszert (résztechnikát) vesszük igénybe. A téma és az eljárási modell sajátosságaitól függően a módszertani bankból hívhatjuk le az adott célra hatásosan igénybe vehető általános, vagy egy bizonyos tárgykörhöz, esetleg egyfajta racionalizáló eljáráshoz szorosan kapcsolódó ún. folyamatspecifikus technikát.

A módszertani bankban szereplő technikákat akár tudományterületi (pl. statisztikai, szervezési) elv, akár pedig felhasználási cél (funkció) szerint csoportosítjuk. Vázlatos felsorolásunk a funkcionális elv szerinti kategorizálást szemlélteti. Eszerint a tevékenységlépésekhez

- információs,
- prognosztikai,
- (veszteség) felmérő,
- tevékenységelemző,
- költségvizsgáló (kalkulációs),
- rangsoroló,
- alkotási,
- szakmai tervezési,
- összemérési,
- optimalizáló és egyéb (pl. kombinált)

módszercsoportok résztechnikái vehetők igénybe.

Ezek közül választhatjuk ki az elvben megfelelőnek ítélt egyszerűbb vagy bonyolultabb módszert annak mérlegelésével, hogy az alkalmazás munkaigényessége kedvező arányban áll-e az illető részfeladat fontosságával, végső soron pedig a fejlesztés várható eredményével.

Az alkalmazható eljárás-csoportok közül kiemelkedőnek

- az értékelemzés, valamint
 - a költségminimalizáló módszertan
- szerepét tartjuk. A következőkben ezek jellemzőivel foglalkozunk.

Értékelemzés

Az értékelemzés egy hatékonyságjavító lépéssor. Alkalmazása során alkotó módon igyekszünk elemezni és alakítani a kijelölt termék (technológia, termelőberendezés, szolgáltatás, szervezet... stb.) funkcióit, és a feltárt megvalósítási lehetőségektől függően ezek költségvonzatát a sokoldalú (műszaki-gazdasági) optimumot megközelítő megoldás kialakítása céljából.

A hagyományos értékjavító elemzés (Value Analysis) az életgörbe valamely ciklusában járó termék vagy szolgáltatás korszerűsítését szolgálja. A változtatási költségek tetemes súlya miatt ilyen esetben mozgás-terünk beszűkül. Ráadásul a javaslatok nyomán jelentkező többleteredményt is csak az életpálya hátralevő szakaszában élvezhetjük.

Ezért az értékjavítás inkább csak a termékstratégia rövid távú taktikai feladatait képes megoldani. Az értéktervezést (Value Engineering) azonban a folyamatos termékstratégia leghatásosabb eszközének tekintjük. Segítségével a termékcsalád új generációját tudjuk életre hívni, amely viszonylag hosszabb időre biztosítja a piacépes produktum létrejöttét.

Az értékjavítás és -tervezés eltérő vonásait az 1. táblázatban mutatjuk be.

A következőkben bemutatjuk a két innovációs eljárás modell-modul elv alapján szerkesztett algoritmusát. Ennek során feltüntetjük azokat a leggyakrabban alkalmazott műszaki-gazdasági módszereket, amelyekkel az adott (rész)feladat színvonalasan megoldható.

Teljes körű Minőségirányítási Rendszer (TQM) kialakítása

A Total Quality Management egy minőségközpontú vezetési felfogás, amely a gazdálkodó szervezet összes tevékenységének fokozatos javítására irányul. Ebbe már nem csak a gyártási folyamat minőségkritikus pontjainak beszabályozását értjük, hanem a marketingtevékenységektől kezdődően a vállalat valamennyi működési funkciójának javítását és összehangolását egyaránt célul tűzzük ki.

A minőségjavítást szisztematikusan diagnosztika és problémamegoldás keretében biztosítjuk. Ennek modelljét és módszertani elemeit a 4. táblázat szemlélteti:

A TQM módszertanilag a Minőségi Kör modelljének továbbfejlesztett változata, amely nemcsak hét új módszerrel bővül, hanem a bevezetéssel kapcsolatosan rendszerszemléletet vesz fel. (Ezent azt értjük, hogy nem izolált minőségi problémákat kívánunk megoldani, hanem a vállalkozás valamennyi funkcióját igyekszünk összehangoltan beszabályozni.)

A minőségbiztosítás elvi-módszertani és gyakorlati ismeretanyagát a TQM magas színvonalon alkalmazza. Mégis szükséges volt a TQM-en belül egységes követelmények lefektetésére. A Nemzetközi Szabványosítási Szervezet 1987-ben jelentette meg az ISO 9000-9004 szabványsorozatát.

Az ISO 9000 szabványcsalád leírja, hogy milyen gazdálkodási helyzetben melyik szabványkategóriát kell alkalmazni:

- ISO 9001: tervezés, szervíz, vevőszolgálat,
- ISO 9002: termelési és beszerzési folyamat,
- ISO 9003: termék, szolgáltatás végellenőrzése,

- ISO 9004: irányelvek az üzemi minőségbiztosítás számára.

Napjainkban, amikor vállalkozásaink számára az Európai Közösséggel való partnerkapcsolatok kiépítése kerül előtérbe, esetenként nélkülözhetetlen az egységes normák szerint auditált Minőségbiztosítási Rendszer kiépítése. Ily módon az innovációs stratégia fontos akciójává válik a teljes körű minőségirányítás megfelelő szabványkategóriájának létrehozása.

Költséginimalizáló módszertan

Az eredményes vállalati gazdálkodás alapját az egyensúlyi Ár-Költség-Fedezet-Nyereség (ÁKFN) struktúra szerűségében látjuk. Ezen belül a költséggazdálkodást súlyponti tényezőnek tekintjük, mivel gyakorta itt nyílik mozgástér az egyensúly helyreállítására.

A költséggazdálkodási rendszer optimumának megközelítése csakis a termék, a technológia és a szervezeti működés összhangjának megteremtésével képzelhető el.

A költségek öncélú elemzése ugyanis nem vezethet eredményre. A költségfelhasználás optimalizálásához csak a tevékenységekből kiindulva juthatunk el. A kreatív költséggazdálkodás keretében a szükséges funkciók kritikai értékelését, újragondolását kell elvégeznünk. A funkciók beszabályozását követően pedig a megoldásokat újra elemezve törekszünk az optimális költségfelhasználás méretezésére.

A költségelemzés három irányú megközelítést dolgoztunk ki az alábbi vetületekben:

- a „statikus“ technológiai költséggazdálkodási centrumok (géporaköltség helyek) vizsgálata,
- a vezértermékek kifejezőképes önköltségének elemzése, valamint
- a társasági szintű működési költségek elemzése és racionalizálása.

A költségoptimalizálás konkrét módszerei közül e helyütt a null bázisú költségtervezés (ZBB), valamint a normatív költségszámítás (standard costing) technikáit emeljük ki.

A költséggazdálkodás egyik fontos területe az általános költségek vizsgálata. Ezek méretezését és módszeres elemzését a null-bázisú költségtervezés segítségével végezhetjük el. A ZBB olyan elemző és tervező eljárás, amely az általános költségek területén az erőforrások hatékony elosztását tűzi ki célul. A módszer gondolati magya az, hogy az egyes tevékenységeket nulláról kell újraépíteni. Az egyes szakterületeken végzett funkciók indokoltságának és szükséges mértékének megállapítása után megkeressük a feladatok megfelelő szintű teljesítésének legolcsóbb formáját. Így a továbbiaknál számottevően alacsonyabb költségszinten méretezhető a tervidőszaki rezsiköltség komponens. (A 6. táblázatban az eljárás logikai lépéseit szerepeltetjük.)

A termelés és szolgáltatás költségszerkezetében legnagyobb súllyal a közvetlen és a közvetlenné tehető költségek szerepelnek. Ezek alakulása döntő mértékben meghatározza a realizálható fedezettartalmat. (Mivel az árakat a piac határozza meg, ezért a fedezetnövelés mozgástere alapvetően a feszebb költséggazdálkodás irányában keresendő.)

A standard költségszámítás módszere a termelési (szolgáltatási stb.) költségek tételeit előre normázza, majd a tényköltségeket ezzel szemben állítva beható vizsgálatokkal tárja fel és elemzi az eltérések okait. (Az eljárás jellemzőit a 7. táblázat tartalmazza.)

Felhasznált irodalom

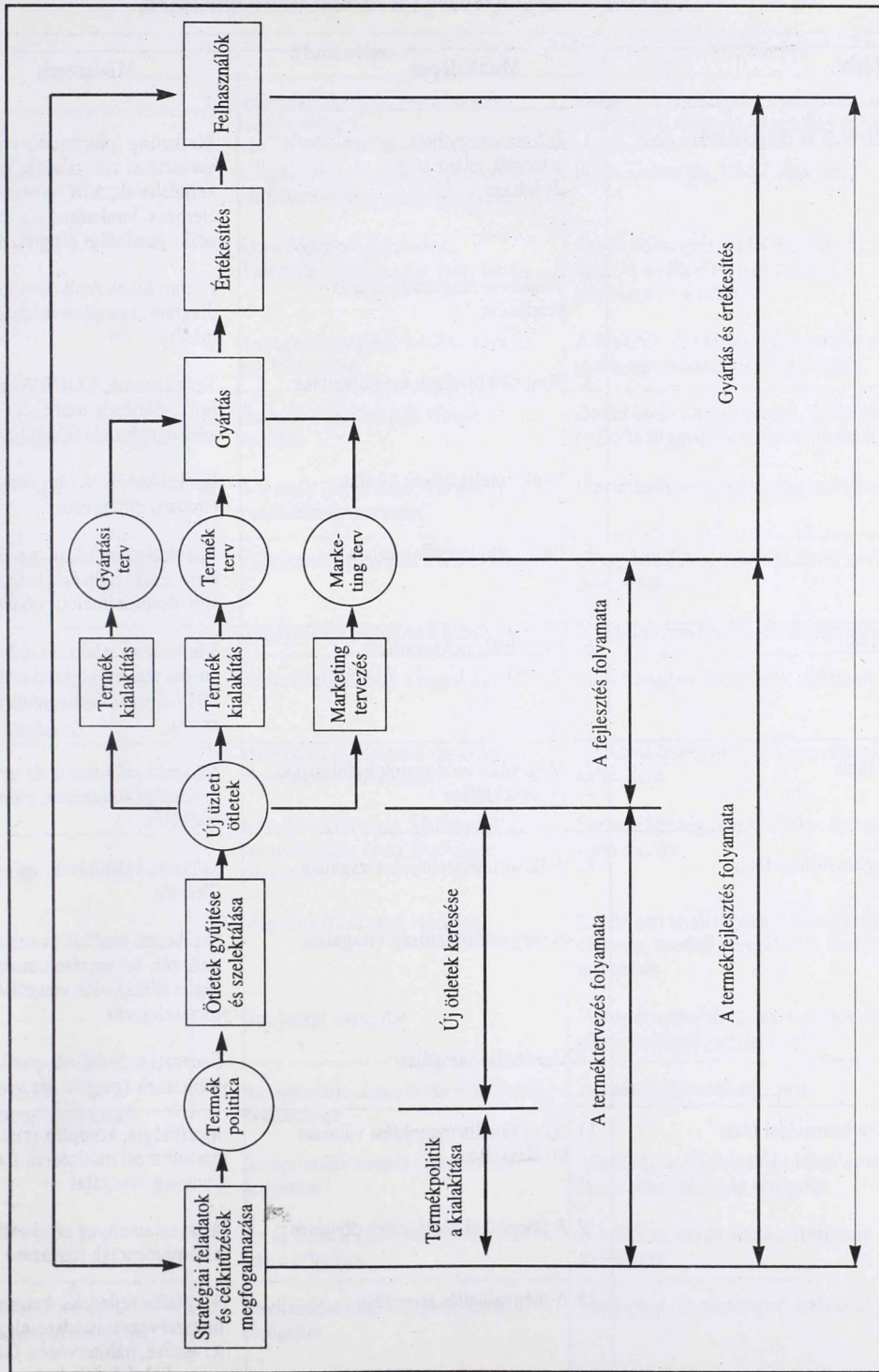
- A IV. Értékelemzési Konferencia előadásai. SzVT, Budapest, 1988. nov. 10–11.
- Gérnyi Lajos: A minőségbiztosítás elvi-módszertani alapjai. BKE diplomaterv, 1994
- ISO 9000–9004 szabványok
- Kaouro Ishikawa: What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice-Hall, 1985
- Iványi Attila Szilárd–Hoffer Ilona: Innovációs Menedzsment. BKE, AULA Kiadó, 1994
- Harry Nyström: Technological and Market Innovation. John Wiley and Sons LTD., England, 1991
- Porter M. E.: Competitive Strategy. The Free Press, 1980
- XI. Országos Minőségügyi Konferencia. MTESZ, Budapest, 1991. május 30.
- M. L. Tushman – W. L. Moore: Readings in the management of innovation. Pitman, Boston, 1982
- Szikoráné Bakos Mária: A minőségbiztosítás elvi-módszertani alapjai. BKE diplomaterv, 1994

1. táblázat

Az értékjavítás és -tervezés jellemzőinek összehasonlítása

A vizsgált jellemző	Az eljárás fajtája	Értékjavítás (Value Analysis)	Értéktervezés (Value Engineering)
Az elemzés tárgya		Meglevő termék elemzése.	Új termék technológiai elemzése.
Célkitűzés		Minőségjavítás és (ön)költségcsökkentés.	Piac képes termék, szolgáltatás létrehozása.
Az elemzés szerepe a gazdálkodásban		Jobbára rövid távú, taktikai feladatokat old meg.	Az új projektum kivitelezése szinte mindig stratégiai feladatot jelent.
A team összetétele		Zömében vállalati szakemberek alkotják a munkacsoportot.	Gyakran vannak be külső szakértőket.
A team behatárolása		Már az elemzés kezdetén körülhatárolhatók a reális elvárások.	A téma határait célszerű tágabban értelmezni.
A megoldáskeresés mozgástere		A változtatási lehetőségeket a meglévő kööttségek, másfelől a téma „igérvénye“ határolja be.	A megoldáskeresés lehetőségei tág határok között mozognak.
Az elemzés eredménye		Az elérhető megtakarítás egy része számszerűsíthető, más része közvetett módon járul hozzá az eredményhez.	Közvetlen megtakarításról nem beszélhetünk, csak versenyképes új termékekről és szolgáltatásokról.

A termékinnovációs folyamat fázisai



Az értékjavítás törzsmodellje és eljárásközi módszerei

Munkafázis	Munkalépés	Módszerek
Helyzetelemző és diagnosztikai fázis	1. Információgyűjtés, igényelemzés, a termék jellemzése és leírása	Marketing (piackutatás) módszerek, statisztikai vizsgálatok, információs kérdéslisták, ABC elemzés, életgörbe elemzés, konkurencia analízis, műszaki-gazdasági prognózisok
	2. Funkciók meghatározása és rendezése	Hierarchikus funkció-séma, FAST diagram, komplex rendszerek össze-mérése
	3. Funkcióköltségek megállapítása	Termékséma, KOURIM séma, funkcióköltség mátrix, közvetlen költség-számítás (Direct costing)
	4. Funkcióteljesítések bírálata	Funkcióértékelő függvények, döntés-elméleti módszerek
	5. Funkcióköltségek bírálata	Fedezeti számítások, gazdaságossági elemzések, költségelosztási technikák, döntésméleti módszerek
Alkotó fázis	6. Megoldási módozatok keresése	Közvetlen szakértői módszerek, csoportos szellemi alkotó technikák, folyamatspecifikus innovációs módszerek
Értékelő fázis	7. Megoldási módozatok kidolgozása és szelektálása	Műszaki számítások és tervezés, gazdasági elemzések, előny-hátrány értékelés
Felülvizsgáló és terv fázis	8. A funkcióteljesítések vizsgálata	Műszaki számítások, igény-funkció illesztés
	9. A megvalósíthatóság vizsgálata	Szerkezeti analízis és szintézis, modellezés, beszerzéselemzés, technológiai illeszkedés vizsgálat, pénzügyi forráselemzés
	10. Gazdasági vizsgálat	Fedezeti számítások, gazdaságossági elemzések (megtérülés vizsgálat stb.)
Javaslati és bevezetési fázis	11. Az optimális megoldási változat kiválasztása	Morfológia, komplex rendszerek összemérési módszerei, funkcióhatékonyság-vizsgálat
	12. A javaslat előterjesztése döntésre	A javaslati anyag szerkesztési elvei, a kompetenciák tisztázása
	13. A megvalósítás tervezése	A kutatás-fejlesztés-bevezetés folyamatszerkezeti módszerei, átfutási idő tervezése, hálótervezés, Gantt-diagram, belső érdekeltségi rendszer illesztése

Az értéktervezés törzsmoddellje és eljárásközi módszerei

Munkafázis	Munkalépés	Módszerek
Információs és elemzőfázis (A projektum funkció és ártervezése)	1. Információgyűjtés, piacelemzés és igényfeltárás	Marketingmódszerek, statisztikai vizsgálatok, ABC elemzés, prognózisok készítése
	2. A funkciók tervezése, teljesítési szintek behatárolása, minőségtervezés	Funkcióelemzés, FAST diagram
	3. Ár és önköltség tervezése. Funkciókölség keretek felosztása	Ár- és költségtervezési módszerek, funkció-funkciókölség mátrix, konkurencia analízis
	4. A megoldáskeresés kritikus pontjainak kiemelése	A funkció- és költségdiagnosztika műszaki-gazdasági módszerei, team munka
Alkotó fázis (Megoldási módozatok keresése)	5. Funkcióteljesítési lehetőségek kutatása	Direkt szakmai módszerek, funkció-értékelő függvények, alkotó technikák
	6. A termék (projektum) felépítési variánsainak tervezése	Morfológia, variánsképzési módszerek
Értékelő fázis (A megoldás kidolgozása és első szintű vizsgálata)	7. Változatok nagyvonalú szelektálása	Előny-hátrány, értékelés, direkt szakmai módszerek
	8. A megoldási változatok kidolgozása	Műszaki számítások, gazdasági tervezés
Felülvizsgáló és terv fázis (A megoldási módozatok részletesebb vizsgálata)	9. Funkcióteljesítések vizsgálata	Funkció/igény ütköztetés, eltéréselemzés
	10. Megoldási módozatok funkciókölségeinek megállapítása	Funkciókölség számítás, gazdasági kalkuláció
	11. A funkciókölségek ütköztetése az igény súlyozás és az ártervezés adataival	Funkciókölség diagnosztika, szakmaközi team munka
	12. Megvalósíthatósági vizsgálat	Szerkezeti analízis és szintézis, erőforrás-elemzés, modell vizsgálatok, illeszkedés tervezése
Javaslati fázis (Az új termék/projektum/ felépítése)	13. Gazdasági vizsgálat	Fedezeti számítások, gazdaságossági elemzések, prognóziskészítés
	14. Az optimális elemi funkcióhordozók kiválasztása	Döntés-előkészítő eljárások
	15. Az optimális termék /projektum/ felépítése	Morfológia: illeszkedés-vizsgálatok, funkcióhatékonyság értékelés
Megvalósítási fázis (Az új termék /projektum/ kivitelezése)	16. Az új termék /projektum/ előkészítése a döntésre	A javaslati anyag szerkesztési megfontolásai
	17. Értékesítési marketingfeladatok elvégzése	Marketing- és piackutató technikák
	18. A kapcsolódó kutatási, gyártmány- és gyártásfejlesztési, valamint beruházási feladatok végrehajtása	Szakmai, tervezési módszerek, átfutási idő tervezés, folyamatszervezési módszerek
	19. A gyártásbevezetési feladatok végrehajtása, a produktív gyártás indítása	Kompetenciák tisztázása, döntés, végrehajtás

A szisztematikus problémamegoldás lépései és a módszerek közötti kapcsolat

A lépések			
	sorszáma és megnevezése	tartalma	Módszerek
PLAN	1. Témakiválasztás	Számszerűsített formában kell meghatározni a problémát és a kitűzött célt	Ishikawa diagram, Brainstorming, Pareto elemzés
	2. Adatgyűjtés	A probléma jellegzetességének és különböző szempontok szerinti megfigyelésének rögzítése	Adatlapok, ellenőrző kártyák, Hisztogramok, Pareto elemzés
	3. Adatelemzés	A problémára vonatkozó adatok különböző módszerekkel való feldolgozása az összefüggések mélyebb megismeréséhez	Korreláció és regisztráció számítás, Gráf, Pareto elemzés, Hisztogram
	4. Ok-okozati elemzés	A problémát okozó hibák feltárása és hatásának rögzítése	Ishikawa, Ok-okozati és Fa-diagram, Faktoranalízis, Regresszió és korrelációszámítás
DO	5. Megoldás, bevezetés, tervezés	A kidolgozott javaslatokat a Minőségügyi Tanács döntése alapján vezet be	Vezetői előterjesztés, Hálóterv, Mátrix-diagram
CHECK	6. Az eredmény kiértékelése	A javaslatok kísérleti bevezetése után a tényleges hatások felmérése	Ellenőrző kártyák K-J-S; Pareto elemzés
ACTION	7. Szabványosítás	A bizonyítottan jó javaslatok technológiában való rögzítése, és az összes alkalmazható helyen történő bevezetése	Mérnöki, műszaki módszerek
	8. Visszacatolás a folyamatba		Brainstorming típusú eljárások

A költségoptimalizálás vetületeinek módszertani áttekintése

A statikus költség-gazdálkodási centrumok vizsgálata		A vezértermékek kifejezőképes önköltségének elemzése		A társasági szintű működési költségek elemzése	
Munkalépés	Módszerek	Munkalépés	Módszerek	Munkalépés	Módszerek
1. A meghatározó technológiai keresztmetszetek elkülönítése	Funkció, ill. folyamat-elemzés, szervezeti séma készítése	1. A vezértermék teljes önköltségének vizsgálata	ABC elemzés, az érvényes önköltség-számítási szabályzat áttekintése, az önköltség-számítás módszereinek alkalmazása	1. Társasági szintű funkciók számbavétele	Az SZMSZ áttekintése, funkcióelemzés alkalmazása, kompetencia vizsgálat elvégzése
2. A statikus centrumok költségfelrakódásának vizsgálata	Az érvényes számlarend és számvetési szabályzat áttekintése	2. A fajlagos költségadatok pontosítása	A normatív költség-számítás módszerei	2. Társasági és egység szintű funkciók kritikai értékelése	A funkcióelemzés, az illesztésvizsgálat, a funkció-diagnosztika elvégzése
3. Költségdiagnosztika	A költség- és funkció-költség elemzés elveinek és gyakorlatának alkalmazása	3. Költségdiagnosztika	A funkció- és funkció-költség számítás, a fedezet-számítás, a standard costing alkalmazása	3. Társasági funkciók költségének meghatározása és diagnosztikai értékelése	A funkcióköltiség-elemzés, és -diagnosztika módszereinek alkalmazása
4. Az egyes tétel-vezérlési, gazdálkodási technikájának megállapítása	Az értékelemzés, a normatív költség-számítás, valamint a nullbázisú költségtervezés tételéhez rendelése	4. A fajlagos költségek beszbályozása	Az értékelemzés, műszaki-gazdasági szakmai módszerek, költségnormázás, el-téréselemzés	4. A funkcióhatékonyság javítása	A funkcióelemzés, a nullbázisú költségtervezés, szakmai módszerek, és kreatív alkotótechnikák alkalmazása
5. Költségcsökkentő módszertan alkalmazása	Az értékelemzés, a normatív költség-számítás, valamint a nullbázisú költségtervezés tételéhez rendelése	5. A fázistermékek fajlagos rezsiköltség és fázisnyereség tartalmának meghatározása	A fedezet-számítás elveinek alkalmazása, szervezeti érdekeltségi formák áttekintése		

A null-bázisú költségtervezés fő lépései és alkalmazható technikái

Az eljárás lépései	Az alkalmazható technikák
1. A rezsigazdálkodó egységek kijelölése	Az SzMSz felhasználása, szervezési elvek érvényesítése
2. Az egységek tevékenység- és költségdiagnosztikája	A funkció- és költségelémzés technikái, ABC elemzés, eltérés-elemzés, gyenge pontok meghatározása, műszaki-gazdasági megfontolások érvényesítése
3. Megoldásoki változatok keresése	Kreatív team munka, csoportos alkotó technikák, a megoldás-keresés direkt szakmai módszerei, előny-hátrány elemzés
4. A megoldások költségeinek tervezése	A kifejezőképes költségszámítás módszerei, a kalkulációs elvek érvényesítése, az okozati elv alkalmazása
5. Döntési csomagok összeállítása	A megoldások műszaki-gazdasági értékelése, komplex rendszerek

A normatív költségszámítás (standard costing) lépései és technikái

Munkafázis	Az alkalmazható módszerek
1. A tevékenységek meghatározása és elemzése	Az SzMSz és a folyamatelemzés figyelembevételével a funkcióelemzés alkalmazása, szervezési elvek érvényesítése
2. A funkcióteljesítések besabályozása	Funkcióértékelő függvények alkalmazása, szakmai megfontolások érvényesítése, a vonatkozó előírások figyelembevétele
3. A tevékenységköltségek méretezése, tervezése	A normakialakítás módszerei, műszaki-gazdasági szakmai megfontolások, ABC elemzés, a számviteli törvény előírásai
4. A tevékenységek tényköltségeinek meghatározása	A költségszámítási szabályzat és a költségfigyelési rendszer felhasználása, statisztikai módszerek alkalmazása
5. A terv- és tényköltségek ütköztetése	Eltéréselemzés, költségdiagnosztika, ok-okozat feltárás
6. Az eltérések megszüntetése	Műszaki-gazdasági szakmai elvek érvényesítése, akciótervezés, kreatív alkotótechnikák

A SZOLGÁLTATÁSMARKETING SAJÁTÓSÁGAI ÉS A MARKETINGMIX

Tanulmányában a szerző az általános szolgáltatásmarketing sajátosságainak összefoglalása mellett, a külföldi szerzők által kidolgozott minőségmodellt kitérítve, továbbfejlesztve foglalkozik azzal az öt „réssel”, amelyekből a szolgáltatásmarketing számára a legnagyobb kihívások adódnak. Ezt követően részletesen foglalkozik a felfogása szerint 5P-ből álló szolgáltatási marketingmix elemeivel, azok sajátosságainak lényegével és következményeivel.

A szolgáltatások egyre növekvő társadalmi, gazdasági jelentőségével nem tartott lépést, s ma sincs összhangban a tercier szektor marketing kérdéseivel való foglalkozás. Az első két szektor, a termékmarketing fejlődéséhez viszonyítva két-három évtizedre tehető az az elmaradás, ami a szolgáltatási marketing területén tapasztalható. Egészen a nyolcvanas évekig nemzetközileg is a marketingtudomány „mostohagyermekai” voltak a szolgáltatások. Viszonylag rövid periódus alatt jutott el napjainkra a szolgáltatásmarketing arra a szintre, hogy már önálló marketing tudományterületet alkot. Különösen a nyolcvanas évek második felétől kerültek a szolgáltatásmarketing kérdései nemzetközileg az érdeklődés középpontjába. Ennek ellenére ezen a területen még nem jellemző a termékmarketinghez hasonló kiforrottság és viszonylag letisztult rendszer. Magyarországon pedig csak a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején tapasztalható a figyelem élnkülése a szolgáltatásmarketing kérdései iránt.

Ebben a helyzetben foglalkozom a cikkben a szolgáltatásmarketing néhány általános kérdésével és a szolgáltatási marketingmix összefoglaló jellemzésével.

A szolgáltatásmarketing általános kérdése

A marketing fogalomnak a nemzetközi szakirodalomban (mint az ismert) leggyakrabban az alábbi három csoportba sorolható értelmezésével lehet találkozni:

- értékesítési politika és eszközeinek (marketingmix) alkalmazása,
- vezetési filozófia (marketingfilozófia), a vállalatvezetés és működtetés vevőorientált beállítódása,
- az értékesítés céltudatos, megtervezett stratégiája (marketingmanagement).

Bár a fenti csoportba sorolható felfogások eltérőek, más oldalról közelítenek, összefoglalásuként megállapítható, hogy a marketing vevőorientált, céltudatosan alkalmazott értékesítéspolitikai eszközrendszer, tevékenység sor, amely a piaci feszültségek feloldását, a kereslet-kínálat összhangba hozását célozza. Kotler szerint

„A marketing társadalmi és vezetési lépések láncolata, melynek során az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak, s cserélnek ki egymás között, miközben kielégítik szükségleteiket és igényeiket.”¹ Az általános marketingfogalmakból kiindulva meghatározhatjuk, hogy a *szolgáltatásmarketing* az önálló, piac-kepes szolgáltatási tevékenységek, teljesítmények értékesítésével, az ezt szolgáló eszközrendszerrel foglalkozik.

A szolgáltatásokkal kapcsolatos marketingtevékenység alakításánál alapvetően a szolgáltatási piacok jellemzőire, sajátosságaira kell figyelemmel lenni: a termékpiacokhoz viszonyítva a szolgáltatási piacok egyik feltétlenül kiemelhető jellemzője a lényegesen nagyobb területi determináltság. A szolgáltatások döntő többségénél a piacok területileg viszonylag kis terjedelműek. Országos piacról elvétve lehet szó. Az ország nagyszámú területi részpiacra tagozódik, s a szolgáltatási vállalkozásoknak a saját területi részpiacra orientált marketingtevékenységet kell végezniük. A szolgáltatások esetében általánosan egyértelmű hibának minősíthető az ország egészében való gondolkodás, a marketing kialakításánál, a tevékenység végzésénél nem a területileg behatárolt részpiacokra történő koncentráció. A szolgáltatási piacok ezen területi beszűkülése a szolgáltatások keresletének jellemzőiből, a szolgáltatás sajátosságaiból következik.

A marketing szempontjából a szolgáltatások sajátosságai közül négy jellemző különösen kiemelkedik, mégpedig az, hogy általában a szolgáltatások:

- *elválaszthatatlanok* a termelésük és fogyasztásuk mozzanatait illetően, mert keletkezésük egybeesik elfogyasztásukkal. Ez alapvetően ellentétes azzal a fizikai termékekre jellemző folyamattal, hogy előbb megtermelik, majd eladják és még később fogyasztják el. Ez a szolgáltatásokra jellemző elválaszthatatlanság gyakran azzal jár, hogy a fogyasztó is befolyásolja a szolgáltatás termelésének eredményét.

1 Kotler, P.: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1991. 23. old.

– *megfoghatatlanok*, szemben a fizikai termékekkel nem tárgyiasulnak, a szolgáltatás igénybevétele nélkül azzal a fogyasztó nem „ismerkedhet” meg (nem látható, nem tapintható stb.), azt a megvásárlás előtt nem próbálhatja ki,

– *nem tárolhatók*, ezért a fizikai termékekkel ellentétben a kereslet ingadozása, szezonálisága egyszerűen nem ellensúlyozható, egy adott időben ki nem használt szolgáltatási kapacitás „megromlik”, elvész,

– *egyediek*, ebből következően rendkívül ingadozóak, mert ugyanaz a szolgáltatás attól függően más és más, hogy hol és mikor veszik igénybe. A szolgáltatások ingadozása ugyan bizonyos mértékben csökkenthető, de a szolgáltatást végző személytől, a tértől és időtől függő változékonyság teljesen nem szüntethető meg.

A fentiekben túl a nemzetközi szakirodalomban a különböző szerzők további sajátosságokat is felsorolnak, más megközelítést is alkalmaznak. Álláspontom szerint a fent megfogalmazott négy sajátosság a meghatározó, a továbbiak tulajdonképpen már ezekből következnek, ezekből levezethetők.

A szolgáltatásmarketinggel kapcsolatos szakirodalomban igen nagy gyakorisággal találkozhatunk a Parasuraman, Zeithaml és Berry által kidolgozott ún. „szolgáltatásminőség-modell”-lel, ami azokat a mozzanatok, követelményeket foglalja össze, amelyek alapján a szolgáltató a várt minőségű szolgáltatást nyújthatja a fogyasztónak. Álláspontom szerint a modell (amit az 1. ábrán mutatok be) a szolgáltatásmarketingben a minőségénel sokkal szélesebb összefüggések, tágabb kérdéskör bemutatására, elemzésére ad lehetőséget. Ennek megfelelően a továbbiakban a modellt továbbfejlesztve tárgyalom a szolgáltatást nyújtó és az azt igénybe vevő közötti viszonyt, a felmerülő marketingproblémákat.

A modell továbbfejlesztett, kiterjesztett értelmezésében alapvetően a szolgáltatások sajátosságaiból, jellemzőiből adódó öt olyan „rész” jelöl meg, amelyek a szolgáltatás sikertelenségét okozhatják, illetve amelyek szűkítése a sikeres szolgáltatás feltétele. Ezek a következők:

az 1. rész a szolgáltatásokra irányuló fogyasztói igények és azok szolgáltató általi megértése között van. A különböző szolgáltatásoknál ugyan jelentősen eltérő mértékben, de a probléma, illetve ezen rész keletkezése és nagysága alapvetően kétirányú forrásból adódik. Az egyik forrás az a tény, hogy a szolgáltatások jelentős részénél a fogyasztó nem fogalmazza meg, vagy nem tudja pontosan megfogalmazni az igényeit. A fodrász székébe beülő vendég például egy Sassoon-hajvágást kér, pedig tényleges igénye az, hogy a szolgáltatás után csinosabb, mutatósabb, vonzóbb legyen. A közlekedési szolgáltatásokat igénybe vevők alapvető igénye például nyilvánvalóan az, hogy eljussanak valahová, de emellett több más (pl. kényelem, büfé, szórakoztatás) igényük kielégítésére is számítanak az utazás alatt. A másik forrás a szolgáltató oldalán jelentkezhet abban a formában, hogy nem érti meg tökéletesen, mit akar a fogyasztó, vagy rosszul ítéli meg a fogyasztó számára a szolgáltatás összetevőinek, egyes elemeinek szerepét és jelentőségét. Ez azért is nehéz, bonyolult feladat a szolgáltató számára, mert az egyes fogyasztói csoportok, az egyes fogyasztók igény szintje, az elemekre vonatkozó fontossági rangsora ugyanannál a szolgáltatásnál jelentősen eltérő is lehet;

a 2. rész az igények megértése és a szolgáltatásnak, azon belül minőségének a meghatározása között jöhet létre. Ebből a szempontból például döntő lehet az, hogy az alábbiak közül a minőség melyik szintjére koncentrál a szolgáltató:

- megfelelés a szabványnak (az előírásnak),
- megfelelés a használatra, a szükséglet kielégítésére való alkalmasság,
- megfelelés a vevő (fogyasztó) nyilvánvaló igényeinek,
- megfelelés a vevő (fogyasztó) latens, ki nem fejezett igényeinek.

A rész túlgúlását okozhatja, ha a vállalkozás vezetése nem teljeskörűen, vagy nem világosan határozza meg a követelményeket a szolgáltatás minden összetevőjére. Ugyancsak növelheti a részt, ha nem ellenőrzi folyamatosan a világosan megfogalmazott követelmények teljesítését, vagy a követelmény meghatározásakor nem vették figyelembe a teljesítéskor rendelkezésre álló feltételrendszer. Ennek példája lehet jelenleg még egy olyan (egyébként jogos) általánosan irreális követelmény megfogalmazása, hogy a banki átutalások egy nap alatt teljesüljenek;

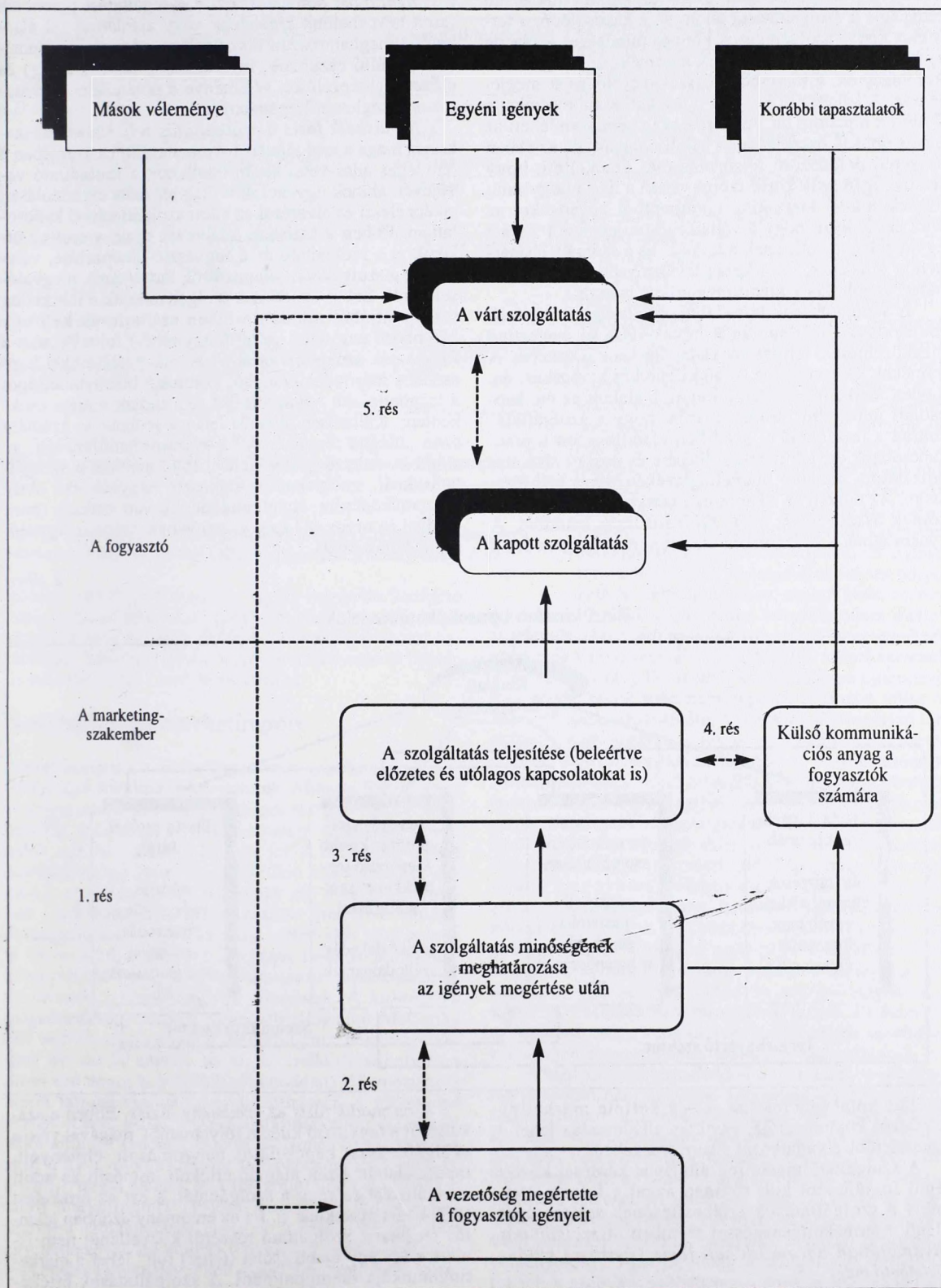
a 3. rész a szolgáltatás meghatározása, valamint a szolgáltatás teljesítése eltéréseiből adódhat. A szolgáltatás teljesítését több körülmény határozza meg, befolyásolja, a szolgáltatás minősége pedig sokszor nagyszámú tényező függvénye. A szolgáltatási vállalkozásoknál is természetesen a hatékony munkavégzésre törekednek, s ez esetenként ellentétes lehet a fogyasztók minőségi kielégítéséhez, megelégedettségéhez szükséges időráfordítási követelménnyel. A részt jelentősen növelheti a dolgozók nem megfelelő kiképzése, felkészítése, vagy a rossz munkahelyi légkör, az alkalmazottak vállalkozási célokkal való azonosulásának hiánya;

a 4. rész a szolgáltatás teljesítése és a külső kommunikáció között keletkezhet, állhat fenn. A potenciális fogyasztók a szolgáltatásról jelentős részben a vállalkozás kommunikációja során nyilvánosságra hozott „ígéreteiből” tájékozódnak, amelyek az informáláson túl befolyást gyakorolnak a fogyasztók adott szolgáltatással kapcsolatos igényeire is. Ezért különösen például a különböző képi megjelenítéseknél (szállodai szoba, testkultúra szalon igénybevételeknek „eredményei”, pénzügyi ügyféltér, kozmetikai szalon stb.) kell vigyázni arra, hogy a valósághoz képest ne legyen túl nagy a „torzítás”. Általában is növeli azonban a rész nagyságát a külső kommunikáció bármely eszköze által felfokozott fogyasztói várakozás;

az 5. rész a kapott és a várt szolgáltatás között jelenik meg. Ez tulajdonképpen összegzi az előző négy részt, minden olyan esetben előáll, amikor egy vagy több különbség adódik az előzőek közül.

A modell, s az abban jelölt öt rész fenti bemutatása már önmagában is jelzi, érzékelteti, hogy milyen összetett, a termékmarketingtől eltérő feladatokat kell a szolgáltatásmarketing keretében figyelembe venni, megoldani ahhoz, hogy a szolgáltatási vállalkozás sikeresen működjön.

A modern világ jellemzői közé tartozik, hogy az önálló szolgáltatások bővülésével párhuzamosan dinamikus nő azoknak a szolgáltatásoknak a köre is, ame-



lyek valamilyen fizikai termékhez kapcsolódva, vagy azzal kapcsolatban kerülnek kialakításra és jelennek meg a fogyasztók felé kínáltként. A termékek piaci versenyképességének igen széles körben ma már döntő tényezője a szolgáltatástartalom és a kapcsolódó, a terméket kísérő szolgáltatások köre és minősége. A piacon egyre inkább jellemzővé válik a termék- és szolgáltatáskombinációk, a különböző összekapcsolódások megjelenése. A lehetséges *kínálati típusokat*, kombinációkat a 2. ábrán mutatom be. Az ábra ugyan nem szemlélteti az egyes típusok összkínálaton belüli arányait, de az abban szereplő példaszűrű felsorolás már érzékelteti, hogy relatíve igen szűk körre szorul vissza a tiszta tárgyiasult termékkínálat. Marketing szempontból ugyanakkor az ábra azt is jelzi, hogy a vállalkozások jelentős részénél egyidejűleg jelentkeznek a termék- és a szolgáltatásmarketing feladatok, s a sikeres tevékenység ezek kellően összehangolt, konzisztens megoldását igényli.

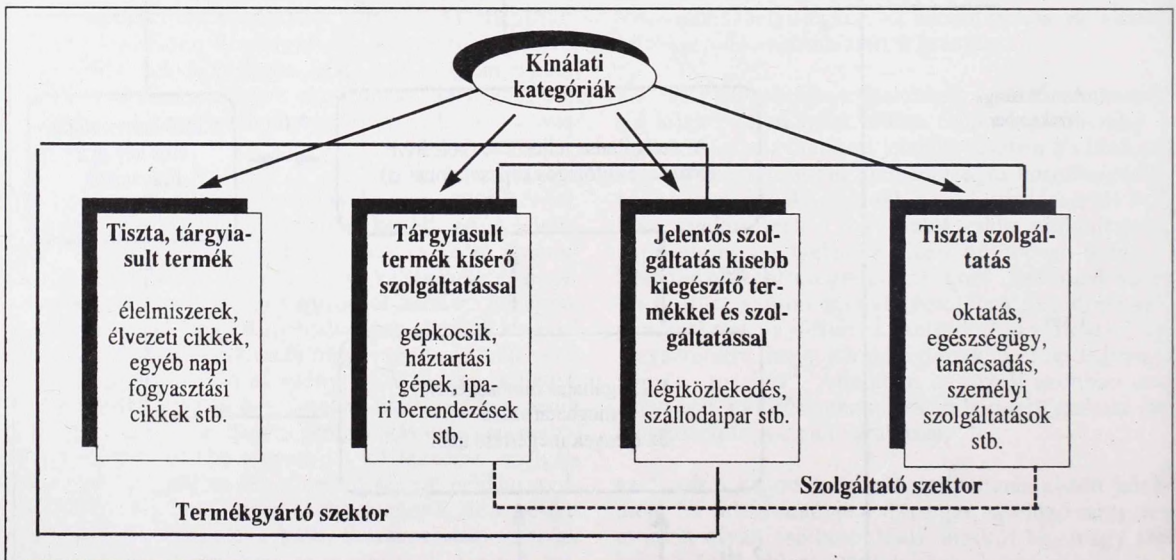
A szolgáltatások társadalmi, gazdasági szerepének fokozódása, piaci súlyának növekedése új marketing megközelítések, felfogások kialakulásához is vezetett. A termékek kereskedelme során kifejlődött klasszikus, ún. üzleti marketing mellett létrejött, kialakult az ún. kapcsolati marketing. Ennek alapja, hogy a szolgáltatásoknál a termékekkel szemben elsődlegesen a piaci kapcsolatok egyedi megközelítésére és hosszú távú stabilizálására irányuló marketingtevékenységre kell törekedni. Az üzleti és a kapcsolati marketing főbb jellemzőinek összevetését az 1. táblázat teszi lehetővé. A gyakorlatban – álláspontom szerint s részben igazodva a

Az *első fázist* a szolgáltató készsége és képessége jelenti egy meghatározott szolgáltatáscsoport vagy szolgáltatás elvégzésére, azaz ennek a szakasznak a tartalma a *szolgáltatási potenciál*. Ezt a szolgáltatási potenciált (amit nevezhetünk kínálatnak vagy ajánlatnak is) alapvetően meghatározzák a szolgáltató adottságai (rendelkezésre álló eszközök, információk, felkészültség) és előzetes elképzelései, véleménye a potenciális fogyasztók szükségleteiről, igényeiről.

A *második fázis* a *szolgáltatás teljesítésének* szakasza, maga a szolgáltatás folyamata. Ennek keretében a tényleges adás-vétel során találkozunk a szolgáltató vevőjével, akinek ugyancsak voltak előzetes elgondolásai, elképzelései és elvárásai az adott szolgáltatással kapcsolatban. Ebben a fázisban találkozunk csak, s esetleg utközik is a szolgáltató és a fogyasztó elképzelése, véleménye a szolgáltatás jellemzőiről, tartalmáról, megvalósulásáról. Ebből adódóan a szolgáltatóknak a marketing szempontjából minden esetben számolniuk kell egy különböző nagyságú „sötét (vagy fehér) folttal”, mert a fogyasztók szubjektivitásából, az elképzeléseikkel kapcsolatos információhiányból származó bizonytalanságot a legondosabb felkészüléssel sem tudják nullára csökkenteni. Különösen jelentős lehet a szolgáltató számára ezen „idegen tényezőnek” a kiszámíthatatlansága, az ebből következő „sötét (fehér) folt” azoknál a szolgáltatásoknál, amelyeknél a fogyasztó nagymértékű aktív közreműködésére, együttműködésére van szükség (mint például az orvos és beteg viszonyában, vagy az ügyvédi szolgáltatásoknál).

2. ábra

Piaci kínálati típusok, kombinációk



kínálati kombinációkhoz is – a kétféle marketing megfelelő kombinációja, együttes alkalmazása lehet a legcélszerűbb a vállalkozás sikere érdekében.

A szolgáltatásmarketing általános kérdései között végül foglalkozni kell röviden azzal a folyamattal, amely a szolgáltatások értékesítésének sajátosságát jelenti a termékértékesítéssel szemben. A *szolgáltatás folyamatában három időbeli fázis (szakasz) különböztethető meg:*

A *harmadik fázis* az *eredmény fázisa*. Ebben a szakaszban a fogyasztó kilép a folyamatból, magával vevé a szolgáltatással kapcsolatos benyomásait, élményeit, tapasztalatait. Ezek alapján értékeli, minősíti az adott szolgáltatást és/vagy a szolgáltatót, s ezt az értékelést továbbadja másoknak is. Ez az eredmény azonban jelentős részben a szolgáltató részéről közvetlenül nem ismert, s így egy újabb „sötét (fehér) folt” lehet a marketingmunkája szempontjából. A szolgáltatások értéke-

Az ügyleti (klasszikus) és a kapcsolati marketing főbb jellemzői

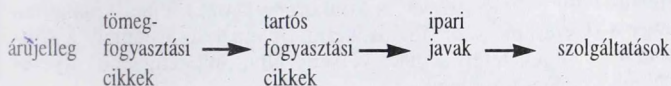
1. táblázat

temnek megfelelően a továbbiakban a szolgáltatási marketingmix 5P-jével foglalkozom.

⇒ A szolgáltatási marketingmix első P-jénél, a terméknel (product) a „legszenbetűnőbb” az eltérés a fizikai termékek marketingmixéhez képest. Mint azzal korábban már foglalkoztam, a szolgáltatások egyik alapvető jellemzője, hogy terméke, eredménye fizikailag nem tárgyasul, nem kézzelfogható, nem tekinthető meg. Ebből viszont egyenesen következik, hogy a szolgáltatási termék első megjelenésében a fogyasztók felé nem más, mint a szolgáltató ajánlata, megfogalmazott ígérete egy bizonyos tartalmú, jellegű és eredményű szolgáltatási tevékenység elvégzésére. A termék ajánlatként való megjelenése viszont a tényleges terméktartalom mellett, vagy azzal szemben jelentősen felértékeli a potenciális fogyasztók megnyerése szempontjából az ígéret tartalmát, megjelenési formáját, megfogalmazási módját. Ennek érzékeltetésére szélsőséges példaként említhetők mindazok a lánc- és piramisjátékok, valamint „befektetési” ajánlatok, amelyek több országos botrány, sőt büntetőeljárás ellenére is még mindig képesek hozamígéreteikkel milliárdokat kicsalni a fogyasztók zsebéből. Általánosan is rögzíthető azonban az, hogy a legjobb szolgáltatási termék sem számíthat kellő sikerre a fogyasztók körében jól kialakított, a fogyasztók szempontjai szerint súlyozott és megfogalmazott szolgáltatási ajánlat nélkül, s silányabb szolgáltatási terméktartalom mellett is jelentős versenyelőny érhető el, vonzó, megnyerő (de azért még valós) szolgáltatási ajánlattal, termékígérettel. A szolgáltatások jellemzőiből következően a potenciális fogyasztók szinte soha nem képesek a kínálat teljes és objektív összehasonlítására, az egymással versenyző termékek megismerésére, s így a termékjellemzők, illetve a termékjellemzők megkülönböztetésére, összevetésére. A vállalkozásoknak tehát legalább a szolgáltatási termék tartalmi kialakításával azonos súllyal kell foglalkozniuk annak a fogyasztó előtt megjelenő, általa megismerhető első formája, a szolgáltatási ajánlat kidolgozásával. Ennek sikeressége nagyrészt attól függ, hogy mennyire sikerül megismerni, feltárni a potenciális fogyasztók adott szolgáltatással kapcsolatos értékrendjét, a jellemzőivel kapcsolatos preferencia-sorrendjét (egyes fogyasztói csoportok például a pénzügyi szolgáltatásoknál az említett kamatnál, ho-zamnál előbbre helyezik a biztonságot, gyorsaságot, bizonyos szolgáltatásoknál a fogyasztók mindennél fontosabbnak tartják a diszkréció garانتálását stb.), s azt hogyan érvényesítik, alkalmazák az ajánlat megfogalmazásánál, megjelenítésénél.

A szolgáltatási termékekkel kapcsolatos marketingmunka során nem hagyható figyelmen kívül a szolgáltatási területre jellemző innovációs sajátosság. Ennek lényege, hogy a szolgáltatások területén az elérhető innovációs versenyelőny lényegesen rövidebb ideig tartható meg, mint a fizikai termékek piacán. Míg a fizikai termékek esetében az innovatív magatartás, az új gyártási eljárások vagy termékek jogi védeltsége, a gyártási titok hosszabb távon fennmaradó, nehezen behozható versenyelőnyt érhet el, addig a szolgáltatás területére inkább a szabványosíthatóság hiánya, a jogi védeltség

Megnevezés	Ügyleti marketing	Kapcsolati marketing
Időtáv	rövid	hosszú
Domináns eszköz	marketingmix	interaktív marketing
Árérzékenység	nagyobb	kisebb
Fő minőségdimenzió	termékparaméterek	kapcsolattartás
Fogyasztói elégedettség mérése	közvetett	közvetlen
Információgyűjtés	alkalomszerű	folyamatos feed-back (visszacsatolás)
Az alkalmazottak és a marketing viszonya	korlátozott	stratégiai jelentőségű
Belső marketing	korlátozott	fontos



Forrás: Grönroos, Ch.: The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990. Management Decision 1991. 1. sz.

léseinek mérési problémái, az egyedi igényeket kielégítő szolgáltatások szubjektív megítélésének nagy szóródása következtében ennek a „foltnak” a nagysága tudatos hatásokkal, felmérésekkel jelentősen csökkenthető ugyan, de teljesen a „folt” nem tüntethető el.

A szolgáltatási marketingmix

A marketingmix a marketing modern elméletének kulcsfontosságú fogalmai közé tartozik. Mint az ismert, marketingmixnek azon marketingeszközök összességét nevezzük, amelyeket a vállalat a piacra vonatkozó terveinek a megvalósításához használ fel. A marketingmixhez sorolható eszközök körét illetően különböző felfogások, megközelítések fordulnak elő a szakirodalomban. Ezek különböző számú eszközt (amelyekből tulajdonképpen nagy részletezettség esetén akár több tucatot is össze lehet számolni), tényezőt és azok különböző kombinációit sorolnak a marketingmix fogalmkörébe, tekintenek a marketingmix elemének. A különböző megközelítések közül a leginkább elfogadott McCarthy féle osztályozás szerint a marketingmix négytényezős, azaz 4P-vel (a termék, az ár, az értékesítési hely és a promóció angol kezdőbetűiből adódóan) jellemezhető a hozzá tartozó marketing-eszközrendszer. A különböző osztályozások közül a szolgáltatásmarketing szempontjából említést érdemel Booms és Bitner megközelítése, akik a 4P-t további három tényezőcsoporttal (emberi tényező, tárgyi elemek és a folyamat) bővítték a szolgáltatási marketingmix 7P-jéről beszélnek. Álláspontom szerint a szolgáltatások esetében a McCarthy féle 4P-t egy tényezővel, az emberi tényezővel, illetve a személyes eladás tényezőjével kell csak kibővíteni. Ezen néze-

biztosításának igen alacsony foka jellemző. Ebből következően a másolás, utánzás ellen alig lehet védekezni, az elérhető versenyelőny illékony, a szektorra az erős utánzási hajlam jellemző. A szolgáltatási termékpolitikában azonban mindebből nem azt a következtetést kell levonni, hogy nincs értelme az újításnak, az új megoldások keresésének, hanem éppen ellenkezőleg (az innovációs versenyelőny rövid távú fennállásának tudatában) folyamatosan újabb és újabb termékvariációkkal, újként ható ajánlatokkal kell a fogyasztók előtt megjelenni, valamint az újszerű megoldásokat rendkívül gyorsan és minél szélesebb körben kell bevezetni.

A szolgáltatási termékpolitika, termékmarketing területén ugyancsak sajátos problémát jelent a *minőség* kérdése. Ennél a probléma egyik vetületét a korábbiakban már említett azon jellemző jelenti, hogy a szolgáltatások heterogenitása miatt az azonos minőség, a minőség egyenletessége sokkal kevésbé biztosítható, garantálható, mint a fizikai termékek esetében. Természetesen ennek ellenére szükséges és célszerű egy standard alapminőség meghatározása és a fogyasztók felé való közlése. A probléma másik vetülete a szolgáltatás minőségének, minőségi összetevőinek, tényezőinek a meghatározása. Amerikai kutatók fogyasztói interjú-sorozatokat alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a szolgáltatás típusától függetlenül a fogyasztók a szolgáltatások minőségével kapcsolatban az alábbi tíz tényezőt, követelményt tekintik meghatározónak:

- *elérhetőség*, azaz a szolgáltatáshoz könnyen, alkalmas helyen, időpontban, kevés várakozási idővel lehessen hozzájutni,
- *szaktudás*, illetve *kompetencia*, azaz az alkalmazottak rendelkezzenek a szükséges ismeretekkel, információkkal, képzettséggel és szaktudással,
- *kommunikációs készség*, azaz a szolgáltatást a fogyasztó nyelvén, számára világosan és érthetően ismertessék,
- *a fogyasztók megismerése és megértése*, azaz legyen érzékelhető a fogyasztó iránti személyes érdeklődés, az alkalmazottak a fogyasztó igényeinek maximális megértésére való törekvése,
- *udvariasság*, azaz az alkalmazottak legyenek tisztelettudóak, barátságosak és tapintatosak,
- *bizalomkeltés, felelősségtudat*, azaz a fogyasztó érzékeli, hogy a szolgáltató szem előtt tartja fontosabb érdekeit, s az alkalmazottak felelősen végzik munkájukat,
- *figyelmesség, reagálási készség*, azaz a szolgáltató gyorsan és kreatívan reagáljon a fogyasztó problémáira és kérdéseire,
- *megbízhatóság*, azaz a szolgáltatást az ajánlatnak, az ígéretnek megfelelően, következetesen és pontosan teljesítik,
- *biztonság*, azaz a szolgáltatás legyen veszély- és kockázatmentes, a szolgáltató minden kétséget zárjon ki,
- *dologi tényezők*, azaz legyenek olyan „kézfogható” bizonyítékok, amelyek híven tükrözik a szolgáltatás minőségét.

A szolgáltatási marketingmix termék elemével kapcsolatban rá kell mutatni arra, hogy a *márka* vevőbefolyásoló szerepe, hatása a termék megfoghatatlansága következtében a fizikai termékek területéhez képest sokkal erősebb, jelentősebb is lehet. Végül utalok arra, hogy a szolgáltatási termék megfoghatatlanságát jelen-

tősen ellensúlyozhatja a kapcsolati marketing eszközeinek alkalmazása, a potenciális és tényleges fogyasztókkal való intenzív bizalmi viszony kiépítése és fenntartása.

• *A szolgáltatási marketingmix második P-je, az ár (price)* esetében elsősorban azt az összefüggést tartom szükségesnek kiemelni, ami a fogyasztók tudatában az ár és a minőség között a szolgáltatások esetében a fizikai termékekénél lényegesen erősebben van jelen. A fizikai termékekénél a vevő jelentős részben objektív paraméterek alapján, sok esetben pedig próba alapján össze tudja vetni az árak és a minőség viszonyát. Erre a szolgáltatások esetében jellemzően nincs lehetősége, s jórészt ebből adódóan igen erős a fogyasztóban az az asszociáció, hogy a magasabb ár (díj) értékesebb, jobb minőségű szolgáltatáshoz jutást biztosít, az alacsonyabb árért pedig gyengébb, rosszabb szolgáltatást kap. Ezt az igen széles körben rögzült tudati összefüggést, asszociációt a szolgáltatók nem hagyhatják figyelmen kívül áraik alakításánál, s a fizikai termékek területéhez képest sokkal óvatosabban kell bánniuk az árral a piaci versenyben. Egy megközelítésben a szolgáltatási piacokon az alábbi *árfajtákat* különböztethetjük meg:

- *versenyár*, a konkurenciához, a piaci kínálatban szereplő szolgáltatások árához igazodó ár, amely a költségek felett a piaci verseny által „megengedett” nyereséget tartalmaz,

- *csúcsár*, ami elsősorban új szolgáltatások bevezetésénél, vagy rendkívül magas elismertséggel, arculattal rendelkező szolgáltatók termékeinél alkalmazható. Az igen magasan megszabott ár a kereslet kevésbé érzékeny részének megszerzését, induló szolgáltatásnál az újdonsággal elérhető extraprofit megszerzését, az elért arculat kihasználását szolgálhatja, teheti lehetővé,

- *bevezető*, illetve *küszövár*, ami piacralépéskor, vagy az eddigi kínálat bővítésekor alacsony ár (díj) alkalmazásával piaci részesedés megszerzése érdekében lehet jellemző. A szolgáltatások jelentős részénél az említett minőség-ár összekapcsolás miatt nem javasolható, alkalmazása csak néhány, elsősorban iparszerűen, nagy tömegben végzett szolgáltatásfajtnál (pl. textilmosás, amatőr fotószolgáltatás) lett sikeres,

- *kapcsolt vagy kombinált ár*, amely a fogyasztók által fizetendő díjakat aszerint határozza meg, hogy azok egy vagy több szolgáltatást vesznek igénybe. A szolgáltató az alapszolgáltatásért alacsonyabb árat kér azoktól az állandó ügyfeleiktől, akik rendszeresen több más szolgáltatást vásárolnak tőle,

- *értékár* vagy *szegmensár*, amikor a szolgáltató díjait a fogyasztó értékítéletéhez igazodva, illetve a különböző szegmensek igényeihez és lehetőségeihez alkalmazkodva differenciáltan határozza meg. Ennek alapját az adja, hogy az egyes fogyasztói rétegek, a különböző fogyasztók ugyanazt a szolgáltatást eltérően rangsorolják, értékelik, azért más és más nagyságú díjat hajlandók, vagy tudnak fizetni,

- *taktikai ár*, amelyet a szolgáltatók jellemzően a kereslet fokozása, vagy a meglévő üzleti kapcsolataik megtartása, védelme érdekében alkalmaznak. Ezekhez a célokhoz igazodik a megszabott ár (díj) mértéke.

A fenti felsorolás is jelzi, hogy a szolgáltatók a termékgyártóknál viszonylag lényegesen nagyobb szabadsággal, „játéktérrel” rendelkeznek az árak, díjak területén. (Ez természetesen nem vonatkozik azokra a szolgáltatásokra, ahol az állam rendelkezik bizonyos jogosít-

ványokkal az áralakításban.) Ennek alapvető oka az, hogy a szolgáltatások piaci értékének mérése nagyon bizonytalan, ami abból adódik, hogy a szolgáltatások döntő többsége egzakt paraméterekkel nem írható le, s a szolgáltatások jellemzőiből következően a különböző szolgáltatók kínálatát a fogyasztók nem tudják kellően összehasonlítani. Így tulajdonképpen a szolgáltatásoknál az ár egy intranzparens tényező, a szolgáltatási termék tartalma és az árpozícionálás között a korreláció igen gyenge.

A szolgáltatási vállalkozások *árpolitikájának* tárgya a kínált szolgáltatások eladási árának, a szolgáltatási díjaknak a meghatározása és azok piaci realizálása. A vállalatoknak hosszú távú (az általános hosszú távú árstruktúra meghatározása az árfekvés-politika keretében), rövid- illetve középtávú (a folyó árpolitika keretében az árfekvés-politika által meghatározott sávokon belül) árral kapcsolatos döntéseket kell hozniuk, s árpolitikájukkal szoros összefüggésben szükséges kondíciós politikájuk kialakítása, módosítása. A vállalkozásoknak jellemzően az alábbi esetekben kell a szolgáltatási díjakkal kapcsolatban dönteniük:

- új szolgáltatási termék árának első alkalommal történő meghatározásakor, új piacra történő belépéskor, vagy tenderen való részvétel esetében,
- piaci vállalkozások esetén a kereslet, a költségek, vagy a versenytársak magatartásának jelentősebb módosulásakor,
- kereslet vagy piaci részesedés növelésére elhatározott rendkívüli akciók szervezéséskor,
- szezonális ingadozások miatt, vagy más okból az árak, díjak időszakonkénti kiigazításakor,
- a szolgáltatási termékek egy termékvonalon meghatározott optimális árviszonyának kimunkálásakor, szükséges módosításakor.

A szolgáltatások területén is alapvetően kétféle *ármeghatározási koncepció*, valamint azok kombinációja alkalmazható. Az egyik az ún. költség- vagy kalkulációs koncepció (progresszív kalkuláció), amelynél a szolgáltatással kapcsolatos költségekből indulnak ki, s azokra számítanak fel meghatározott nyereségrészt. A másik az ún. piac- vagy konkurenciakoncepció (retrográd kalkuláció, piaci árkalkuláció), amelynél a díjat a piaci adottságok függvényében realizálható szinten határozzák meg, s a nyereség ezen árból a költségek levonása után adódik. A szolgáltatások területére elsősorban a költségalapú és a kombinált koncepció alkalmazása jellemző a díjak kialakításánál. Ugyanakkor a szolgáltatási területek széles körében jellemző, hogy az árral, díjjal kapcsolatos döntéseket nem az egyes termékekre, hanem egész szolgáltatási termékcsoportra hozzák meg. Ennek során nem egyszer az is előfordulhat, hogy egyes konkrét szolgáltatásoknál csak minimális nyereséget számítanak, sőt egyes termékeknél veszteség is keletkezhet, amit a más termékeiknél kalkulált és realizált magas profittal ellentételeznek, egyenlítenek ki.

A szolgáltatások területén is alkalmazhatók olyan árpolitikai megoldások, mint a térbeli, az időbeli (szezonális), a tárgyi, vagy a személyes *árdifferenciálás*, vagy a különböző *árkedvezmények* nyújtása. A szolgáltatásoknál is széles körben alkalmazhatók (természetesen az adott szolgáltatás jellemzőitől függően és ahhoz igazodóan) és ténylegesen funkcionálnak olyan kondíciós politikai eszközök, mint a hűségjutalom, a rabatt,

vagy a fizetési garanciák nyújtása, a különböző kedvezményes fizetési feltételek.

⇒ *A szolgáltatási marketing-mix harmadik P-je a hely (place), vagy értékesítési csatorna* a fizikai termékektől alapvetően eltérő értelmezésben kezelhető, tárgyalható. Ennek elsődleges oka, hogy a szolgáltatások nem tárolható és nem szállítható jellegéből adódóan a fizikai termékeknél jelentkező logisztikai feladatok, az elosztás és értékesítési csatorna analóg módon a szolgáltatásoknál nem értelmezhető. A szolgáltatásoknál ezen marketing-mix elem elsődlegesen mint telepítési, hálózati kérdés jelentkezik. A megoldandó probléma olyan optimális telephely-kiválasztás és szolgáltatási fiókhálózat kialakítása, amely a szolgáltatásfogyasztási szokásokhoz és igényekhez igazodva maximálisan biztosítja a fizetőképes kereslet kielégítését, minél nagyobb részének megszerzését a szolgáltató részére. Ennek szempontjai és sajátosságai könnyen belátható módon természetesen nem azonosak a különböző szolgáltatások esetében. Elég itt például a szállodaiparral, a lakáson történő javító szolgáltatásokkal, vagy a közlekedési szolgáltatásokkal kapcsolatos alapvető igénykülönbségekre utalni. Egyes szolgáltatásoknál a telephely, a fiókhálózat mellett az értékesítési csatornák között más eszközök, módszerek (pl. a pénzügyi szolgáltatásoknál a bankkártya, a postai átutalás, vagy a home-banking rendszer lehetőségei) is rendelkezésre állhatnak ezen marketing-mix elem kialakításánál. Az elosztási formák, az értékesítési csatorna dinamikusan bővülő „eszközékként” a szolgáltatások területén feltétlenül figyelembe kell venni a franchise-t.

Bár a szolgáltatás a fizikai termékekkel szemben, illetve azokhoz hasonlóan nem forgalomképes, de a szolgáltatás ígérete sok esetben tárgyasítható, s így az elosztásba közvetítő kereskedők is bekapcsolhatók. Ezekben az esetekben (például színházjegy, repülőjegy, különböző részvételi jegyek megvásárlásakor, szállodafoglaláskor) tulajdonképpen egy későbbi szolgáltatási kötelezettség forgalmazása történik, ahol a fogyasztó a későbbi időpontban nyújtott szolgáltatás igénybevételére szerez jogot, az arra vonatkozó ígéret tárgyi hordozóját vásárolja, illetve kapja meg. Ugyanakkor ezeknél az elosztási módoknál nagymértékben megnő a negatív eredmény veszélye, s csak a közvetítő gondosan előkészített kiválasztásával és ellenőrzésével biztosítható, hogy az általa a fogyasztónak adott ígéret ne térjen el a szolgáltató tényleges ajánlatától, az általa teljesíthető szolgáltatás jellemzőitől.

⇒ *A szolgáltatási marketing-mix negyedik P-jét a promóció (promotion) alkotja.* Ennél az elemnél az alkalmazható eszközök csoportja, köre, a megoldandó feladatok, problémák alapvetően megegyeznek a fizikai termékek marketingmixével kapcsolatban valószínűleg ismert jellemzőkkel. Az eltérések a szolgáltatások sajátosságaiból következően elsősorban a belső arányokban, a különböző eszközök szerepében, súlyában jelentkeznek.

A klasszikus termék marketingmix promóción eleme a magyar nyelven megjelenő szakirodalomban általában a marketingkommunikáció fogalomkörével azonosítva található meg, kerül kifejtésre. A promóciónak jellemzően négy nagy tevékenység-, illetve eszközcsoportja különböztethető meg, mégpedig a reklám, az értékesítés-ösztönzés (eladásösztönzés, vásárlásösztönzés), a propaganda vagy PR és a személyes eladás. A

magam részéről ez utóbbit a szolgáltatási marketingmix esetében döntően nem ide, hanem az ötödik P-hez sorolom, s részletesebben ott foglalkozom vele. Ezen eszköz (módszer), illetve tevékenység jelentőségét a szolgáltatások esetében jól érzékelteti az a rangsor is, amelyet amerikai kutatók rögzítettek az egyes marketingkommunikációs hatások fontosságával kapcsolatos szolgáltatási megítélésről:

1. személyes eladás
2. „száj-reklám“
- 3–4. direct mail és sajtóreklám
5. televízió-reklám

A szolgáltatási marketingmix promóciós eleménél a hatékony tevékenység, az eredményes *marketingkommunikációs program* kialakításában, megvalósításában nyolc olyan fázis (lépés) különböztethető meg, amelyek elengedhetetlenek a vállalkozás maximális sikeréhez. Ezek a következők:

– Egyértelműen és világosan meg kell határozni a *kommunikáció célközösségét*. Az alapvető célcsoportok, a vállalkozás szolgáltatásainak potenciális igénybevevői, vásárlói esetében minél pontosabb ismeretek megszerzése szükséges arról, hogy az egyes alcsoportok milyen szükségletekkel, attitűdökkel, preferenciákkal rendelkeznek, amelyeket a kommunikációs célok kialakításánál egyik alapként alkalmazni lehet. Ugyancsak ebben a fázisban célszerű egy arculat-elemzés elvégzése, mert az elérni kívánt vállalkozás vagy szolgáltatás arculatának eléréséhez szükséges feladatok jó meghatározása csak a célcsoportokban élő jelenlegi arculat megfelelő ismeretében lehetséges. A célközösség meghatározásával kapcsolatban a szolgáltatási piacok jellemzőiből adódóan kiemelt feladatot jelent a földrajzi, területi behatárolás, a megfelelő differenciálás.

– *A kommunikáció céljainak meghatározása* során az elérni kívánt végső reakció, a szolgáltatás fogyasztó által történő megvásárlását kiváltó elemek, mozzanatok kialakítására kerül sor. Ezek jellemzően a potenciális fogyasztók tájékozottságát, tudását, az adott szolgáltatás előnyben részesítését, kedveltségét, az azzal kapcsolatos pozitív meggyőződést és a megvásárlásra irányuló cselekvési szándékot erősítő, illetve kiváltó konkrét kommunikációs célfeladatok.

– *Az üzenet megtervezése* az üzenet tartalmának, szerkezetének, formájának és forrásának meghatározását, eldöntését foglalja magában. Erre a célcsoportok kellő ismerete és a közönség kívánt válaszána pontos meghatározása után kerülhet sor, ezekhez igazodva lehetséges a belső és külső tényezők komplex, konzisztens, sikeres üzeneteket eredményező kialakítása.

– *A kommunikációs csatornák kiválasztása* lépésnél alapvetően a szolgáltatások sajátosságai, illetve a személyek, a szubjektum fizikai termékeknél lényegesen nagyobb szerepét kell figyelembe venni (lásd a korábban említett határángsorsot). Ebből következően egyrészt a nem személyes csatornákkal szemben a személyes csatornákra kell nagyobb súlyt helyezni, másrészt pedig a szolgáltatási piacok területi meghatározottságát a konkrét nem személyes csatornák kiválasztásánál korlátozó tényezőként kell érvényesíteni.

– *A promóciós költségek meghatározásánál* a vállalkozások különböző módszereket (a lehetőségeikhez

igazítás, az árbevétel százalékában való meghatározás, a versenytárral azonos mérték stb.) alkalmazhatnak. A promócióra szánt költségnagyság meghatározása során azonban inkább célszerű több tényező együttes mérlegelése, a módszerek kombinációja alapján meghozni a végső döntést.

– *A promóciós mixről való döntés* fázisában a vállalkozás négy fő promóciós eszközcsoport és az azokra fordított költségek arányairól határoz. Itt a korábbiak mellett még azt tartom szükségesnek aláhúzni, hogy ezen döntés merev kezelése helyett a vállalkozásoknak célszerű egy folyamatos figyelés, elemzés alapján a menetközi rugalmas változtatás a hatékonyabb, gazdaságosabb lehetőségek kihasználása érdekében.

– *A promóció eredményeinek mérése* alapvetően két úton (a közvélemény-kutatás módszereivel, s a piaci hatás, az eredmények vizsgálatával, elemzésével) valósítható meg. A hatás, az eredmények mérése során szerzett tapasztalatokat, ismereteket az előző fázisokhoz való visszacsatolás, szükséges módosítás biztosításával is hasznosítani kell.

– *A marketingkommunikációs folyamat koordinálása*, menedzselése fázis feladata egyrészt a vállalkozás különböző területei tevékenységével való összhang megteremtése, azok marketingkommunikációs részmunkáinak koordinálása, másrészt a kommunikáció nagyszámú eszközének és különböző üzeneteinek a szinkronját, összhangját kell biztosítani.

Terjedelmi okokból nincs arra lehetőségem, hogy a marketingkommunikáció valamennyi belső elemével, fő eszközcsoportjával részletesen foglalkozzam. Mint arra már utaltam, a marketingkommunikáció személyes eladáshoz kapcsolódó eszközcsoportját a szolgáltatási marketingmix ötödik P-jéhez sorolom. A PR-rel kapcsolatban elsősorban az arra való utalást tartom fontosnak, hogy a szolgáltatási vállalkozásoknál az általánosan nagyobb jelentőséget, szerepet kell tulajdonítani a belső PR tudatos kialakításának, magas szintű megvalósításának. A másik (ugyancsak utalásszerűen érinthető) lényegi kérdéskör a külső PR szolgáltatási sajátosságaival kapcsolatos. A szolgáltatások területén a kis- és középvállalkozások dominálnak, s igen ritkák a termékpiacon országos nagyvállalatai, s elő sem fordulnak a termékpiacon hasonló jellemzőkkel a multinacionális cégek. Ebből viszont nem a külső PR jelentőségének, fontosságának hiánya, hanem a „méretazonos“ kialakítás és megvalósítás igénye következik. Így például a kapcsolatépítés, a lobbyszás közvetlen színtere a szolgáltatók döntő többségénél nem a központi állami szervek, hanem az önkormányzatok; a sajtókapcsolatok esetében pedig az országos lapok helyett a regionális és települési újságok munkatársaira kell a figyelmüket fordítani. A kisebb szolgáltatási vállalkozások is alkalmazhatják a szponzorálás, a mecenatúra eszközeit is. Természetes viszont ezeknél az eszközöknél is az, ha saját szűkebb működési területük igényeire koncentrálnak (amelyek anyagi lehetőségeikkel is jobban összhangban lehetnek), s nem nagy, országos akciókról álmodoznak, vagy ilyenekhez csatlakoznak (esetleg erjükön felül is), s tulajdonképpen pénzüket érdemi PR hatás, arculatjavulás nélkül „kidobva“.

A reklámeszközökkel kapcsolatban ugyancsak két mozzanat kiemelésére szorítkozom. Az egyik mozzanat a reklám célcsoportjai és az alkalmazott eszközök meghatározásánál a szolgáltatási piacok területi jellemzői-

hez való alkalmazkodás szükségessége. A szolgáltatásoknál csak ritkán (például országos hálózattal rendelkező pénzintézetek, biztosító társaságok vagy kereskedelmi szolgáltató láncok esetében) célszerű az országos médium igénybe vétele. A média közötti választásnál célszerűen és gazdaságosan, illetve hatékonyan a reklámozásra a lokális média, sokszor pedig az egyszerű szórólapok, kis plakátok, a DM eszközök vehetők számításba. A másik kérdés a szolgáltatások marketingkommunikációjának, reklámozásának azon alapproblémája, ami a szolgáltatások nem fizikai jellegéből adódóan ábrázolási, bemutatási, illetve megmutatási lehetőségek hiányából adódik. A probléma megoldására a legritkább esetben célravezető a szolgáltatási munka bemutatása (pl. a szerelőműhelyben a gépkocsik javításának, vagy a fogorvosi kezelésnek a bemutatása, képi megjelenítése a reklámban valószínűleg inkább negatív eredménnyel járna). Ehelyett a szolgáltatók számára az arculat- és szimpátia-reklámok mellett elsősorban a szolgáltatás igénybevétele utáni eredmény képi megjelenítése, pozitív asszociációkat kiváltó ábrázolások, helyzetképek reklámban való alkalmazása javasolható, ajánlható.

A promóció *értékesítésösztönzési* eszközcsoportjának kiválasztásánál, kombinációja meghatározásánál is természetesen elsődleges követelmény a szolgáltatás jellegéhez, jellemzőihez való igazodás. A vásárlásösztönzés eszközei között általánosan az alábbiakban felsoroltak alkalmazhatók, fordulnak elő:

- játékok, versenyek,
- nyeremények, jutalmak,
- ajándékok,
- ingyenes áruminták,
- vásárok, kiállítások,
- termékbemutatók,
- kuponok,
- visszavásárlási kedvezmények,
- engedmények,
- kedvezményes hitelek, részletfizetés,
- árukapcsolások,
- szórakoztatás.

Ezeknek az eszközöknek a jelentős része, kombinációja a szolgáltatásoknál is megfelelő adaptációval alkalmazható. Az árumintát például ezen a területen a szolgáltatás ingyenes kipróbálásának lehetősége, a termékbemutatót a szolgáltatási bemutató és tanácsadás (pl. kozmetikai szolgáltatás esetében) „helyettesítheti”. Ugyanakkor egy-egy eszköz (pl. a visszavásárlási kedvezmények) a fizikai termékekkel szemben a szolgáltatási termékeknél nem jöhet szóba. Minden esetben az adott konkrét szolgáltatást elemezve egyedileg lehet és kell eldönteni, hogy az értékesítésösztönzési eszközök közül melyek alkalmazhatók, illetve melyek azok, amelyek a potenciális fogyasztók jellemzőit is figyelembe véve a kívánt eredmény elérése irányába hathatnak.

⇒ A *szolgáltatási marketing-mix ötödik P-jét* a *személyi tényezők* (people, personal selling) alkotják. Bár a fizikai termékipiacokra sem igaz a leegyszerűsítés, hogy a „jó termék magáért beszél”, az tény, hogy a termék, annak fizikailag érzékelhető adottságai, jellemzői, csomagolása önmagában is hat a potenciális fogyasztókra. Ezzel szemben a szolgáltatási termékek (nem fizikai jellegűk, megtekinthetőségük, megfoghatóságuk, kipróbálhatóságuk hiányának következtében) önmaguk nem képesek a potenciális fogyasztókra hatni. Ebből az alapvető jellemzőbeli eltérésből következik, hogy lényege-

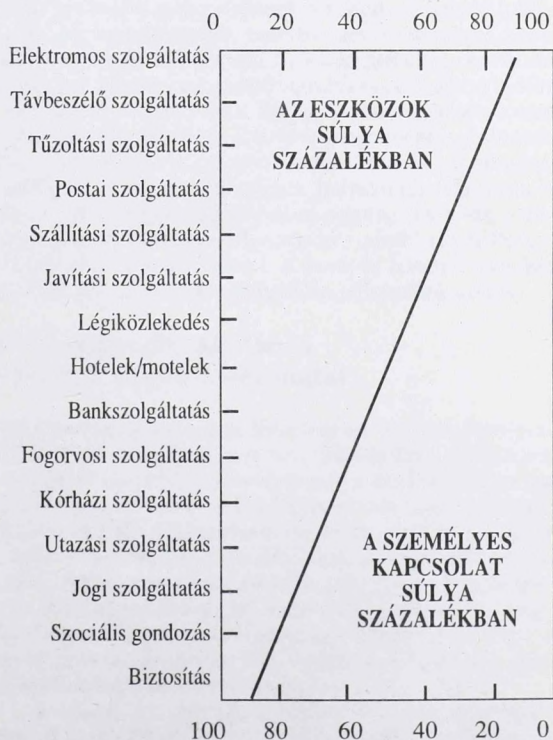
sen felértékelődik, esetenként szinte kizárólagos meghatározóvá válik a szolgáltatás eladójának szerepe. Az emberi tényezők szerepének szolgáltatásfajtánkénti eltérő súlyát érzékelteti a 3. ábra. Ezen tényező önálló marketingmix elemkénti kiemelését indokolja a szolgáltatások területén elsődlegesen ajánlott kapcsolati marketingben a személyek döntő, meghatározó szerepe is.

A szolgáltatási vállalkozások alapját a motivált és jól képzett munkatársak alkotják. Sok szolgáltatás esetében az átlagos fogyasztó számára hosszas magyarázatra van szükség, az egyes szolgáltatások lehetséges előnyeit és hátrányait átfogóan ki kell fejteni. A szolgáltatások esetében az ügyféllel való kapcsolat kulcsszava az intenzív érintkezés, a beható magyarázat feltétele a jó kiszolgálásnak, a bizalmi viszony megteremtésének. Ehhez az egyik elengedhetetlen feltétel az *aktív személyzeti marketing*. A szolgáltatási vállalkozások sikere szempontjából különösen fontos a „frontemberek”, a fogyasztókkal közvetlenül kapcsolatban álló alkalmazottak (contact personnel) szerepe, tevékenysége. Ezen a területen az eredményes munkához az alábbi adottságok, képességek szükségesek:

- kapcsolatteremtő képesség,
- szaktudás,
- széles körű és alapos informáltság,
- jó megjelenés,
- megbízhatóság, diszkréció,
- alkalmazkodóképesség, rugalmasság,
- rögtönzőképesség,
- nagyfokú önuralom.

3. ábra

Az eszközök és a személyes kapcsolat szerepe a szolgáltatások fogyasztói megítélésében



Mint a felsorolásból látható, a sikeres „frontember“ képességek, készségek egy része alig vagy egyáltalán nem fejleszhető, azaz nem minden ember alkalmas a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolattartásra. Ezt jól bizonyította negatív oldalról annak a svéd banknak az esete, amelyiknél a fejlesztéskor a személyzet kiválasztása során szinte kizárólag a banki és számítástechnikai szaktudásra fordítottak figyelmet. Az következmény az lett, hogy viszonylag rövid idő alatt jelentősen csökkent a bank ügyfélforgalma, s a célul kitűzött piaci részesezés bővülése helyett piacvesztés következett be. A pénzintézet a gyakorlata gyors felülvizsgálatára kényszerült, de a kapcsolattartó személyzet jelentős részének kicserélése után hosszabb időre volt szükség a korábbi kiválasztáskor elkövetett hibából következő kár, bizalom, illetve arculatvesztés felszámolásához, a korábbi piaci pozíció eléréséhez és meghaladásához.

A szolgáltatások jelentős részének esetében a *személyi eladás* szerepe minden más tényezőnél fontosabbá válhat, s tulajdonképpen össze sem hasonlítható a fizikai termékek piacain betöltött funkcióval. A személyes eladás lényege abban a lehetőségben rejlik, hogy a szolgáltató a vevő problémáival, elképzeléseivel és kérdéseivel közvetlenül foglalkozhat, az eladás azonnali megvalósításának reményében és érdekében. A fogyasztóval foglalkozó szolgáltató személynek fel kell ismernie a vevő szükségleteit, kívánságait, esetleges aggályait, félelmeit, s az eladás során zajló beszélgetést ehhez kell igazítani. Ennek sikeressége alapvetően meghatározhatja – például a biztosítást kínáló ügynök, vagy a plasztikai sebészeti szolgáltatást ajánló esetében – a potenciális vevő döntését. A különböző szolgáltatási területeken az „üzletben“ történő személyes eladás és az üzletkötői hálózattal történő személyes eladás differenciáltan alkalmazható.

KOMMUNIKÁCIÓS LEHETŐSÉGEK VÁLSÁGOS HELYZETEK BEN

Válság bárhol és bármikor bekövetkezhet, s ha elkerülésük lehetetlen is, kezelésükre, káros hatásaik csökkentésére mindent meg kell tennünk. E folyamat kitüntetett elemeit a válságmegelőzés és -kezelés általános kommunikációs feltételei és teendői alkotják. Ismertetésükön túlmenően a tanulmány főbb mondanivalóját mind a válság idejére, mind az azt követő időre vonatkozó tudatos szemlélet- és eljárásmod kialakítása és érvényre juttatása képezi.

Válságok és súlyos kritikák események minden vállalatot, intézményt és társadalmi csoportot sújthatnak, függetlenül méretüktől, profiljuktól és területi elhelyezkedésüktől. A menedzsment és a kommunikáció szakemberei számára ilyenkor egyértelmű főszabályként fogalmazható meg: bármi történhet.

A legjobban felkészült szervezet is csak akkor kerülheti el a krízisszerű meglepetések veszélyeit, ha „egyik szemét mindig nyitva tartja” és a napi életben előre nem látható, rendszerint nem feltételezhető események irányába is figyel. Súlyos baleset, természeti csapás, nagyméretű sztrájk, pénzügyi visszaesés idején a PR szakembereinek mindig szoros kapcsolatban, „kéz a kézben” kell fellépniük a menedzsmenttel és a többi érintettekkel. Így előre jelezhetik: mi válhat még rosszabbá és miként lehet kialakítani hatékony információs és egyéb kapcsolati eszközöket a válságos változások káros hatásainak csökkentésére. Mindez elméletben és gyakorlatban azt tükrözi, hogy a kommunikáció a válságmenedzselés részeként a PR kialakulóban levő legújabb szakiránya és érdekes, újszerű kihívásokat képvisel. A viszonylag nagy méretű és kiváló minőségű válságkommunikáció és válságkezelés idejében készítheti fel a gazdasági szereplőket arra, hogy gyorsan és felelősségteljesen reagálhassanak a válságok bekövetkezésé-
sekor.

A szó igazi értelmében a válságkommunikáció a jó üzletmenet, a sikeres vállalkozói, kormányzati, társadalmi és egyéb természetű tevékenységek fontos területévé vált napjainkban.

Hosszú időn keresztül a közvéleményben a különféle válságokról gyakran az a felfogás érvényesült, hogy ilyenkor az érintett szervezetek mozgósítják az ilyen speciális helyzetekre felkészült szakembereiket, akik szakmájuk fortélyaisával, mint valami varázspálcával el tudják oszlatni a valóságot álcázó ködöt, mesterséges füstöt. Sőt olyanná tudják tenni a krízis időszakokat, hogy később azt örökre elfelejtik és úgy tekintik, mintha sohasem fordult volna elő. Ezzel – úgy véljük – meglehetősen rossz hírbe keverik a médiát, a PR szakembere-

inek tevékenységeit és teljesen félreértelmezik a kommunikáció válságbeli lehetőségeit. Nem erőltetett az összehasonlítás olyan filmekkel vagy regényekkel, amelyekben gengszterek „szócsöveként” ügyvédek hivatásuk elveit megsértve szerepelnek.

Természetesen az említett álláspont nem volt általános. Igaz, „kezelhető” válságok sem voltak igazán gyakoriak a modern üzleti és kormányzati életben. Ismereteink szerint a PR szakemberek először csaknem kilenc évtizeddel ezelőtt, 1906-ban az USA-ban egy nagy vasúti társaság csődjének válságmenedzselő folyamataiban hasznosították tudatos szervezettséggel kommunikációs lehetőségeiket és eszköztárukat. A válság elindítója súlyos vasúti szerencsétlenségek ismétlődése volt. Ekkor a média és a PR szakemberei határozottan léptek fel avégett, hogy a tények megismerése, információ összegyűjtése céljából bejuthassanak az üléstermekbe és a szerencsétlenségek helyszíneit felkereshessék. Elérték, hogy meglehetősen pontos, részletes, valószínű beszámolók születhessenek a rémhírek, hallomások, pontatlanságok helyett. A korábbi hasonló esetekre ez utóbbiak ugyanis meglehetősen jellemzőek voltak.

A válságkezelés általános kommunikációs mozzanatai

Napjainkban a válságok kezelése és a válságkommunikáció sok hasonló elemet tartalmaz és több tekintetben is egyező szemléletet érvényesít a szakirodalomban említett legelső helyzetekhez képest. Ma már a kommunikáció és a PR szakemberei nemcsak a múltból merítik a válság kezelésének és általában a válságok idején adódó feladataik megoldásának lehetőségeit és eszközeit. Sokkal inkább új módszereket keresnek és megfelelő önállósággal, céltudatosan lépnek fel, amikor a magát a menedzsmentet is zavarba hozó válságos események váratlanul előfordulnak.

A vegyi, a nukleáris, az elektronikus és a terrorizmussal kapcsolatos, sőt a gazdaság, a társadalom, a kormányzat tevékenységeire válságosan ható bizonytalan-

ságok és kockázatok miatt nem elegendő csupán általánosságban óvatosnak lenni és a lehető leggyakoribb, illetve a legsúlyosabb veszélyekre figyelmet fordítani. A korszerű felfogású PR szakember számot vett a ma még valószínűtlen események sok fajtájával is és felkészül arra, hogy szervezeten lépjen a tettek, a szakszerű cselekvés mezejére, mielőtt a „vészcsengő” megszólal. Az idealizmustól és sematizmustól magát távol tartó realiztikus szemléletű PR kommunikációközpontú sajátos tevékenysége a válságjelenségek megelőzése, a felkészülés és az átfogó intézkedések előzetes kidolgozása. Mindez érthetően nem szűkülhet le sajtókonferenciák sorozatára.

Lényeges és időszzerű tehát, hogy a PR a napjainkban mind gyakrabban előforduló válságos helyzetekkel rendszeresen foglalkozzék, a válsághelyzetek menedzselésében aktívan részt vegyen – főképpen a sajátos kommunikációs feladatok megfogalmazásával és megoldásával.

A válságok idejére a PR tervezést végez különféle, köztük előre nem jelzett, előre nem megjósolható eseményekkel való foglalkozásra a kommunikációs lehetőségek tükrében. Ugyanakkor támszkodni lehet annak ismeretére, illetve előrejelzésre, hogy vajon egy adott szervezeten belül és vele szoros kapcsolatban mi válhat működőképtelenné, illetve rosszabbá. Gyakran ezt két lista összeállításával végzik el. Az egyik olyan szerencsétlenségekkel, illetve válságos helyzetekkel foglalkozik, amelyek az adott szervezet jellegéhez szorosan kapcsolódva következhetnek be. A másik lista pedig a sokkal inkább valószínűtlen olyan válságjelenségeket tartalmazza, amelyek talán csak igen-igen nagy időközökben fordulhatnak elő.

A szakirodalom feltételezések összeállításával szemlélteti a válságok e két csoportját. Az előzőt „lehetőségek válságok” elnevezéssel illetve és a jól ismert „BIG BEN” londoni harangtorony példáján szemlélteti:

• **A lehetséges,** mondhatjuk: valószínűsíthető, felkészülést igénylő válságok jegyzéke:

- villámcsapások okozta kár, illetve megsemmisülés,
- repülőgép lezuhanása, pontosabban valamilyen objektumra való ráesése miatti károsodás, illetve megsemmisülés,
- terroristák robbantó akciója,
- a Parlament épületének összeomlása,
- a folyó okozta árvíz hatására történő megsemmisülés,
- háborús időszakban bomba- vagy rakétatalálat pusztítása,
- a világhírű és gondosan karbantartott óra megállása vagy valamely „fanatikus” személy által okozott zavarkeltés az óramutatók működésében,
- a működés megbénítása valamilyen festékkel, vagy más kenőanyaggal való bemázolással, illetve zászoló vagy más tárgy ráakasztásával,
- az óra szétesése,
- az óra működésének megbénulása madarak özönének a szerkezetbe való bejutása miatt.

• Az ún. **lehetetlen**, más szóval: valószínűtlen, ma már alig-alig elképzelhető válságok az említett csodálatos létesítménnyel, a BIG BEN-nel kapcsolatban a következő összeállítást alkották:

- hamisított papírokkal egyes személyek elmozdíthatják, amint annak idején a korábbi London Híddal történt,

- tüntetők, vagy más fanatikusok elfoglalhatják,
- valamilyen elektromos vagy más természetű eszközzel az időjelző mechanizmust eltorzítják,

- valamilyen vezető személy vagy szervezet (miniszterelnök-asszonyt és a BBC-t említi konkrétan a szakirodalom) javaslatot tehet abból a célból, hogy illetéket rójanak ki a világhírű BIG BEN harang hangjának reprodukálására,

- ki van téve az elpusztulás veszélyének különféle terrorszervezetek és akár még a börtönbüntetésüket le nem töltött bűnözők részéről,

- egy emberrabló beviheti áldozatát az óra kamrárszébe,

- a törvényhozás elrendelheti, hogy a harang ne szóljon a továbbiakban.

Természetesen különféle módon lehet összeállítani az előbbihez hasonló veszélylistákat. Megfelelő eljárás erre új típusú véletlen szerencsétlenségek előfordulásáról megalapozott újságközlemények kivágása és összegyűjtése, naprakészre történő kiegészítése.

Ma már jól megfigyelhető, hogy egyre inkább finomodnak a válságkommunikáció jellemző módszerei és eljárásai. Gyorsan növekszik a száma azoknak a vállalatoknak és egyéb szervezeteknek, amelyek válságkommunikációs programokat készítenek. A vasúti és a repülő társaságok évek óta előkészítik a súlyos balesetekre való hatékony reagálásokat. Minden számottevő iparágban vannak már olyan cégek, amelyek kidolgoztak kommunikációs tervváltozatokat a potenciális szerencsétlenségek bekövetkezésekor követendő eljárásokra és mozgósítható kapacitásokra. A válságkommunikációs program erőfeszítései minimalizálni igyekeznek a szerencsétlenségek hatásait, és minden érintettben pontosan tudatosítják, hogy mi a teendő válságok megjelenésekor. Ily módon a különféle improvizációk és sejtésekre épülő tevékenységek köre egyre inkább szűkül.

A szakirodalom szerint az egyik legnagyobb vegyi vállalat az USA-ban egy 1985-ben bekövetkezett vegyi robbanás után példájává vált világszerte a legnagyobb méretű vállalatoknak arra, hogy az esetleges bekövetkező válságok idején szükségessé váló teendők elvégzésére milyen részletes tervezeteket dolgozzanak ki. Az ilyen válságmenedzselés főbb alkotó elemeként tartalmazza a jó előre való felkészülést, vagyis annak ismeretét, hogy kit kell értesíteni, és kivel kell kapcsolatba lépni válság idején. Azt is, hogy ilyenkor milyen „gombokat kell megnyomni”. Egyidejűleg él a remény persze arra, hogy ilyen tervekre a válságban sohasem lesz teljes egészükben szükség. Igyekeznek tehát lehetőleg mindent megtenni általában a válságok, főképpen a súlyos válságok megelőzésére. Semmilyen szervezet nem érezheti magát immunisnak olyan események bekövetkeztével szemben, amelyek felkeltik a közvélemény érdeklődését, hatással vannak alapvető vevőkörére (ha vállalatról van szó), a megfelelő körzet választóira (ha országos vagy helyi politikáról van szó) és egyidejűleg váltanak ki érzésbeli reagálásokat, emóciókat, esetleg szervezett társadalmi megmozdulásokat. Mindezek lehetnek az adott szervezet számára kedvezőtlen irányzatúak, károsak, igen gyakran helyrehozhatatlanul súlyos veszteségek forrásai és hordozói. Többféle hatást válthatnak ki az olyan problémák, mint pl. káros vegyi anyag szétfolyása, súlyos pénzügyi szabálytalanság, valamely termék minőségi kifogások miatti vissza-

hívása, gyártásának felfüggesztése vagy egy adott termék vásárlói bojkottja. Mindezekből igen jelentős kommunikációs igények adódnak már a felsorolt jelenségeket megelőzően, majd a jelenségek érvényesülésének folyamán, és később, miután a kritikus jelenségek elmúltak, a válságos helyzet megszűnt.

A válságkommunikáció tervezési folyamataiban a tervező gárdának – némi egyszerűsítéssel – három rövid összefoglaló kérdést kell feltennie:

– a válság bekövetkezése előtt: „Mit (tehetünk), ha...?” Körvonalazni kell a megfelelő reagálás logikáját mindenféle előre nem látott eseményre az adott szakmai körben.

– amikor a válság már bekövetkezett: „Mit (cselekedjünk) most...?” Előre kell haladni a tervben előirányzott lépések megtételében. Ha nem készültek megfelelő tervek, akkor az adott szervezetnek kívülről kell azonnal hozni válsággal foglalkozó, ahhoz értő szakembereket.

– miután a válságot jelentő probléma megoldódott: „Mit tegyünk ezután...?” Ekkor ki kell dolgozni a teendőket azért, hogy helyre állítsák az érintettek bizalmát, és igyekezzenek új személyeket, szervezeteket megnyerni intézményük részére.

Az eredményes válságmegelőzés kommunikációs feltételei és főbb teendői

A válságkommunikációs programok kialakításakor három fő területre kell összpontosítani a figyelmet és a munkát:

a) Előrelátó menedzsment

Valamely szervezet vezetőségének a feladata és a felelőssége, hogy ismerje működési területét, a kockázati tényezőket és azt is, hogy miként lehet gyorsan és hatékonyan kommunikálni az adott szervezeten belüli és kívüli véleményt alakító kulcsfontosságú személyekkel, csoportokkal, szervezetekkel. A menedzsmentnek előre kell néznie, feltételezni bizonyos helyzeteket és tervek készíteni kedvezőtlen eseményeket követő reakciókra, ki kell jelölnie az ilyenkor megoldandó feladatokért, sajátos teendőikért felelős személyeket.

b) Profeszionalista kommunikációs tevékenység

Válságok idején az információs folyamatban lehetőleg ne forduljanak elő súlyos hibák, nagy tévedések. A menedzsmentnek is és az adott szervezet kommunikációját végző képzett szakembereknek, szervezeteknek is helytálló információkra van szükségük az előző cél eléréséhez. A PR szakembereinek fontos teendője, hogy összerakják és megszervezzék a különféle információk kezelését és kommunikációs célú rendezését, érthető közzétételét. Az eredményes válságkommunikációs terv kialakításához az adott szervezet PR gárdájának a menedzsmenthez szükségképpen közel kell dolgoznia, a közvetlen kapcsolatteremtés mindig szükséges lehet számukra. Kapcsolatban kell lenniük továbbá azokkal a szakemberekkel is, akik alaposan ismerik a kialakult nehézségeket, a megoldandó feladatokat, mindenekelőtt részleteiben magát a kritikus helyzetet. Mihelyt a PR szakemberek elemzik a menedzsment értékesítését a kockázati tényezőkről, azonnal kidolgozhatják a szinte percről-percre változó fejleményeket átfogó tájékoztató lépések mechanizmusát.

c) Jól felkészült kommunikációs tanács és előkészített tanácskozási

A válság nem tekinthető a megfelelő tapasztalatot nélkülözők gyakorló területének és tanulási, betanulási alkalmainak. Az emóciók is és a menedzsment részéről érvényesülő nyomások is gyorsan eszkalálódhatnak és rohamosan terjedhetnek válságok idején. Ezért legtöbbször specializált kommunikációs tanácsadó szervek segíthetik széles körű tapasztalataikkal és objektív szemléletmódjukkal a válság gyors kezelését, a felhasználó erőforrások mozgósítását és az elkerülhetetlen károkkal való törődést. Az e feladatokra szakosodott organizációk hivatásszerűen foglalkoznak válságba került szervezetekkel, erővel és módszertani ismeretekkel töltik fel ügyfeleik válságkezelő dolgozóit és fokozhatják még a legjobban felkészült „házon belüli” kommunikációs szakemberek munkájának kedvező hatását. Természetesen az utóbbiakkal a lehető legszorosabb együttműködésben dolgoznak, igen gyakran nagyon jól szervezett szűk és nyilvános tanácskozásiakat, tájékoztatókat rendeznek.

Szemléleti módok és eljárások a válság folyamán

Bármilyen jól kidolgozott legyen is egy terv vagy akár valamely gyakorlatban is kipróbált reagálási rendszer, egyetlen hatékonyan minősíthető válságkezelő program sem teljesülhet változatlanul és maradéktalanul. Hiszen a gyakorlat sokszínűsége miatt az ilyen programok nem lehetnek tökéletesek. Nincsen olyan szervezet, amely mindenféle veszélyes helyzetre teljesen fel tudna készülni. Sok szervezet láthatólag nem is visel olyan kockázatot, amely kívül terjedne saját organizációja körén és érintené a társadalom nagyobb csoportjait. Mégis valamennyi szervezetet érhet súlyos szerencsétlenség és válság. Mindegyikben jogos tehát az a kérdés, amit röviden így fogalmazhatunk: „Most mit...?”, vagyis mi a teendő válságos helyzetekben. A kérdés már maga is arra utal, hogy meglehetősen részletes eljárásokat kell kidolgozni és ezeket rendszeresen, szigorúan kell érvényesíteni, bármilyen természetű szerencsétlen, válságos esemény áll is elő.

Mérlegelések és cselekvések

A válság kitörésekor a következő mérlegeléseknek és cselekvéseknek kell mindig érvényesülniük:

– Fel kell ismerni, hogy válság-jellegű problematikum helyzet állt elő. Gyakran ez, valamint ennek tudatos közlése a legnehezebb lépés. A lehetséges következmények felméréséhez érzékenynek kell lenni a közvélemény iránt és a jövőre kell gondolni, jó néhány területen éppen erre kell összpontosítani. A menedzsmentnek képesnek kell lenni az ügyek kézbe vételére, arra, hogy gyorsan irányítsa a szervezetet a nehéz időszakon át, felismerve azt, hogy a szervezet elég hosszú ideig a közvélemény figyelmének középpontjában, éles megvilágításban marad. A menedzsment és a közvélemény számára a hatékony kommunikáció lehet az az eszköz, amely megközelíti a felismerés és nyilvános elismerés kulcsfontosságú lépésének megtételét.

– A tények összegyűjtése. Ez mindenképpen szükséges ahhoz, hogy a közvéleményt azonnal tájékoztassák és érzékeltessék vele, hogy a válsággal az adott szervezet felelőssége tudatában foglalkozik és a lényeges információkat napvilágra hozza. E vitathatatlanul logikus álláspont ellenére igen gyakran a szerencsétlenségek, az éles konfliktusok és a szégyenletes botrányok idején előfordulhat és felismerhető lehet a hajlam a tények vagy a tények egy részének eltitkolására, eltakarására. Vagy ami még ennél is rosszabb, gyorsan kiadnak különféle cáfolatokat mielőtt valamennyi igazán lényeges ténnyel maga a menedzsmet, az illetékes vezetést megismerkedne. A legjobb megoldás ilyenkor azonnal összegyűjteni a hozzáférhető tényeket és megnyitni a közvéleményt alakító kommunikációs csatornákat. Sohasem álljon meg a tájékoztatás és a PR szakembere az általa ismert tényeknél, amíg beszerezhet még nem ismeretes, a már tudottnál több, ellenőrzött információt. Csupán a kritikus helyzet teljes nagyságának felmérése után vonhatók le és tehetők a megfelelő tanulságok és következtetések.

– Az összes mobilizálható forrásokat vegyék igénybe a kialakult válságjelenségek megszüntetése céljából. A válság jó irányba való terelése és megfelelő kezelése céljából a menedzsmetnek jól kell ismernie erőforrásait, és azok lehetőleg leghatékonyabb, leginkább célra-vezető használati módját. A menedzsmetnek tájékozottnak kell lennie a veszélyes időkre készített kommunikációs terv teljesítéséről, a tervben felelős feladattal felruházott személyek szerepéről és munkájáról, valamint a kívülről igénybe vett segítők várható teljesítményéről és kapacitásáról. Magasabb szintű vezetőknek a válságba került szervezeten belül szorosan célszerű együttműködni a kommunikációs gárdát is képviselő tanáccsal, és ismerniük kell véleményüket, mielőtt megfelelő döntéseket hoznak.

– Mozgásban kell tartani a nyitott információk folyamatot, mihelyt az eseménysorozat az érintett szervezet szakemberei számára ismertté válik. A válságos helyzetű foglalkozó média gyakran lép fel sürgősen, gyors válaszokat igényel és sokszor él nyugtalanító, egyszerűen a válságkezelést gátló kérdésekkel. Az érintett szervezetek szakemberei számára nagy a kísértés, hogy személyes érzések, különféle teóriák vagy feltevések alapján reagáljanak ilyenkor, ami nem vezet jóra.

– Minél több információ összegyűjtése. A menedzsmet minél alaposabb elemző értékelése szolgálhat alapul a médiával való eredményes együttműködésre, az információknak a többi kulcsfontosságú csoportokkal való megosztására és a válság okozta problémák hatékony megoldását szolgáló intézkedéssorozat reális megértésére.

– A válságos helyzetről való tájékoztatás kereteinek kialakítása. Döntő fontosságú, hogy a válság által érintett szervezet visszanyerje saját dolgozóinak és környezetének hitét a további felelősségteljes működéshez. E célból a média, valamint több fontos organizáció és ügyfélcsoport folyamatos információkat igényelhet mind azokról a fejleményekről, amelyek a válság idején végbemennek. De azokról a teendőkről is, amelyek a válság befejezésekor kezdődtek el. Hosszabb távlatban a válságba került szervezet számára az az igazán jó, ha kezdettől fogva figyelemmel kísérik minden velük kapcsolatos publikációt, hozzáigazítják a saját részükről

adott információkat a meglévő és változóan alakuló külső és belső feltételeikhez. A szervezetről alkotott képnek, arculatnak a helyreállítása legtöbbször az első nyilvánosságna szánt bejelentéssel és beszámolóval kezdődhet magáról a végbement válságról. Az előzmények igazi feltárásának a fontosságát és értékét ebből a szempontból sem lehet túlbecsülni.

A „Most mit?“ periódusának jellemzői egy ellenőrző lista tükrében

Noha az ismert válságkommunikációs tervek egymástól több területen eltérnek, mégis felismerhető és jellemezhető néhány közös vonásuk. Ezek összegzése az e területen dolgozó szervezetek és személyek több éves munkatapasztalataira épülhet. Tapasztalt szakemberek összeállítottak egy ellenőrző lista jellegű követelményrendszert, amely segíthet a mélyreható szerencsétlenségekre és a különféle válságokra való felkészülési terv elkészítésében. Ez az összeállítás a már említett összeállítás „Most mit...?“ kérdésszerű indul ki és a kérdések, a rájuk adott, illetve adható válaszok a következő ajánlások megfogalmazásához vezetnek a szakértői jegyzékben:

a) A válsággal sújtott szervezet *kommunikációval foglalkozó szakembergárdáját és részlegeit a válság kialakulásáról azonnal riasztani kell!* A szervezet kialakított kommunikációs csatornáit, szorosan igazodva a menedzsmethez, megismerkedhetnek az összes feltárási eseményrészlettel és ez már közvetlenül segítheti a főbb döntésekhez tanácsokat adó tapasztaltabb, magasabb szintű vezetőket. Az ilyen természetű információk a következőket foglalják magukban:

– Hogyan, mikor és hol kezdődtek igazában a válságnak minősülő problémák?

– Milyen pénzügyi, törvényi és humánreláció-beli szempontokat kell mérlegelni?

– Az adott rövid időszakban milyen folyamatok vannak kialakulóban és milyen folyamatok kibontakozására lehet még számítani?

– Szükség van-e külső szakértői szervezetnek segítőként történő bevonására?

– Vannak-e jelentősebb sérülések és halálesetek? Ki a felelős azért, hogy az érintett szervezetekkel és családokkal információs kapcsolatokat tartsanak fenn?

– Mikor lehet arra számítani, hogy a helyzetet világosan át lehet tekinteni? Milyen kiegészítő információra és segítségre van szükség?

– Mikor áll rendelkezésre újabb, kiegészítő jellegű tényszerű ismeret?

b) A *veszélyriasztó eljárás kialakítása*. A részlegvezetőket, az üzemi menedzsereket és a felügyeletet végzőket ki kell képezni a hirtelen válságos események bejelentésének megfelelő módjaira, a szükséges információk eljuttatására az adott szervezet kommunikációs osztályához. Az itt említett személyeket fel kell világosítani arról, hogy ne nyilatkozzanak a egész szervezet nevében, kivételként említhető meg az, amikor határozottan és közvetlenül ezt a feladatot kapják.

c) *Központi szóvivő személy kijelölése*. A telefonközpontok kezelőinek és valamennyi alkalmazottnak tudnia kell, hogy kik azok, akik megfelelő információkkal és

kérdésekkel fordulnak az adott intézmény kommunikációs osztályához. Segíteniük kell az utóbbit abban, hogy közléseik elérjék a kijelölt szövívőt, akinek a kommunikálандó anyagról teljes körű ismerettel és alapos megérteéssel kell rendelkeznie.

d) *A tények tárgyilagosa meghatározása.* Az adott intézmény kommunikációs szakembereinek és az adott esetben megbízott alkalmazottaknak a krízis helyszínén célszerű tanácskoznuk és meg kell határozniuk a vitahatatlan tényeket, elő kell készíteniük egy rövid nyilatkozatot, és informálniuk kell a médiát.

e) *Sajtótájékoztató helyszínének céltudatos kijelölése.* A válságjellegű esemény helyszínére megérkező médiaképviselőket valamilyen előre kijelölt biztos helyre kell irányítani, ahol megismerkedhetnek a helyzettel és folyamatosan tájékoztatást kapnak a bekövetkezett fejleményekről.

f) *Kommunikációs segítségről való gondoskodás a média részére.* A médiumokat képviselő személyek munkáját segíteni kell a válságos helyzetbe került szervezetek gépirókkal, telefonokkal, és válságkommunikációs célra felkészített asszisztensekkel.

g) *A kibocsátott információk feljegyzése:* a kapott kérdések nyomon követése. A kommunikációs szakembergárda egyik tagja felelőssé teendő azért, hogy kísérgnyomon minden egyes érintett szervezettől kiinduló közlemény tartalmát és időpontját; jegyezze fel azt is, hogy milyen kérdések érkeztek és ki válaszolta meg azokat.

h) *Ne tegyenek közzé még nyers állapotban levő információkat.* Az információk legyenek „érettek“, megfelelőképpen ellenőrzöttek mielőtt közzé teszik. A válságos helyzetek előidézésében vétkesnek minősülhet személyek neveit például nem szabad a médiák tudomására hozni mindaddig, amíg a családjuk nem kapott értesítést a menedzsment valamelyik tagjától. Hasonlóképpen nem szabad eleve minimálisnak feltüntetni valamely válság-jellegű esemény hatásait. Nem csupán érzékenynek kell lenni és megértést kell tanúsítani, hanem tudatosan el kell kerülni a törvényekkel szemben álló helyzetek kialakulását, ami az alternatív megoldások valamelyikével ellenkező eljárás esetén előfordulhat.

i) *Ne bocsátkozzanak spekulációkba.* A válságos eseményt előidéző okok akkor lesznek nyilvánvalóvá, amikor már elegendő tény válik ismertté; bízzák a szakértőkre (rendőrség, tűzoltóság stb.) annak világos meghatározását, hogy mi is történt valójában. A spekulatív magyarázkodások arra vezetnek, hogy a média képviselői visszamennek az érintettekhez, újra kérdéseket tesznek fel a történetekről és a róluk közölt tájékoztatósokról.

j) *A téves információk kiigazítása.* A médiának a válságba jutott szervezeten és kapcsolatain kívül más információs forrásai is vannak. Ilyenek pl. a rendőrség, a tűzoltóság, a helyszíni tanúk. Minden lehetséges közlemény és interjú utaljon arra, hogy korrigálja az esetleges félreértéseket és félremagyarázásokat, vagyis gondoskodik a tények nyilvánosságára hozataláról.

k) *A tényeket rögzítő fotózással foglalkozó csoportok irányítása.* Fényképekkel és grafikus formában is célszerű bemutatni a megtörténtekeket. Jó előre átgondolva kell irányítani és segíteni a fényképek készítőit, hogy elke-rülhető legyen a megtörtént események félremagya-rázása.

l) *Biztosítani kell a tájékoztató közlések folyamatosságát.* A naprakész médiamunka gyakran lehetséges, de csak akkor, amikor van valami igazi mondanivaló. Ezért csakis pontos tájékoztatást célszerű adni, ilyen természetű információkat kell kibocsátani, és azonnal korrigálni kell a korábban közzétett információt, mihelyst annak hibás volta kiderül.

m) *Tegyük fel a kérdést: „legközelebb mit“?* és tervezék meg az információk válságos események utáni publikálását. Mihelyt a válság befejeződik, lehetővé válik a megtörtént események vitája. Az adott intézmény megfelelő részlegei bevonják a végbement események megvitatásába és értékelésébe a többi alkalmazottat, az érintett közigazgatási egységek lakóit stb. A teljes körű kommunikációs program a válság utáni fejleményekről is véleményalkotó információkkal látja el az érdeklődő embereket és közösségeket.

A „legközelebb mit...? szakasza, vagyis ajánlható magatartás és teendő-sorozat a válságot követő időre

Nem lehet előre pontosan megmondani, hogy miként hat valamilyen válság vagy éles konfliktus egy adott szervezetre vagy társadalmi csoportra. Ugyanígy nem tudható pontosan a kialakuló válságproblémának és hatásainak az érvényesülési időtartama sem. Sőt a tényleges válságeseemények után sem lehet igazán következtetni arra, hogy milyen mélyreható és mennyi-ideig tartó utóvizsgálódások szükségesek, vagy milyen törvénykezési eljárások léphetnek életbe. A közvélemény még hosszú ideig emlékezetében tarthatja a válságokat és sok-sok új fejlemény, köztül véletlen esemény hatására élelken reagálhat a későbbiekben is. Mindezek miatt az eredményes válságmenedzselés részletesen foglalkozik a válságot követő folyamatokkal, főképpen azzal, hogy miként építhető újra az adott szervezet elismertsége (presztízse, arculata) a köztudatba.

Olykor a válságot idéző események az arra jól felkészült szervezeteknek kifejezetten jó akalmat adhatnak arra, hogy kedvező hatásokat váltsanak ki a közvéleményben is, és a médiában is szervezett munkájukkal és hatékony intézkedéseikkel. Az előnyös arculat helyreállítási folyamata a leküzdött válságról szóló első nyilvános bejelentéssel kezdődhet. A viharos időszakban is már indokolt lehet feltenni a „legközelebb mit...? kérdést. Ez kulcsfontosságú mozzanat lehet később annak bizonyítására, hogy felelősségteljes akciók mentek végbe a megpróbáltatásszerű válság idején, ami ráirányította a menedzsment figyelmét a jövőbeni lehetőségekre.

A határozott őszinteség és a szókimondás kifejezett kötelesség a válságos helyzetekben, és a nyíltság hosszabb távon is jó hatást válthat ki.

Az is nagyon fontos, hogy a válsággal zavaros helyzetbe került szervezet maga tegye meg a kezdeményező lépéseket a közvéleménynek hírekkel való ellátása

céljából, és ne várja meg amíg közvetlenül kérdeznék. Az érintett szervezetek érvelhetnek a halasztás kívánatosságáról azzal, hogy még nem tudnak mindent igazán átfogó hírértékű bejelentések megadására. Ekkor azt a kockázatot vállalják, hogy a rémhírek terjedésének adnak tápot és kiteszik magukat a riporterek zavaróan ismétlődő telefonhívásainak. A riporterek rendszerint nem várhatnak az általuk kívánt összes információk összegyűjtéséig, és ezért a válságba került szervezet menedzsmentjét zavart pozícióba találhatják ahelyett, hogy saját helyzetismeretük és véleményük alapján elfogadható önkéntes információkat adhatnának.

A válság kitörésétől kezdve az adott szervezetnek kommunikációs kapcsolatban kell lennie minden érintett csoporttal, amelynek körülményeire hatással van a kialakult esemény, ilyen társadalmi csoportok és intézmények pl. a fogyasztók, az eszközszállítók, a részvényesek, a hitelezők, az alkalmazottak, a különféle elemzéseket végzők, a szakmai intézmények, valamint a médiaszervezetek, a törvényhozó és a szabályozó területek. Mindezeket naprakészen célszerű tájékoztatni arról, hogy milyen fejlemények történnek a válság utáni időszakban is.

A presztízs és az előnyös arculat helyreállításának idején jó lehetőség alakulhat ki arra, hogy meggyőződjenek a válságot leküzdő szervezet erős pontjairól, növekvő vonzerejéről és kiterjedő, bővülő hatóköréről, pl. a szomszédos földrajzi területekre. Előfordulhat pl., hogy korábban pesszimista független elemzők kedvezőbb véleményt alakítanak ki arról a szervezetről, amely a válságot – egyebek közt sikeres kommunikációval és PR politikával – hatékonyan menedzselte és a válság utáni intézkedésekkel számottevően erősítette pozícióját, jobbá tette perspektíváját, vonzóbbá formálta kilátásait.

Tanulságok néhány nagyméretű válság lefolyásából

Az USA-ban igazán nagy méretű válságok tanulságainak szakszerű feldolgozásában kivételesen nagy jelentőséget tulajdonítottak a helyzetfelmérési, diagnosztizálási teendők elvégzésének. Köztük kiemelkedően fontos a *média szervező irányítása* (monitoring). Ez azt a célt szolgálhatja, hogy feltárja a nyilvánosságra került hamis információkat. Valamely hibás hír, téves állítás magában hordja újabb tévedések publikálásának lehetőségét.

A „hálózatkészítésnek” vagy „hálózat-kiépítésnek” nevezhető stratégiának az a lényege, hogy valamely szervezet ellenfeleihez vezető *hidakat épít fel* és hasonlóképpen jár el a szövetségnek tekintett érdekcsoport-

tokkal, kormányzati intézményekkel vagy politikusokkal kapcsolatban is. Az így érintett felek egymással e hídépítés eredményeképpen akár félúton találkozhatnak és ez elkerülheti a távolról való „üzengetéseket” éppen úgy, mint a teljes konfrontációkat, amelyek hozzájárulhatnak a válság elmélyüléséhez és terjeszkedéséhez. Az ellenfelekhez és a természetszerű szövetségesekhez vezető hidak építésének stratégiája különösen fontosnak bizonyult az USA-ban az energiaválság idején érvényesített kommunikációs eljárásokban.

A válságra való felkészülés legfontosabb területének igen sokan a *forogatókönyvkészítést* tartják.

A válságokat rendszerint ritkán lehet pontosan látni, aligha lehet jól megtervezni, a reagálások viszont jól rögzíthetők és alaposan értékelhetők. Az írásos feldolgozások elemzik a válságfolyamatok kialakulásának megállapítható okait, elhatárolható szakaszait és a kritikus helyzetbe hozott döntéseket, végül mérlegre tehetik a válságot követő intézkedéseket és hatásokat is. Rendszerint a jól kiválasztott és szakszerűen cselekvő szóvivő az, aki – élvezve a menedzsment és a válsággal kapcsolatos ügyekben legjáratosabb, tapasztalt szakemberek támogatását – a legfontosabb, gyakran egyedüli és egyszemélyes forrásként szolgálhat ahhoz, hogy valamely válságfolyamatra vonatkozó legfontosabb információkat beszerezzék, rendszerezék és hasznosítsák.

Tanulságos a PR-rel foglalkozó egyik korábbi NASA igazgató véleménye, amely a közismert úrbusz-szerencsétlenség miatti bírálatra hangzott el: „Mindenkinek szüksége van világos, friss eljárásokra, amelyek segítik a döntéshozatalt a válság eseményei közben, létezik egy határozott koncepció és annak megfelelően, az általa kijelölt úton kell végbemenniük az eseményeknek.” Nyilvánvalóan arra utalt ezzel, hogy a hivatkozott koncepció szerint nem volt elkerülhető az úrhajóbusz kipróbálása a program keretében.

Az idézett szavakat minden krízismenedzser és válságkommunikációs szakember, sőt az egész közvélemény figyelmébe ajánlhatjuk, hiszen *válság idején bármi megtörténhet!*

Felhasznált irodalom

Jeffkins, Frank: Public Relations techniques. Heinemann Professional Publishing Ltd., Oxford, 1989

Mindszenty, B. J.–Watson, T. A.–Koch, W. J.: No Surprise – The Crisis Communication Managements System. Bedford House Publishing Co., Toronto, Canada, 1988

Regester, Michael: Crisis Management: How to turn a Crisis into an Opportunity. Century Hutchinson Ltd., London, Great Britain, 1987

VERSENY A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK PIACAIN

A pénzügyi szolgáltatások egyik alapvető jellemzője, hogy piacgazdasági viszonyok között sem tartoznak azon területek közé, amelyeken egy fejlett állam, felelős kormány az ún. „természetes kiválsztódást“ támogatná, azaz szabaddá tenné a piacra történő belépését, majd pusztán szemlélné, regisztrálná a pénzügyi piacon zajló folyamatokat, s egyszerűen leírná a verseny veszteseit. Ezt kiemelve foglalkozik a szerző a magyarországi pénzügyi és biztosítási piacok bemutatásával, a verseny jellemzésével, mutat rá problémákra és tévedésekre, valamint utal néhány, a jövőben várható változásra, tendenciára.

Pénzügyek valamennyi olyan típusú kapcsolatban felmerülnek, amelyekben a résztvevők között valamilyen gazdasági viszony áll fenn, vagy ilyen viszony létrehozását tervezik, valamint minden olyan nem gazdasági természetű kapcsolatban, ahol pénzfizetésre, pénz elhelyezésére stb. kerül sor. Piacgazdasági viszonyok között az áru értékjellegéből, az értékjelleg pénzügyi viszonyt is kifejező természetéből következik, hogy a gazdasági kapcsolat egyúttal pénzügyi jellegű is, azaz minden esetben pénzügyekről is szó van, függetlenül attól, hogy a gazdasági viszony áruja maga a pénz-e, vagy a pénz csupán a szolgáltatás ellenszolgáltatása. A gazdasági fejlődés és a munkamegosztás bővülésének viszonylag korai szintjén elkezdődött a pénzügyeket lebonyolító szféra önállósulása, elkerülése, a *pénzügyi szolgáltatások* kialakulása. A történelmi fejlődés eredményeként a modern gazdaságban a „közvetlen pénzügyi kapcsolat“, a készpénzmozgás normális esetben a lakossági pénzügyekre korlátozódik, de azokban is növekvő szerepe van a bővülő „közvetett módszereknek“. A nemzetgazdaságon belüli pénzügyek döntő többsége, a nemzetközi fizetések pedig szinte kivétel nélkül a pénzügyi intézetekben, illetve azok közvetítésével, közreműködésével bonyolódhatnak. Egy más szempontból – a biztonság erősítése, a kockázat csökkentése, illetve megosztása oldaláról – töltöttek be központi szerepet a gazdaságban, a társadalomban a *biztosítási szolgáltatások*. E két pénzügyi szolgáltatási terület piacainak és versenyhelyzetének sajátosságait, jellemzőit foglalom össze vázlatosan a cikk keretében.

A piacsabályozás sajátosságai

A pénzügyi szolgáltatások egyik alapvető jellemzője, hogy piacgazdasági viszonyok között sem tartozik azon területek közé, amelyeken egy fejlett állam, felelős kormány az ún. „természetes kiválsztódás“ támogatná, azaz szabaddá tenné a pénzügyi piacra történő belépést, majd pusztán szemlélné, regisztrálná a pénz/piacra zajló folyamatokat, s leírná a verseny veszteseit. Az

állam a pénzügyi szolgáltatások központi szférájában két oldalon is belép, aktív szerepet vállal a folyamatokban. *Egyrészt* általában nagyon szigorú engedélyezési folyamathoz, feltételhez köti a pénzügyi intézetek és a biztosítói intézetek alapítását, *másrészt* megtesz mindent annak megelőzése érdekében, hogy a pénzügyi intézetek fizetőképtelenné váljanak, csődbe menjenek, be kelljen őket zárni. Az államnak ez a szerepvállalása hosszú történelmi fejlődési folyamat, s annak során szerzett tapasztalatok eredménye. A bankszabályozás azért fejlődött ki, hogy a pénzügyi szolgáltatásoknál több olyan célt szolgáljon, amelyek bár időről-időre és országonként változhatnak, de összességükben megvalósításuk erről az oldalról a nemzetgazdaság, az ország normális működésének feltételeit jelenti.

A *pénzügyi szféra szabályozásának legalapvetőbb oka és célja a befektetők védelme*. Ennek szükségessége a pénzügyi tevékenységnek a gazdaság minden más területétől eltérő azon sajátosságára vezethető vissza, hogy itt tömegek válnak befektetővé úgy, hogy ennek egy részük akár a legkisebb mértékben is tudatában lenne. Ehhez párosul a modern világban az ilyen befektetések egy részének „kényszerjellege“ is. Elsősorban a vállalkozói, intézményi kör tagjai ugyanis bizonyos pénzügyi műveleteket, tranzakciókat csak pénzügyi intézetek közreműködésével végezhetnek, folyószámla nyitási kötelezettségük van. A lakosság körében is egyre bővülnek azok a területek, ahol a fizetések cél-szerű útjává a pénzügyi intézeteknél vezetett lakossági folyószámlák, átutalási számlák, vagy a különböző csekk- és kártyarendszerek válnak. Ezek kapcsán mind a vállalatok, intézmények, mind pedig a lakosság rövidebb-hosszabb ideig éppúgy a bankok „hitelezőivé“ válik, mint a különböző fajtájú és időtartamú betételhelyezések esetében. A *betétes* (szemben azokkal a befektetőkkel, akik tudatosan kockáztatnak, eldöntik, hogy milyen várható hozamért mekkora kockázatot vállalnak) mint általános és megbízható befektetést a banki betétet választja, s tulajdonképpen nem egy vállalkozásba, hanem egy szektorba fektet be. A betétesek, a bankoknál a különböző konstrukciókban pozitív egyen-

leggel rendelkezők biztosítják rendszeresen és tartósan azt a forrást, ami lehetővé teszi a gazdaság éppen elegendő pénzzel nem rendelkező területei, cégei számára is a fejlődést.

A pénzügyi ügyfelek egyidejűleg azzal, hogy a bankok hitelezőinek szerepébe kerülnek, összekapcsolódnak a bankok gazdagságával. Befektetésük biztonságossága összefüggésben van bizonyos olyan tényezőkkel, mint a banki tőke nagysága, a pénzügyi vagyon piaci értéke és állapota, a kiadott hitelek és a birtokolt értékpapírok minősége stb. Mindezen tényezők megismerése és értékelése az előzőekben körvonalazott befektetők számára (ezek közé nem tartoznak a pénzügyi intézetek mint vállalkozásba befektetők, rész tulajdonnal rendelkezők) tulajdonképpen lehetetlen. Még abban az esetben is, ha a befektetők egyesíteni tudnák erőiket a bankok értékelésénél és el tudnák készíteni a banki vagyon jelenlegi értékének felmérését, minősítését, a banki vagyon nagymértékű likviditása következtében a befektetői biztonságuk instabil maradna. A kellő stabilitáshoz, az elengedhetetlenül szükséges mértékű biztonsághoz ebben a szférában a történelmi tapasztalatok szerint csak az általánostól lényegesen eltérő állami szabályozás és ellenőrzés vezetethet.

A pénzügyi szolgáltatások szabályozásának egy másik célja stabil keretek teremtése a magánszemélyek és a vállalatok, intézmények pénzügyi tranzakcióinak végzéséhez. Ez a szabályozás elméletileg megakadályozza a tevékenység olyan üzleti hullámmázásait, illetve véd az egyes pénzügyi intézeteknél felmerülő olyan problémáktól, amelyek a fizetési forgalom megzavarásával fenyegetnek. Gyakorlati oldalról ehhez azon keretek megteremtése szükséges, amelyek egyrészt lehetővé teszik a gazdaságban lévő pénz mennyiségének ellenőrzését, másrészt stabil fizetési rendszerről gondoskodnak. Ebből a szempontból a fizetési rendszer akkor stabil, ha gátolja a pénzügyi zavarok kialakulását, ha mérsékli, akadályozza az üzleti élet csökkenő irányzatait és a gazdasági életben jelentkező más megrázkódtatásokat. Ennek eléréséhez hatékony monetáris ellenőrzésre, a kereskedelmi bankok pénzügyi lehetőségeinek megfelelő korlátok között tartására van szükség. A pénzügyi szolgáltatások szabályozása a pénzügyi stabilitást a rugalmas bankrendszer támogatásán keresztül és az olyan bankgyakorlat kialakulásának megakadályozásával segítheti, amely a fizetési rendszer összeomlását idézhetné elő.

A pénzügyi szabályozásban a monetáris stabilitás céljai általában összekapcsolódnak a befektetők védelmének céljaival. A szabályozás a befektetők biztonságának növekedését és stabil monetáris üzleti rendszert céloz meg. Bizonyos szempontból a bankok iránti bizalom erősödése akadályozza meg elsődlegesen a pénzügyi válságokat és a pénzellátás nem szándékolt hullámmázásait, garantálva a befektetők biztonságát. Ha a betétek visszafizetésének biztonsága meginog, vagy akár kedvezőtlen bankinformációk hallatán a befektetők gyorsan pánikba eshetnek. Az ennek következtében rohamosan bővülő „hitelkivonás“ az egész bankrendszer iránti bizalom megrendülésével dominószerű csődhullámhoz, súlyos monetáris válsághoz, a gazdaságfejlesztési forrás eltűnésével jelentős gazdasági visszaeséshez, s végső soron az adott ország pénzügyi megingásához vezethet. Egy ilyen helyzet kialakulásának elkerülésében, megelőzésében központi szerepe van egy olyan

kötelező betétbiztosítási rendszernek, ami a kisbefektetők és bankjaik végzete között kizárja a függvényszerű összefüggést, kapcsolatot.

A pénzügyi terület, a jó bankrendszer jellemzője is kell legyen az, hogy a kliensek versenyképes áron minőségi szolgáltatásokhoz jutnak. Ezért a bankszabályozás céljai, szempontjai között szerepelnie kell annak, hogy a létrehozott szabályozókeretek segítsék elő a hatékonyságot és a versenyt. A pénzügyi szolgáltatásoknál a verseny és a hatékonyság függ a piacon lévő bankok számától, új bankok piacra lépési lehetőségétől, a pénzügyi intézetek versenyzési szabadságától és attól, hogy a bankok megfelelő méretűek-e ügyfeleik kiszolgálásához, igényeik kielégítéséhez. Ezért a szabályozásnak az erőforrás koncentrációval, a piacra történő belépési korlátokkal, a terjeszkedéssel és az egyesüléssel kapcsolatos kérdésekre is ki kell terjednie. Ugyanakkor biztosítani kell, hogy a szabályozás ne korlátozza szükségtelenül a pénzügyi intézetek tevékenységét, szükségtelenül ne hozza őket a kevésbé szabályozott cégekkel szemben kompetitív hátrányos helyzetbe, s tegye lehetővé a bankrendszer változó gazdasági feltételekhez és a technológiai haladáshoz való gyors alkalmazkodását. A szabályozásnak meg kell találnia az optimális egyensúlyt a verseny pénzügyi szolgáltatásoknál szükséges korlátozása és a versenynek a bankok hatékony működését kikényszerítő fenntartása, érvényesülése között.

A pénzügyi szolgáltatások szabályozásának céljai közül végül természetesen nem hiányozhat a fogyasztók érdekeinek védelme a banki kapcsolatok bizonyos vonatkozásaiban. Tárgyan értelmezve a fogyasztóvédelmi cél tulajdonképpen a legtöbb pénzügyi szabályozást, köztük az előzőekben kifejtetteket is felölelné. Egy vagy több áttétellel valamennyinél kimutatható lenne végső soron a fogyasztók érdekeinek védelméhez való kapcsolódásuk. Szűkebben értelmezve a fogyasztói érdekek védelmére irányuló intézkedéseket, két fő mozzanatot, szempontot emelek ki. Az egyik, hogy a kölcsönadótól pontosan meg kell követelni a hitelfeltételek pontos ismertetését a kölcsönvevő számára. Ez egyrészt a kölcsönt felvenni szándékozó fogyasztó számára lehetővé teszi a könnyű informálódást és az összehasonlítást a különböző pénzügyi intézetek hitelajánlatai között, másrészt a kölcsönszerződés költségeinek és kötelezettségeinek tudatosításával jelentősen hozzájárulhat a kölcsönvevő helytelen gyakorlattól való védelméhez. A másik alapvető fogyasztóvédelmi szempont annak a követelménynek az érvényesítése, hogy egyenlő elbánást kell biztosítani minden pénzügyi szolgáltatást igénybe vevőnek. Rá kell mutatni arra, hogy a fogyasztóvédelmi célok általában konzisztensek a jó banki alapelvekkel. Valójában a hitelfeltételek pontosítása, a jól informált fogyasztó az egyik legnagyobb hasznot a versenyképes és minőségi szolgáltatást nyújtó banki menedzsmentnek, pénzügyi tulajdonosoknak hozhatja. Hasonlóképpen a kölcsönfelvevők egyenlő és diszkriminációmentes kezelése is minden profitját maximalizálni akaró bankár számára szükséges.

A pénzügyi szolgáltatásokhoz kapcsolódó piaci sajátosságok, versenykorlátozás pontosabb megértése érdekében célszerű arra is kitérni, hogy mi az, amit a szabályozás nem próbál megvalósítani, illetve más megközelítésben mi az, ami nem szerepelhet piacgazdasági viszonyok esetén egy jó pénzügyi szabályozás

céljai és hatásai között. A szabályozásnak nem lehet közvetlen célja az egyes bankok esetleges bukásának, csődjének megakadályozása. Ellenkező esetben ugyanis a szabályozás a bank rossz teljesítményéért felelősök, a menedzsment és a részvényesek védelmét szolgálja. A szabályozás feladata pedig a befektetők és a megfelelő banki szolgáltatások védelme, s ezzel nem egyeztethető össze a rossz vezetés, vagy akár a tisztességtelenség miatt előálló egyedi pénzügyi csődhelyzet elfogadhatatlan költségek árán történő semlegesítése. A probléma, a banki sikertelenség a szabályozó- és betétbiztosítási rendszeren keresztül a fúziótól a felszámolásig terjedő skálán kezelhető. Az egyedi kudarcok megakadályozásának a szabályozás általi „felvállalása” a szabályozás fő céljainak feláldozását jelentené. A hibás üzletpolitikájú, vagy rosszul vezetett bankok védve lennének a versenytől, ügyfeleiknek túltértekelt, rossz minőségű szolgáltatásokkal kellene beérniük.

A szabályozásnak a különböző csoportokra gyakorolt hatásaiban pártatlannak kell lennie, nem preferálhat egy bizonyos méretű vagy típusú pénzügyi tevékeniséget a többihez képest. Ugyancsak nem biztosíthat preferenciális elbánást a pénzügyi intézményeknek és azok ügyfeleinek, vagy az ügyfelek bizonyos csoportjainak. A bankszabályozás nem részesíthet előnyben bizonyos csoportokat másokhoz képest, mert a banki ügyekbe való ilyen beavatkozás több nyilvánvaló torzítást idézne elő, megsértené a polgári társadalomnak, a jogállamiságnak a piaci erőfeszítések, a hitel- és forráselhelyezések terén is érvényesítendő egyenlőség és szabadság elvét. Ugyanakkor a pénzügyi szolgáltatásokba történő ilyen jellegű beavatkozás akár hatástalan, vagy majdnem hatástalan is lehet, hiszen például a kölcsönvevő képes kölcsönét a kedvezményezett területek és a kevésbé szabályozott helyek között mozgatni. Egy versenyképes és hatékony bankrendszer érdekében a jó szabályozás még minimális hatással sem járhat a hitelallokációra és az erőforrásokra vonatkozó döntésekre és nem bátoríthatja a kijátszásra vonatkozó költséges erőfeszítéseket. Végül a bankszabályozás egyrészt a pénzügyi tevékenítetek működését érintő kérdésekben a bankári döntéseket nem helyettesítheti kormányzati döntésekkel, másrészt a kormányzati kompetenciába tartozó kérdésekben a döntéseket nem teheti át a pénzügyi tulajdonosokhoz, vezetőkhöz.

A pénzügyi (banki) szabályozáshoz hasonlóan az általánostól lényegesen eltérő állami feltételállítást és ellenőrzés szükséges a biztosítási szolgáltatások piacán, a biztosítási vállalkozások esetében. Az előzőekben kifejtettek részben értelemszerűen alkalmazandók, adaptálhatók a biztosítási piacra, a biztosítóintézetek szabályozására (verseny biztosítása, egyedi csődök kérdése stb.). A szabályozásnak a piacra lépés korlátozásával, a tevékenység feltételeinek előírásával, a befektetések limitálásával, stb. alapvetően azt kell elősegíteni, biztosítani, hogy az átvállalt kockázatnak megfelelően a kár, vagy az esemény bekövetkeztekor a biztosítótársaságok ügyfeleik felé a vállalt fizetési kötelezettségeknek eleget tudjanak tenni.

A banki, pénzügyi szolgáltatások versenyjellemzői

A világban a banki, pénzügyi tevékenység felfogásában, az általuk végezhető tevékenységek, a nyújt-

ható szolgáltatások körének meghatározásában két alapvetően eltérő típus különböztethető meg. Az egyik típus az ún. univerzális pénzügyi gyakorlat, amelynek lényege úgy fogalmazható meg, hogy a pénzügyi tevékenységi köre nem korlátozott, az ügyfelek egyetlen pénzügyi tevékenységbe vehetik a pénzügyi szolgáltatások (klasszikus banki szolgáltatások, biztosítási szolgáltatások, értékpapír-kereskedelmi szolgáltatások stb.) legszélesebb skáláját. A másik felfogás, megközelítés bizonyos szakosítást, a pénzügyi tevékenység meghatározott szolgáltatásokra történő szakosodását tartja szükségesnek, s ennek megfelelően a pénzügyi szolgáltatások fő csoportjait szervezetileg elkülönült, önálló társaságok, cégek végezhetik, az egyes vállalkozások szolgáltatási kínálata korlátozott, s így az ügyfelek pénzügyi szolgáltatások iránti igényei csak több szolgáltató együttes, egyidejű tevékenysége által elégíthetők ki. Magyarországon lényegében jelenleg a második típus valósul meg. Ennek megfelelően a pénzügyi szolgáltatások közül jogi oldalról pontosan meghatározott tevékenységek üzletszerű vagy rendszeres végzését minősítik pénzügyi tevékenységnek. A hazai pénzügyi tevékenítetek (bankok) jellemzően csak a jogszabályban felsorolt pénzügyi szolgáltatások nyújtására lehetnek jogosultak, nem végezhetnek sem értékpapír-forgalmazási, sem pedig biztosítási tevékenységet. A pénzügyi tevékenítetek működését, lehetséges tevékenységét, az alapvető banki szabályokat és az állami bankfelügyelet kérdéseit „A pénzügyi tevékenítetekről és a pénzügyi tevékenységről” szóló 1991. évi LXIX. számú törvény hatálya változata határozza meg jelenleg Magyarországon.

A fejlett piacgazdaságok tapasztalatai bizonyítják, hogy a gazdaság egyes szereplői számára csak akkor lehet egyenlő versenyhelyeket biztosítani, ha a piaci működés, viselkedés lényeges szabályait, kereteit kijelölő normák magas szintű, egyértelmű jogszabályokban nyernek megfogalmazást. Ez az igény fogalmazódott meg (ha lehet még nyomatékosabban) az átmeneti gazdaságokra, ahol a kialakult gyakorlat és hagyomány kevesebb biztonságot ad. Ez különösen igaz a pénzügyi tevékenységre vonatkozó jogszabályokra, melyekkel szemben az a külön elvárás is megfogalmazódik, hogy az egész nemzetgazdaság biztonságos működése érdekében tegyék lehetővé a problémák korai felismerését és biztosítsák ezen problémák megoldása érdekében történő megelőző beavatkozást a pénz- és tőkepiaci területén. Az egyes pénzügyi tevékenítetek, illetve a pénzügyi rendszer biztonságos működésére, fizetőképességének erősítésére vonatkozó jogszabályok érvényre juttatása (mint azt a fejlett országok gyakorlata is mutatja) egyértelműen állami feladat. Magyarországon további, sajátos állami feladat volt magának a piacgazdasági pénzügyi rendszernek a megeremítése is.

A hazai szabályozás előkészítésekor, ami a piacgazdasági viszonyokra történő áttérés megkezdését követte, egyaránt szem előtt kellett tartani a banki szabályozás általános elveit, a nemzetközi tendenciákat és a magyar pénzügyi rendszer és helyzet jellemzőit. Ennek megfelelően a törvénnyel szembeni követelmények többsikük voltak. Az előző alfejezetben bemutatott alapelvvel, a bankrendszer által a gazdaságban betöltött központi szereppel megegyezően Magyarországon is a nemzetgazdaság egészének működése szempontjából alapvető jelentősége van a pénz- és tőkepiaci intézményei között központi szerepet betöltő pénzügyi tevékenítetek biztonságos, a

gazdaság, valamint a lakosság igényeinek megfelelő tevékenységének, miközben az intézményrendszer és a piac is a kialakulásra jellemző, gyors átalakulás periódusában van. Ahhoz, hogy a társadalmi megtakarítások, illetve a gazdaságban képződő tőkék minél nagyobb része (a pénz- és tőkepiac intézményrendszerén keresztül) visszaáramljon a gazdaságba, vagy (mint a kialakulóban lévő piacra jellemző) megtalálja a visszacsatolás útját a gazdaságba, szükség van arra, hogy a betétesek, a befektetők pénzüzetek iránti bizalmának megszilárdításán keresztül védjék a megtakarításokat és ösztönözzék azt, hogy ezeknek a megtakarításoknak jelentős részét a pénzüzeteknél helyezték el.

Az egyes nemzetgazdaságok, gazdasági régiók működéséhez szükséges tőke iránti igény a tőkeáramlás nemzetközivé válásához vezetett, és azt okozta, hogy ma már a pénzüzeti szolgáltatások nem állnak meg az egyes országhatároknál, hanem átnyúlnak azokon. A nemzetközi tőkeáramlás, valamint az országhatárokon túl átnyúló pénzüzeti szolgáltatások megkönnyítése érdekében mind az Európai Közösségen belül, mind a különböző nemzetközi szervezetekben egyre erősebb a törekvés a különböző országok pénzüzetekre vonatkozó szabályozásának egységesítésére, illetve összehangolására.

Az Európai Közösség a pénzüzetek piacra lépésének engedélyezésére, valamint a biztonságos pénzüzeti tevékenység végzésére, illetve a pénzüzetek megfelelő fizetőképességére vonatkozó szabályai természetesen a hazaitól eltérő piaci viszonyokra modellezhetők. Egyértelműen jelzik azonban azt az irányt, amelyet a nemzetközi pénzügyi integráció megkövetel, s ezért, valamint a közösséghez történő csatlakozásunkból adódó jogharmonizáció igénye miatt ezeket a lehetséges mértékben célszerű volt adaptálni. A pénzüzeti törvény átvette az Európai Közösség bankbiztonsági szabályait, vagy legalábbis közelít azokhoz és alkalmazta a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság ajánlásait is. A pénzüzeti rendszer intézményeinek meghatározása során a törvény tekintettel volt mind a hazai pénzüzeti rendszer kialakulásának eddigi eredményeire, mind a nemzetközi fejlődés irányaira. A nemzetközi pénzüzeti fejlődés mindinkább az „univerzális”, vagyis az általános felhatalmazású és a lehetséges pénzügyi tevékenységek minél szélesebb körét végző pénzüzetek kialakulásának irányába mutat. Ez az irány a Európai Közösség pénzüzeti rendszere és ezen területre irányuló szabályozása fejlődésének is. Ezért a magyar pénzüzeti törvény igyekezett tartózkodni a pénzüzetek részletes, a működést megnehezítő, merevvé tevő, bonyolult tipizálásától. Az egyes pénzüzetekre vonatkozó szabályozásnál alapvetően a Magyarországon kialakult pénzüzeti típusokat vette figyelembe úgy, hogy az egyes típusok között nem teszi merevvé az elválasztóvonalat, sőt lehetőséget ad az egyes pénzüzeti típusok közötti fokozatos fejlődésre is. A törvényben új, a nemzetközi szabályozásnak megfelelő elem a pénzüzeti csoport meghatározása. A pénzüzeti csoport egészére, valamint a pénzüzeti csoportot irányító pénzüzetre vonatkozó szabályok igen fontosak a magyar pénzüzeti rendszerben, ahol meghatározott pénz- és tőkepiaci tevékenységeket (pl. a nyilvános értékpapírok forgalomba hozatalát és forgalmazását), valamint a befektetési alapkezelő, illetve a biztosítási tevékenységet a pénzüzetek csak szerveze-

tileg elkülönült, önálló cégeken keresztül végezhetnek. A szabályozás szándéka szerint a pénzüzeti csoport oldja fel az univerzális bankokkal kapcsolatos fenntartások miatt tipizáló formarendszer és a szervezen összekapcsolódó tranzakciók ésszerű banküzemi összekapcsolásából fakadó dilemmát. A pénzüzeti csoportra vonatkozó szabályozás az összefüggő, egymásra hatást gyakorló tevékenységet végző pénzüzetek kölcsönös kockázatát és az ezért viselt felelősséget rendezi.

Magyarországon a piacgazdaságra jellemző kétszintű bankrendszer létrehozására 1987-ben került sor. Ekkor az ún. „nagy kereskedelmi bankok” létrehozása és a Magyar Nemzeti Bank „profilisztitása” teremtette meg a szervezeti alapját egy piacgazdasági típusú pénzüzeti szolgáltatási rendszer működésének. Az 1987-es első lépést még természetesen az állami adminisztratív

1. táblázat

A bankok száma Ausztriában

Megnevezés	1990	1991	1993	1994
Részvénytársaságok	55	55	54	54
Takarékpénztárak	117	105	91	81
Földhitelintézetek	10	10	10	10
Takarékszövetkezetek (Raiffeisen)	843	814	771	745
Takarékszövetkezetek (Volksbanken)	97	89	84	80
Szakosított pénzüzetek	84	88	90	88
Összesen:	1.206	1.161	1.100	1.058

Forrás: Magyar Hírlap, 1994. október 13. 17. old.

jelleg határozta meg, s ezen „bürokratikus” intézkedések - például a vállalati hitelállomány felosztása a létrehozott kereskedelmi bankok között - részben gyökerei a pénzüzeti rendszerben ma jelentkező súlyos problémáknak, zavaroknak. A piaci típusú változások tényleges lehetőségét a gazdasági rendszerváltás hozta meg, s keretít jogi oldalról a pénzüzeti törvény foglalta össze. A piaci szereplők rendkívül dinamikus bővülése eredményeként 1994-ben Magyarországon az alábbi megoszlásban* működtek pénzüzetek:

Kereskedelmi bank	36
Szakosított pénzüzet	6
Takarékszövetkezet	255
Bankképvislet	19
Egyes pénzüzet	2
Egyes pénzüzeti tevékenységek folytatására feljogosított személyek	7

A jelenlegi magyar pénzüzeti rendszer, a bank-piac szereplőinek jellemzőit illetően igen eltérő értékekkel, minősítésekkel lehet találkozni. Ezek egy része

* Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach 1993–1994. TAS Kft., Budapest, 1994

a bankok számát és a típusmegoszlást helyezi a közép-pontba, s erre építve „túlbanksítás“-ról is beszélnek. Az ilyen értékelések megalapozatlanságának érzékel-

2. táblázat

A nagybankok tulajdonosi szerkezete 1994. végén

Megnevezés	Jegyzett tőke 1994 végén (M Ft)	Összes állami részesedés (%)	Köz-köz-hányad (%)	Árfolyam 1994 végén (a névérték %-ában)
Budapest Bank Rt	17.242,31	77,00	19,80	70-75
Kereskedelmi és Hitel Bank Rt	51.908,00	74,40	25,60	13-19
Magyar Hitel-bank Rt	74.105,40	89,30	10,70	8-13
Magyar Külkereskedelmi Bank Rt	9.092,35	26,99	29,54	106-125
OTP Bank Rt	28.000,00	80,30	7,14	105-120

Forrás: Cégvezetés, 1995. február 111. old.

tetésére, illetve az objektív megítélés elősegítése érdekében az 1. táblázatban a szomszédos Ausztria pénzüneti rendszerének adatait, a bankok számának pénzüneti típusonkénti négyéves változását mutatom be.

A piaci szereplők számának – amely önmagában még keveset árul el a tényleges viszonyokról – növekedésével párhuzamosan megkezdődött a tulajdonosi struktúra átalakulása is, eddig elsősorban a külföldi tőke, a külföldi érdekltség megjelenése útján. Ma már a pénzünetek között éppúgy van százszázalékos holland, francia, osztrák tulajdonú, mint többségi német, amerikai, vagy nemzetközi pénzüneti tulajdoni részesedéssel működő kereskedelmi bank. A külföldi tulajdonlás azonban jellemzően még csak a kis- és közép-bankoknál fordul elő. A bankprivatizáció különböző okok miatti késése, a konszolidációk következtében bekövetkezett állami tulajdonszerzés következtében a nagybankoknál jelenleg is döntő az állami tulajdon aránya. Ezt mutatják be a legnagyobb bankoknál a 2. táblázatban szereplő adatok is. A banki szolgáltatások piacának folyamatban lévő átalakulását jelzi az a tény is, hogy a „nagybankok“ mérlegfőösszeg alapján mért piaci részesedése az 1987. évi közel 60 %-ról már 1991-re alig több mint 40 %-ra csökkent. Megfigyelhetők bizonyos „szakosodási“ folyamatok, tendenciák is a Magyarországon működő pénzüneteket körében mind az elsősorban kínált szolgáltatásfajtákat, mind pedig a megcélzott elsődleges ügyfélkörrel illetően.

A pénzünetek között a piacgazdaság kibontakozásának megkezdődésével megindult verseny céljai már az eddig eltelt rövid időszakban sem voltak azonosak. Míg 1990-91. években a forrásokért folyó kiélezett, sokszor a gazdasági ésszerűséget is figyelmen kívül hagyó verseny, addig 1992-ben a környezeti feltételekben, a gazdaságban végbement változások következtében a „jó“ adósért folyó verseny vált meghatározóvá. Jelenleg a versenyben ismét központi kérdéssé vált a forrásszerzés. A folyó kamatverseny jellemzői között éppúgy megtalálható a pénzünetzet fennmaradása (a törvényben előírt

mutatók teljesítése) érdekében az irreális hozamajánlat, mint a megtévesztő, tisztességtelen gyakorlat. A verseny emellett főleg a rövid lejáratú hitelezés és a külkereskedelmi szolgáltatások területére koncentrálódik és alig jelenik meg a beruházási és a lakossági hitelezés területén. A pénzüneti szolgáltatások ezen csoportjának piacán egyre inkább kidomborodik a magas színvonalú technikai feltételekkel és nagy tőkeerővel rendelkező szereplők – így főleg a külföldi és vegyesbankok – előnye. A bankszféra legdinamikusabban fejlődő tagjai, a vegyes bankok térnyerésében nem kis szerepe volt annak, hogy egyrészt természetesen nem részesedtek a kétszintű bankrendszer létrehozásakor a vállalati partnerek és adósságállományuk szétosztásából, másrészt nem nehezített rájuk olyan állami nyomás, amely bizonyos hitelcélok finanszírozását, vagy állampapírok vásárlását szorgalmazta.

A pénzünetzeti rendszer helyzetével kapcsolatban veszélyjelzéseket már 1991. folyamán érzékeltetni lehetett. Ekkor azonban még nem volt feltűnő a bankok jövedelmezőségének csökkenése sem, hiszen a vállalkozói szektor átlagos profitszintjének radikális visszaesésével szemben a bankszektorban a vagyonarányos nyereség a csökkenés ellenére 1991-ben még meghaladta a hús százalékot. 1991. év vége és az 1992. év viszont több területen (így például a monetáris politikában, a vállalatok feltételeiben és reagálásaiban, vagy az MNB magatartásában és a kereskedelmi bankok szabályozásában és helyzetében) olyan lényeges változásokat hozott, amelyek összehatásukban a bankrendszer stabilitását veszélyeztették. Az életbe lépő új törvények – közülük is elsősorban a pénzünetzeti és a csőd törvény – hirtelen, nagy erővel és további feszültségeket generálva hozták felszínre a gazdaság látns pénzüneti feszültségeit. A gazdaság különböző részterületeinek pénzüneti egyensúlyhiányai nem fokozatosan, időbeli késleltetéssel, hanem azonnal és robbanásszerűen hatottak egymásra. A vállalatok növekvő pénzüneti zavarai, a szaporodó kétes kinnlevőségek, a vállalati csődök megrendítették a bankok helyzetét, portfóliójuk romlott, tartalékképzési kötelezettségük nőtt. A bankszféra pozíciója összességében gyorsuló mértékben romlott, a minősített kinnlevőségek elérték a mérlegfőösszeg 20-25 százalékát. Az általános – bár a vegyes bankokra kevésbé ható – negatív tendencia mellett az 1992-es év új jelensége volt több kis és közepes pénzünetzet (Ingatlanbank, AVB, Ybl Bank, Gávavencsellői Vállalkozói Takarékszövetkezet és néhány más takarékszövetkezet) tönkremenetele. Ezen pénzünetzetek csődje többségének háttérben kimutatható a megalapozatlan terjeszkedés, a hazárd gazdálkodás és olykor a tulajdonosi csoportokat gátlástalanul meghitelező banki üzletpolitika gyakorlata is. A pénzünetzeti terület egészénél jelentkező problémák, válságjelenségek azonban alapvetően objektív, s döntően külső eredetűek, a gazdaság egészének állapotából következtek voltak. Ez, valamint az egész pénzüneti rendszer veszélybe kerülése elkerülhetetlenné tette az állam beavatkozását.

A bankrendszer megmentésének eszközeként az állam 1992-ben a „hitelkonszolidációt“ választotta, s a banki portfólió-tisztításra több mint százmilliárd forint értékben került sor. A rossz minőségű hitelek kiváltásával a bankok nehéz helyzetén az 1992. évi hitelkonszolidáció azonban csak átmenetileg segített, de végső megoldást nem hozott. Annak ellenére, hogy 1993-ban a

A minősített hitelállományok megoszlása
1992-ben és 1993-ban

Megnevezés	1992. dec. 31.		1993. dec. 31.	
	millió Ft-ban	%-ban	millió Ft-ban	%-ban
Probléma-mentes	10437.683	89,26	1.292.108	70,68
Külön figyelendő	-	-	124.217	6,79
Átlag alatti	36.477	2,26	53.664	2,94
Kétes	59.731	3,71	112.292	6,14
Rossz	76.877	4,77	245.838	13,45
Összesen	1.610.768	100,00	2.828.119	100,00

Forrás: Pénz-Piac 1994. okt. 25. 11. old.

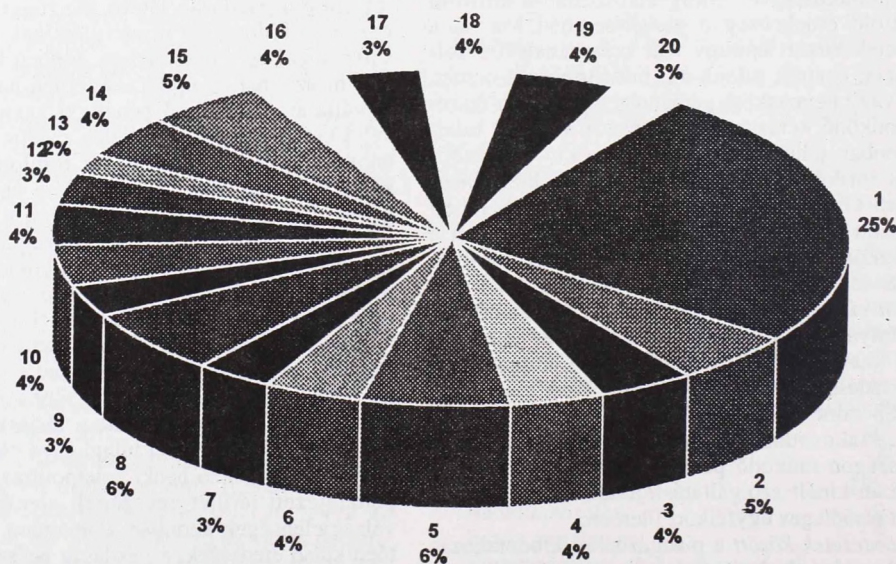
pénzintézetek már óvatos, igen mérsékelt kockázatot vállaló hitelezési gyakorlatot folytattak, a tendenciák azt jelezték, hogy újabb állami beavatkozás nélkül a bankszféra helyzete 1993 végén rosszabb lenne, mint a hitelkonszolidáció előtt volt. A gazdaság állapota, az adósok helyzetének romlása, gyakran csődbe jutása következtében ugyanis a portfóliók összetétele jelentősen

tovább romlott, mert a korábban kétesnek és átlag alatti-nak minősített (s így a hitelkonszolidációban nem szereplő) követelések váltak nagy számban rosszakká, sőt egyre nagyobb arányban ezen követelések kamatai sem folytak be. Megoldásként az ún. „bank- és adóskonszolidáció“ szisztémáját dolgozták ki. Az intézkedések szükségességét, az állami beavatkozás kényszerét és a magyar bankrendszer 1994. évi induló állapotának súlyos problémáit érzékeltetik a 3. táblázat adatai.

A hazai pénzintézeti rendszer, a banki szolgáltatások piacának eddig említettek melletti sajátosságai közül feltétlenül ki kell emelni a rendkívül nagymértékű területi aránytalanságokat. A területi megoszlás jellemzőinek figyelembevétele nélkül a bankrendszer és a pénzintézeti szolgáltatások magyarországi értékelésekor téves következtetésekre lehet jutni (ilyenek tartom például egyes szakembereknek Magyarország „túlbanksítottságára“ vonatkozó megállapítását), illetve nem jelölhetők meg helyesen a kívánatos jövőbeni fejlődés irányai. A bankfiókhálózat területi megoszlásának jellemzőit 1994. elejére vonatkozóan az 1. ábrán mutatjuk be. Már ez a megyei eloszlás is érzékelteti, hogy az országon belül igen eltérő a banki szolgáltatásokhoz való hozzájutás lehetősége, s nagy területeken, igen sok településen, s azok körzetében – a takarékszövetkezetektől eltekintve – semmilyen pénzügyi szolgáltatást nem kínálnak a vállalkozások számára. A jelenlegi helyzet egyik fő oka az, hogy a magyar bankok döntő többsége tulajdonképpen nem rendelkezik fiókhálózat-

1. ábra

A bankfiókok megyei eloszlása



1. Budapest
2. Bács-Kiskun megye
3. Baranya megye
4. Békés megye
5. Borsod-Abaúj-Zemplén megye
6. Csongrád megye
7. Fejér megye
8. Győr-Moson-Sopron megye
9. Hajdú-Bihar megye
10. Heves megye

11. Jász-Nagykun-Szolnok megye
12. Komárom-Esztergom megye
13. Nógrád megye
14. Pest megye
15. Somogy megye
16. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
17. Tolna megye
18. Vas megye
19. Veszprém megye
20. Zala megye

tal. A legnagyobb hálózattal rendelkező OTP Rt mintegy 400 kirendeltsége, valamint a Postabank Rt. részére – illetve ma már a Budapest Bank és a költségvetés – csak betét-, illetve forrásgyűjtést és kifizetést végző több mint háromezer postafiók van jelen a pénzügyi szolgáltatások piacának országos kiterjedésben értelmezett kínálati oldalán. Az 1994-ben Magyarországon működő legnagyobb húsz bank adatait a 4. táblázatban mutatjuk be.

Az eddigi folyamatok, a különböző bankbotrányok, s a napjainkra több szempontból ismét rendkívül kritikus-

A magyar bankok gazdasági adatai
1993. december 31-én

Bankok megnevezése	Mérleg-főösszeg	Adózott eredmény	Osztalék	Létszám
	millió Ft-ban		%-ban	(fő)
1. OTP Bank	830.958	643	0 és 12	14.367
2. Magyar Hitel Bank	357.463	- 72.734	-	4.100
3. Magyar Külkereskedelmi Bank	238.294	198	0, 12, 14	1.512
4. Kereskedelmi Bank	231.723	- 46.556	-	4.356
5. Postabank	168.085	1.566	10 és 15	1.472
6. Budapest Bank	156.605	- 13.434	-	2.952
7. Közép-Eu. Nemzetközi Bank (CIB)	M\$ 754,8	M\$ 18,4	70,0	201
8. CIB-Hungária Bank	45.135	1.901	72,0	180
9. Inter-Európa Bank	40.540	624	10 + 2,5	328
10. Ibusz Bank	39.534	44	-	1.079
11. Takarékbank	37.323	- 11.05	-	558
12. Citibank Budapest	36.474	2.497	88,0	150
13. Unicbank	36.083	1.516	30,0	152
14. Mezőbank	34.544	- 7.906	-	727
15. Agrobank	31.715	- 4.344	-	909
16. Creditanstalt	27.200	256	6,0	207
17. Általános Értékforgalmi B.	26.148	213	-	299
18. Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank	20.468	460	-	126
19. ING Bank	20.283	309	10,0	68
20. Corvinbank	18.375	- 234	-	172

Forrás: 200 - Figyelő Különszám 1994. 34. old.

sá vált helyzet egyrészt azt jelzi, hogy még messze vagyunk a konszolidált, kiegyensúlyozottan működő pénzügyi piac, bankrendszer kialakulásától. Másrészt egyértelműen látszik az is, hogy sem a pénzügyi szabályozás, sem pedig az állam eddigi tevékenysége nem kielégítő a magyarországi viszonyok megfelelő rendezéséhez.

Biztosítási szolgáltatások versenyjellemzői

A pénzügyi szolgáltatások másik jelentős csoportját a biztosítási tevékenységek alkotják. A pénzügyi területtel szemben még ma is hiányzik a biztosítási szolgáltatások átfogó jogi szabályozása. Bár a biztosítási törvény tervezet formájában már hosszabb ideje elkészült, de parlamenti tárgyalásának időpontja még 1995. elején is bizonytalan. Ugyancsak alapvető eltérés jellemzi a

4. táblázat pénzügyi tevékenységekhez viszonyítva a biztosítótársaságok tulajdonviszonyait is. A majd négy évtizedes állami monopólium 1986-ban történt felszámolását követően 1992-re teljeskörűen megvalósult a magyar biztosítási piac privatizációja. Magyarországon 13 biztosítótársaság, 11 biztosítóegyesület és száznál is több biztosításközvetítő cég működött. A külföldi biztosítók tartós magyarországi képviseléseinek száma jelenleg hat. A biztosítótársaságok tulajdoni szerkezetében uralkodó a külföldi tőke (63,7 %), a hazai befektetők részesedése szerény, az állami tulajdonlás pedig elenyésző mértékű. A társaságok egyharmada kizárólagos külföldi tulajdonban áll. Az Európai Gazdasági Közösséghez tartozó német, francia, osztrák, olasz, holland és belga tulajdonosokon kívül az amerikai tőke is képviselteti magát a magyar biztosítási piacon. Megjegyzem, hogy 1994-ben mindössze egy biztosítótársaság volt 100 %-os hazai tulajdonban. Azonos viszont a két szféra abból a szempontból, hogy szolgáltatásait minden piaci szereplő vagy kötelező jelleggel, vagy üzleti kockázata csökkentése, biztonságának növelése érdekében saját döntése alapján igénybe veszi. Ugyancsak hasonlóságok mutatkoztak a két terület között a cégek egy részének „alultőkésítetttségében”, valamint a mindkét szférában jelentkező pénzügyi feszültségekben, problémákban. Az 1991-es évet a biztosítók már több mint 15 milliárd forint veszteséggel zárták, szemben az előző év csaknem egymilliárdos nyereségével. Ezen a területen azonban a rendezés lehetőségei alapvetően eltérnek a pénzügyi tevékenységhez bemutatóktól. A biztosítóknál az állam anyagi áldozatvállalása nem jön szóba, ezért leegyszerűsítve a megoldás a biztosítási szolgáltatások díjainak emelése lehet. A biztosítók intézkedéseik eredményeként az 1993-as évet már ismét pozitív eredménnyel zárták, de az előző évből 2,5 milliárd Ft veszteség húzódtott át.

A magyar biztosítási piac, a biztosítási díjbevételek a monopolhelyzet megszüntetése után öt év alatt a háromszorosára bővültek. A biztosítási piacon a társaságok közötti részesedés összetétele és aránya csak lassan változik, az erős piaci koncentráció a jellemző még a korábbi monopolhelyzetből következően ezen a területen. A piac többségét a Hungária Biztosító Rt. és az ÁB-Aegon Rt. birtokolja. Más képet kapunk viszont akkor, ha a biztosítótársaságok szerepét, piaci részesedését a kötelező biztosítások nélkül vizsgáljuk. A piaci részesedés ezen két megközelítés mellett

mutatkozó jelentős eltérései is utalnak arra, hogy a különböző biztosítótársaságok szolgáltatási kínálata, ügyfélköre és az általuk kezelt kockázati típusok lényegesen eltérnek egymástól. A szolgáltatási termék-választék elsősorban a vállalkozói szférában bővült. Az 1994-ben Magyarországon legalísan működő biztosítók számára engedélyezett üzletágakat az 5. táblázat mutatja be. Mint a táblázatból látható, a Magyarországon működő cégek többsége ún. *kompozitbiztosító* – azaz a biztosítási ágak majd mindegyikét kínálja –, azonban

módosulásokat hozott a biztosítási piacon. A változások között is kiugró a Nationale Nederlanden előretörése. A holland biztosító alig több mint három évvel magyarországi alapítása után az életbiztosítási piacon már közel negyven százalékos részarányt mondhat magáénak. A biztosítási piac 1993. évi – a két alapvető biztosítási üzletágcsoportra bontott – jellemzőit a biztosítási szolgáltatások megoszlására vonatkozóan a 2. és 3. ábrákon mutatom be. A biztosítási piac korábbi időszakhoz viszonyított négyszeresére történt mennyiségi bővülésével alapvetően nincs szinkronban a biztosítási szolgáltatások általános minőségi fejlődése. A szolgáltatások jelentős része minőségének jelenleg is alacsony színvonalra, az ügyfelek sokszor elfogadhatatlan „kezelése” fő okai között a biztosítási kultúra általános hiányosságai mellett nagy szerepe van a még mindig domináns pozícióban lévő két nagy biztosító korábbi gyakorlata, rossz beidegződései továbbélésének.

5. táblázat

A biztosítótársaságok számára engedélyezett biztosítási üzletágak

Biztosítótársaságok	Elsődleges biztosítások					Viszont biztosítások
	Életbiztosítás	Nem életbiztosítási ágazatok				
		egyéb személy	va-gyon	felelős-ség	kötelező gépjármű felelős.	
Argosz Biztosító Rt	x	x	x	x		x
Atlasz Utazási Biztosító Rt	x	x	x	x		x
ÁB-Aegon Általános Biztosító Rt	x	x	x	x	x	x
Colonia Biztosító Rt	x	x	x	x	x	
Első Amerikai-Magyar Biztosító Rt	x	x	x	x		x
Európa-GAN Biztosító Rt	x	x	x	x		x
Exportgarancia Biztosító Rt			x			
Generali Budapest Biztosító Rt	x	x	x	x	x	x
Glória Bitosító Rt	x	x	x	x		x
Hungaria Biztosító Rt	x	x	x	x	x	x
Nationale Nederlanden Magyarországi B. Rt	x	x	x	x		x
OTP-Garancia Biztosító Rt	x	x	x	x	x	
Providencia Osztrák-Magyar Biztosító Rt	x	x	x	x	x	x
Signal Biztosító Rt	x	x	x			x

Forrás: Privat Profit 1994. 6. sz. 50. old.

ezen belül erőteljesebb szakosodási törekvések is megfigyelhetők. A biztosítási kínálat és verseny bővülését egyértelműen mutatja, hogy míg 1986-ban a magyarországi biztosítók mindössze négyféle biztosítási formát kínáltak, addig ma ez a szám már meghaladja a százötvenet, s több száz új egyedi biztosítási termék van piacon.

Az új biztosítók megjelenése, a szolgáltatási kínálat rendkívül dinamikus bővülése már eddig is jelentős

lyozás az alábbi kategóriákat mentesíti a kartell-tilalom alól:

- a tiszta biztosítási díj kalkulációja, azaz az adott kockázat statisztikai költségeinek számítása, kivéve a rezsiköltséget és a profitot,
- általános szerződéses feltételek megfogalmazása,
- társ- és viszontbiztosítói csoportosulások létrehozása,
- együttműködés a kárrendezési eljárásokban,

A biztosítási piac jelenlegi szerkezetéhez képest a jövőben egyértelműen olyan irányú változások várhatók, amelyek a mai erőfölényes helyzet megszűnését hozzák magukkal. A biztosítási szolgáltatások sajátosságaiból következően azonban a verseny lehetőségei és gyakorlata több szempontból *eltér a gazdaság más területeinek jellemzőitől*. Az eltéréseket a legjobban a terület *nemzetközi kezelésének* bemutatásával érzékeltehetjük. A versenyszabályok biztosítási területen való általános alkalmazhatósága ma már nem vitatható. Az általános alkalmazhatóságot erősítette meg az Európai Bíróság a „Német Tűzbiztosítás” ügyben, ahol a Bizottság betiltotta a Német vagyongarancia Biztosítási Szövetségnek (NVSZ) a tagjaihoz intézett ajánlását arra nézve, hogy különböző százaléokban, de valamennyi területen emeljék a biztosítási díjakat. Az EK Bizottság arra hivatkozott, hogy az ajánlás korlátozza a szövetség tagjai közötti árversenyt. Az NVSZ azzal érvelt, hogy nem volt korlátozó hatás, mivel a tagjai szabadon dönthettek, hogy alkalmazzák-e az ajánlást vagy sem. Ezt az érvelést azonban semmilyen szinten nem fogadták el. Ugyanakkor az EK csoportmentességi gyakorlata keretében elfogadott rendelet az általánostól eltérően rajzolta fel a határvonalakat a biztosítási területen az elfogadható és az elfogadhatatlan együttműködések között. A szabá-

– együttműködés a kutatás területén, biztonsági berendezések tesztelése és használata,
 – információcsere a súlyosabb kockázatú ügyekben.

A biztosítási törvény javaslatában ezeknek a csoportmentességi elveknek a hazai versenytörvénybe történő adaptálása is szerepel. Elfogadásával egységessé válik a versenyfelügyelet gyakorlata is azzal, hogy a

biztosítási piacok is a Gazdasági Versenyhivatal hatáskörébe kerülnek. Piaci és versenyszempontból a jövőre vonatkozóan azonban a legnagyobb változást a törvény azon rendelkezése fogja okozni, amely szerint Magyarországon nem működhetnek kompozit biztosítók. Ez a ma működő biztosítók alapvető átszervezését igényli, s a biztosítási szolgáltatások piacainak lényeges átrendeződéséhez fog vezetni.

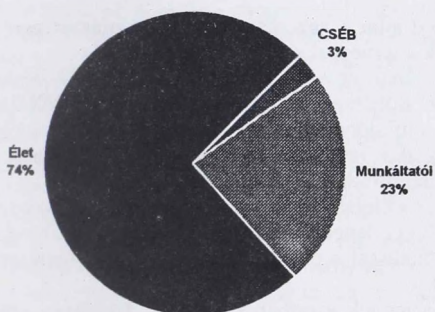
2. ábra

3. ábra

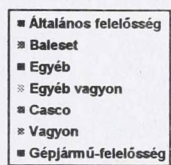
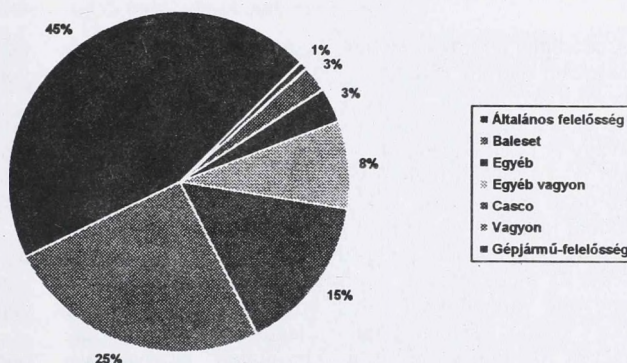
Életüzletág (1993)

Nem életüzletág (1993)

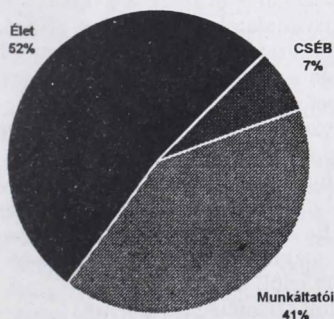
Díjbevétel



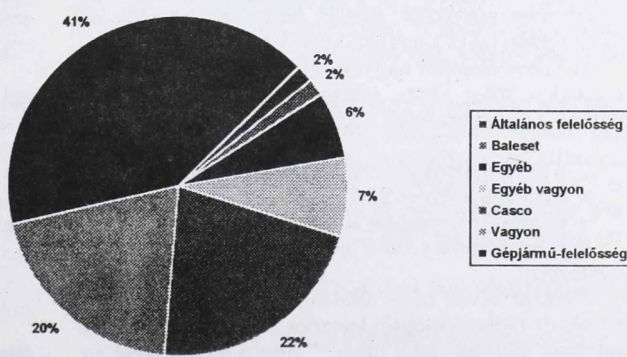
Díjbevétel



Kárfizetés



Kárfizetés



GONDOLATOK A KISVÁLLALATI STRATÉGIAI TERVEZÉSRŐL

Tanulmányában a szerző – elsősorban a kérdésfelvetések szintjén – kiterjeszti a stratégiai tervezés fogalmát a kisvállalati szférára, s ezen keresztül vizsgálja azokat a lehetséges kutatási irányokat, amelyek elméleti, illetve empirikus úton igazolhatják a stratégiai tervezés kisebb méretű vállalkozásoknál való alkalmazásának létjogosultságát.

A stratégiai tervezés elmélete és gyakorlata elsősorban a nagyobb méretű vállalatok példáin keresztül került és kerül a köztudatba, illetve a szakirodalomba. Kisajátíthatják-e a nagyvállalatok a stratégiai tervezés fogalmát, avagy tért kell engedniük – többek között ezen a területen is – a kisebb méretű vállalatok sajátos jegyeket is hordozó szférájának. A kisvállalati szféra ugyanis az utóbbi időben – elsősorban létének igazolására – szívesen adaptálja azokat a korszerű vállalatvezetési elméleteket és módszereket, amelyek korábban kizárólag a nagyobb vállalatoknál voltak honosak. Ez okozza azt, hogy számos esetben a hallgatólagosan nagyokra értelmezett fogalom kiegészül a „kisvállalati” jelzővel. Így születnek meg az olyan kategóriák, mint pl. kisvállalati marketing, kisvállalati gazdaságtan, kisvállalati kontrolling stb.

Örök vitatéma lehet, hogy ezek a kategóriák újat jelentenek-e minőségileg, vagy csak egyszerűsítések, újraelemzések. E kérdéskörben valószínűleg mindkét fél számára elfogadhatóan igazságot tenni nem lehet. Az azonban bizonyos, hogy egészen mások a két vállalati kör alapvető tulajdonságai, azok a jegyek, amelyek leginkább meghatározzák, illetve befolyásolják működésüket, s azon belül a tervezési tevékenységüket.

A kisvállalatokat nagyon szívesen állítják szembe a nagyokkal, főleg akkor, mikor az előnyeiket kell bizonyítani. Leggyakrabban a következő érvek hangzanak el:

- a kisvállalatok lényegesen rugalmasabbak,
- nagyobb a szabadságfokuk,
- döntési folyamataik átláthatóbbak,
- jelentősebb a személyes részvétel szerepe a vezetésben.

Ezek az érvek nagy általánosságban természetesen igazak, de nyilván mindig léteznek ellenérvek, s létjogosultságuk lehet az „attól függ...” típusú bírálatoknak is.

Mind ezek előrebocsátása után a kisvállalatok általános ismérvei közül a tervezési tevékenységüket leginkább befolyásoló jegyek a következők:

- A kisvállalatoknál kevés, illetve általában hiányzik a specifikus ismeretekkel rendelkező szakember, aki

tanácsot tud adni a vezetőségnek. Ez természetesen vonatkozik a tervezési szakértőre is.

– Általában egy-két személy vesz részt a jelentős (stratégiai) döntések meghozatalában. A kisvállalatot többnyire a tulajdonosok vagy azok egy része személyesen vezeti, akik így gyakorlatilag részt vesznek a vezetési folyamat minden aspektusában.

– A kisvállalat a fontosabb döntések meghozatalánál jóval függetlenebb a külső érdekszférától, kevésbé van rájuk hatással a minisztérium, valamely bank vagy éppen lobby.

Ezek a jegyek azonban kétarcúak. Bizonyos szempontból igazolják, más szempontokból viszont megkérdőjelezzik a kisvállalati stratégiai tervezés létjogosultságát. Az e területen született korábbi empirikus felmérések azt mutatják, hogy Magyarországon a kisvállalatok vezetői – bár hangsúlyozzák korlátait – általában szükségesnek vélik a stratégiai gondolkodást, a stratégiai tervezési eljárásokat, módszereket. Paradox módon a lojális vezetői hozzáállás ellenére a gyakorlat egészen mást mutat: a kisvállalatok többségében átfogó, rendszeres, strukturált stratégiai tervezésről nem lehet beszélni. Ezt nyilván az általában vett tervezési tevékenységükről is ki lehet jelenteni.

Ebben a helyzetben kétségek nélkül kiemelt jelentőséggel bír a stratégiai gondolkodás fontosságának igazolása, a stratégia fogalmának olyan meghatározása, amely keretétől tud szolgálni a kisvállalati vezetés tervező tevékenységének. Egy ilyen keret lehet a stratégia fogalmának többszörös meghatározása. A többszöröság három értelmezési szintet jelöl:

- a stratégia mint szemlélet,
- a stratégia mint vezetési mód,
- a stratégia mint tevékenység.

A stratégia mint szemlélet, illetve gondolkodásmód általában a vállalkozások olyan jellemzőjét jelenti, amelyet követendő példaként kell kezelni, hogyha a vállalkozás vezetőinek, illetve munkatársainak gondolkodásmódja fejlődésgátlónak minősül. Ilyenkor legtöbbször elhangzik a jelszó: a régi dolgokat már kevés jobban csinálni – mást kell csinálni! Ahhoz, hogy valóban újat

lehesen alkotni, természetszerűleg szemléletváltásra van szükség. Ez a szemléletváltás (változtatás) csak akkor lehet valóban sikeres, ha az új gondolkodásmód meghatározó eleme a stratégia. Hiányával kérdésessé válik a változás eredményessége. A stratégia, illetve a stratégiai gondolkodásmód feltételezi a vállalkozás teljes körű önállóságát, a jövőre összpontosuló prognosztikai szemléletet és az egészséges vezetési kultúrát. Bármelyik is hiányzik, a stratégia nem lehet életképes. A stratégia mint szemlélet – kissé sarkítva – nem egyéb, mint a józan emberi ész alkotó módon való alkalmazása. A vállalkozás sikeréhez mindezt ki kell egészíteni a merész vállalkozói fantáziával és a kíméletlen kritika képességével. Mindezek ugyan a vállalkozás sikerét nem garantálják, de rendkívül megnövelik annak valószínűségét.

A stratégiai vállalatvezetés, amelynek alapelveit, módszereit több évtizedes elméleti kutatás, illetve az ugyanennyi ideig tartó vállalati alkalmazások tapasztalatai alapozták meg, olyan nagy hatásokkal működő eszköznek tekinthető a vállalkozások vezetőinek kezében, amellyel a vállalkozás növekedési és életbenmaradási esélyeit jelentékenyen meg lehet növelni. A vállalkozásoknak időről-időre szembe kell nézniük a legkülönbözőbb súlyú, így létfontosságú problémákkal, kihívásokkal is. Elemi erejű kényszer számukra helytállni a mindinkább élesedő, kíméletlen versenyben, illetve megbízhatóan gondoskodni saját jövőjükéről. Ezeknek a súlyos követelményeknek csak úgy tudnak eleget tenni, ha folyamatosan növelik teljesítőképességüket, rugalmasan változtatják szervezetüket, újabb és újabb termékeket fejlesztenek ki, új piacokat tárnak fel és megszüntetik reménytelenül veszteséges tevékenységeiket. Ha mindezeket hosszú távon is eredményesen megvalósítja a vállalat vezetése, akkor eleget tesz a stratégiai vezetés alapvető elvárásainak. Így a stratégiai vállalatvezetés célja az, hogy hosszú távon is biztosítsa a vállalat létét jövőbeli potenciális sikerek és tartós versenybeli előnyök kialakítására, valamint az erre alkalmas szervezeti feltételek megteremtése révén. Azaz igyekszik előre meglátni a jövőbeli fenyegetéseket és esélyeket, és mindezek elhárítására, illetve megragadására alternatív megoldásokat keres. A stratégia ezen az értelmezési síkon nem más, mint „szisztematikus vállalkozói döntéshozatali folyamat, a döntések jövőbeli hatásainak folyamatos vizsgálatával, a döntések megvalósításának szisztematikus szervezésével és a döntések tényleges hatásainak a tervezett hatásokkal való szisztematikus összevetése.“ (P. F. Drucker)

A stratégiai gondolkodás meghatározó (nagyon sokszor vele azonosított) vetülete a stratégiai tervezés. A vállalkozások vezetői viszonylag hamar ráéreznek, hogy mennyivel nagyobb esélyük van a sikerre, ha képesek a jövőt „megalkotni“. Alapigazság, hogy a jövő nem magától, véletlenül alakul, hanem alakítják, ha nem mi, mások. Azon vállalkozások számára, amelyek hajlandók a stratégiai tervezésre időt és energiát rászánni, rendszerezett eljárási mód (módszertan) áll rendelkezésükre jövőbeli fejlődésük megtervezéséhez.

A stratégia fogalmának fenti, kifejezetten tág értelmezése azt sugallja, hogy a kisvállalatok – mégha különböző megjelenései formákban is – rendelkeznek a stratégiai tervezés elemi jegyeivel, s ha alacsony hatékonysággal is, de végeznek tervező tevékenységet. Ez a valóságban sajnos nincs így. A stratégiai tervezés hi-

nyát illetően a kisvállalati vezetők a következőkkel érvelnek leggyakrabban:

– A stratégiai tervezés igazából nem tud segítséget nyújtani, hiszen a stratégiai elképzelések csak hosszú távon hatékonyak. A kisvállalatoknál elsősorban a gyors megoldásokra van szükség, s a rövid távú siker alapozza meg a hosszú távú működést.

– A stratégiai tervezés folyamatos gyakorlása eddig nem használt, szokatlan módszereket kíván meg. Ezek alkalmazása túlterhelné a jelenlegi munkatársakat, illetve az erre a feladatra felvett magasan képzett szakemberek drágák lennének.

– A kisvállalati vezetők ismeretei ma még meglehetősen hiányosak a stratégiai tervezés módszereiről, megszervezésének folyamatáról. ugyanakkor az sem hagyható figyelmen kívül, hogy a kisvállalat vezetése generalista szakértelmet igényel, a speciális szakértelem biztosítása nehéz. (Ez nyilván nem csak a stratégiai tervezésre igaz...)

– A stratégiai tervezés, illetve az általa kidolgozott stratégia rendszerint járulékos költségeket okoz, amelyeket a szigorú gazdálkodási körülmények között könnyen indokolatlannak minősítenek.

– A stratégiai tervezés folytatni megszüntett célok, elképzelések csak szöveges megfogalmazások (majdhogynem jelszavak), melyek eredménye nehezen ellenőrizhető, és ezáltal nehezen vezérelhető.

– A stratégiai tervezés meglehetősen idő- és munkaigényes feladat, nem áll szoros kapcsolatban a vezetői jövedelemmel. A napi feladatokkal szinte teljesen leterhelt vezetőt nehéz meggyőzni, hogy éppen az operatív feladatok terhére, rendszeresen foglalkozzék stratégiai kérdésekkel is. A kisvállalat vezetője rendelkezzen azon képességgel, hogy egyfelől tudjon távlati célokat közép-pontban tartani, ugyanakkor eléggé rugalmas maradjon ahhoz, hogy megoldjon napi problémákat, felismerjen új lehetőségeket. Az mindenképpen kihívás a vezető számára, hogy mind a rugalmasságot, mind pedig az irányt megőrizze.

– A kisvállalati vezetők nem szívesen osztják meg gondolataikat, elképzeléseiket még beosztottaikkal sem, főképp nem az esetleges külső tanácsadókkal. Ennek oka kézenfekvő: a kisvállalatoknál relatíve magasabb a kockázati szint.

A kifogásokat és ellenérveket valószínűleg hosszasan lehetne még sorolni. Ezek ellenkezőjéről meggyőzni az ózdkodó vezetőket elég nehéz. A kockázatot a stratégiai tervezés területén is vállalni kell, sikerét garantálni nem lehet.

A bizonyítás – pro és kontra – konkrét esetekben sokkal célszerűbb, mint elméletben. Akár igenlő, akár tagadó állásponton vagyunk is a kisvállalati stratégiai tervezés létjogosultságáról, mindenképpen el kell ismerni, hogy vannak olyan jellegzetes vonásai az általában vett kisvállalkozásnak, amelyek igazolják a tervezési nehézségeket:

– A kisvállalatok vezetőinek vezetési kapacitása korlátozott.

– A kisvállalat finanszírozásbeli mozgá szabadsága csekély.

– A kisvállalat általában kevés terméket gyárt, szűk területen működik, így diverzifikációs lehetőségei kicsinyek.

Kézenfekvő kifogások, de éppen ezen jellegzetes kisvállalati stratégiai korlátok feloldására válik szük-

ségessé a stratégiai tervezés. A kisvállalatok sikeres működése dinamizmust és rugalmasságot tételez fel. Mindezt kifejezetten segíteni tudja a helyesen alkalmazott stratégiai tervezés, a jól megalkotott stratégia.

A kisvállalatok – éppen méretük miatt – gyakran szakosodnak, s mert fejlődésüket erőteljesen befolyásolja az adott piac alakulása, a kisvállalatok vezetőinek folyamatosan a kontingenciák (adott lehetőségek) és a stratégiai döntések kategóriáiban kell gondolkodniuk.

Ha el is ismerjük, hogy a kisvállalat stratégiai mozgékonyága alacsonyabb mértékű, s az irányváltoztatások nagy erőfeszítéseket és hosszú előkészítést igényelnek, mégis éppen ezért kell a kisvállalatnak leginkább foglalkoznia a jövőbeli fejlődésének esélyeivel és problémáival.

A fellelhető kisvállalati stratégiai tervezési gyakorlat értéke

Értékes avagy éppen értéktelen tevékenység-e a tervezés a kisvállalatok számára? A kérdés kicsit akadémikus, hiszen empirikus úton nagyon nehéz bizonyítani a tervezés és a vállalati siker közvetlen kapcsolatát. Ennek ellenére széles körben kézenfekvőnek ítélik a szoros korrelációt. Bár a szakirodalom számos alkalommal már kísérletet tett a hipotézis meggyőző igazolására, döntő bizonyítékot még nem sikerült találni.

Meggyőződéssel állapíthatjuk meg tehát, hogy egy sikeres kisvállalat valószínűleg a tervező tevékenységét is hatékonyan végzi. Viszont az, hogy a tervezés serkenti-e a sikert, vagy éppen ellenkező irányú a folyamat, megint csak eldöntendő kérdés lehet, ám igazából talán nem is lényeges. Ha ugyanezt a kérdéskört implicit úton közelítjük, akkor is igaznak vélhetjük a felállított hipotézist: a gyenge teljesítményű (csődbe ment vagy csőd felé tartó) kisvállalat kevés figyelmet szentel a tervezésre, illetve kifejezetten idegenkedik a tervezés szerepét kiemelten fontosnak hirdető külső vagy belső szakértőktől.

A hatékony tervezés és a vállalati siker összefüggése a nagyobb méretű vállalatoknál is nehezen bizonyítható. Az viszont valószínűsíthető, hogy az igazolási kísérletben egészen más elemeket kell szemügyre venni a nagyvállalatok esetében. A kisebb méretű vállalatoknál ugyanis más jellegűek a siker kulcstényezői, és így nyilvánvalóan eltérő a tervezési folyamat jellege is. Mindeza a következők miatt is igaz.

A kisvállalatoknál lényegesen kisebb az írásbeliség súlya a tervezésben. Így gyakorlatilag formalizált tervezésről nem is lehet beszélni, sokkal inkább „fióktervezésről”, ami nem azt jelenti, hogy a tervek érdektelenek s az írásztalfióknak készülnek, hanem azt, hogy a kisvállalat vezetői igénylik a rugalmasan változó, saját maguknak szóló, bizalmas információkat is jócskán tartalmazó dokumentumokat. A kisvállalatok esetében talán meggyőzőbben igazolódik az a tervezési közhely, hogy a tervezés haszna sokszor nem maga a terv(dokumentum), hanem az ahhoz vezető tervezési tevékenység.

A kisvállalatoknál a tervezési időhorizont lényegesen rövidebb, általában csupán néhány hónap, hiszen a stratégiai döntések – a kisvállalat objektív adottságai miatt – csak igazából ilyen távlatban értelmezhetők.

A kisvállalatoknál a tervezés határfoka szorosabb korrelációban van a vezetők személyes kompetenciájával.

A vezetői kompetencia – amely esetünkben elsősorban a stratégiai tervezési folyamathoz való hozzáértés (hozzaállást) jelenti – alapvető részterületei az alábbiak:

- szituatív kompetencia,
- funkcionális hozzáértés,
- szociális kompetencia,
- intellektuális felkészültség.

A szituatív kompetencia a tapasztalatokon alapszik. Bizonyos szintű szituációs felkészültség szükséges ahhoz, hogy az adott vezető megfelelő módon reagáljon és cselekedjen a különböző stratégiai jellegű döntéshozatalokban. Nem árt, ha a vezetőnek tapasztalatai vannak a vállalati fejlődés különböző szakaszairól, akár növekedésről (piacbehatolás, beruházás stb.), akár éppen hanyatlásról (csőd, beolvadás stb.) van szó.

A funkcionális hozzáértés tudás központú. A vezető legyen otthon, rendelkezzen minél mélyebb ismeretekkel az alapvető funkcionális területeken, legyen az adott vállalkozási terület kiváló művelője.

Amíg a szituációs és a funkcionális hozzáértés a vezetők szakmai érettségében egyesül, addig a szociális és intellektuális kompetencia esetében a pszichológiai érettség fokmérőjéről van szó.

A szociális kompetencia magatartási aspektusú. Ide tartoznak a vezető társadalmi megnyilvánulásai (közönségi érzés, állampolgári kezdeményezések stb.), szakmai kultúrája (érvényesülés, szolidaritás stb.), valamint vállalaton belüli viselkedése (felelősségvállalás, munkatársak vezetése, konfliktusmegoldó-készség stb.). A szociális kompetenciának kifejezésre kell juttatnia a vezető kommunikációs és integrációs képességeit a vállalat szűkebb keretein belül, de a tágabb üzleti körökben is.

Az intellektuális felkészültség a vezető gondolkodását helyezi előtérbe. Fontos, hogy a gondolkodás különböző formái (analízis, absztrahálás, racionalitás, intuíció stb.) ne oltás ki egymást, hanem egymást erősítve a gondolkodási képesség magasabb fokához vezetessenek.

A kompetenciának mint kategóriának többsíki elemzéséből kitűnik, hogy minden vezetési módszerben, folyamatban, s így a stratégiai tervezésben is az ember kell a meghatározó szűk keresztmetszeti tényezőnek tekinteni. S ez a szabály különösen fontos a kisvállalati stratégiaalkotás terén!

A sikeres kisvállalat és a stratégiai tervezés kapcsolatrendszerében végül kiemelésre kíváncsoznak azok a kijelentések is, amelyek jelenlegi tapasztalataink alapján még csak hipotézisek.

A stratégiai tervezés szinte sohasem létezik egy kisvállalatnál a vállalkozás indításának pillanatától, a vállalkozás kezdeti életszakaszában. A tervezési tevékenység helyett ekkor elsősorban az egyéni és kollektív tapasztalat, valamint az intuíció dominál. A stratégiai tervezési tevékenység megjelenése, indítása csak az első valódi sikerek után történik.

A sikeres működés tartós meglétével a kisvállalatok tervezési technikája tökéletesedik, de igazából az optimális szintet nem éri el, többé-kevésbé elmarad a lehetőségektől.

A kisvállalatoknál a felső vezetés aktívan beavatkozik (sőt gyakran részese annak) a tervezési folyamatba. A nagyobb méretű vállalkozásoknál nagyon sokszor alsóbb vezetői szintekre delegálják a tervezést, amely így elveszti jelentőségét.

A kisvállalatoknál a tervezéstől várt haszon elmárádása jóval negatívabban hat a tervezésről vallott nézetek minőségére. Ez nagyban magyarázza a kisvállalati vezetők idegenkedő magtartását.

A kisvállalati tervezési folyamat jellemzői

A stratégiai tervezés módszertana nagyméretű – sokszor multinacionális –, magánkézben levő feldolgozóipari vállalatok gyakorlata alapján alakult ki. A stratégiai tervezés vitathatatlan sikerét mutatja, hogy az eljárás nagy sebességgel terjedt el a vállalkozások valamennyi típusában, sőt mi több, azoknak elválaszthatatlan „tartozéka” lett.

A stratégiai koncepció nem kerülhette el a kisebb méretű vállalkozásokat sem. A kisvállalkozások számára is követelménnyé vált a szemléletváltás, az újabb típusú vezetési stílus meghonosítása. Ugyanez természetesen igaz a tervezés konkrét módjára is. A stratégiai tervezésnek persze mindig „testreszabottnak” kell lennie. Ez azt jelenti, hogy egy kisvállalatnak nem kell és nem is lehet szolgálai módon követni nagyobb testvéreinek gyakorlatát.

A stratégiai tervezés persze meglehetősen idő- és pénzigényes tevékenység, melynek terheit a kisvállalkozás nem szívesen veszi magára. Ellenben, ha a stratégiai tervezés felé bizalommal fordulunk, akkor annak első sorban az előnyeit vesszük észre. Ez az eljárás jórészt kristálytisza logikát, néhány rendszerezett tevékenységet és sok-sok kreativitást foglal magában. A módszertana nem igényel feltétlenül nagy részletezettséget és formalizálást, vagyis nem kell félni a felhasznált módszerek és eljárások egyszerűsítésétől.

A stratégiai tervezés egyszerűsített, „feltűrt ingujjas” eljárása nem vetélkedhet a nagyvállalatok tekintélyt parancsoló tervezési mechanizmusával. Azonban itt nem is erről van szó, hanem arról, hogy egy kisvállalkozásnak is tudnia kell a stratégiai szemlélet meghatározó kategóriáiban gondolkodni, azaz röviden: legyen elképzelése a vállalat jövőjéről és ez az elképzelés vezérelje jövőbeli akcióit.

A magyar gyakorlatban ma még meglehetősen ritka a kisebb méretű vállalkozásnál a stratégiai tervezés. Úttörők azonban nemcsak a nagyvállalatok esetében, hanem már a kisebbeknél is találhatóak.

Erre egy példa:

A bemutatásra kerülő vállalat sok tekintetben tipikusnak mondható kisméretű vállalkozás. Stratégiai tervezésbe önszántából valószínűleg sohasem fogott volna. Vezetőinek informális kapcsolatai révén azonban bekerült egy nemzetközi együttműködési programba, melynek fő célkitűzései a következők voltak:

– Piacorientált átalakítási folyamat indítása és támogatása magyar kis- és középvállalatok számára exportképességük fokozása és a nyugatorientált nemzetközi együttműködés biztosítása érdekében.

– A piacorientált vállalati magatartás fő jellemzőinek kialakítása.

– Magyarország nyugat-európai országokkal való kereskedelmi és ipari együttműködésének fejlesztése.

– Menedzseri és tanácsadói tapasztalatsere.

Megjegyzést érdemel az a tény, hogy a vállalat vezetőit különösebben nem hatották meg a fenti célkitűzések. Előttük egyetlen pragmatikus cél lebegett: a pro-

gram révén piacot találhatnak Nyugat-Európában termékeiknek. S mindezt készek voltak a programmal járó anyagi áldozatokat is vállalni, s többek között alávetni magukat a stratégiai tervezés eljárásának is.

A következőkben bemutatásra kerülő minimális stratégiai tervezési program már kifejezetten „feltűrt ingujjasnak” tekinthető, azaz tovább már károsodás nélkül nem szűkíthető.

• A példavállalat alapvető jellemzői:

Kelet-magyarországi székhelyű, több telephelyes, vegyesipari profilú vállalkozás. Vagyona mintegy 100 MFT, éves árbevétele közel 500 MFT, létszáma kb. 500 fő, tevékenységi körébe 6–8 termékcsalád gyártása, illetve több szolgáltatás tartozik. A termékek és szolgáltatások kombinációja meglehetősen szokatlan, kialakulása elsősorban a központi szocialista gazdaságpolitikán, illetve a véletlenül alapult. A vállalat összességében szerény nyereséget képes felmutatni.

A tervezési munkaprogram fő lépései megfelelnek a normatív eljárás alapelveinek:

a) Vállalati diagnózis,

b) Célkitűzés,

c) Akcióprogram.

a) Vállalati diagnózis

Egy kisvállalatnál a vezetők – elsősorban a léptékek kicsinysége és a problémák viszonylagos egyszerűsége miatt – általában jól körülhatároltan és kellő rálátással tiszták az irányításuk alatt álló vállalkozás alapvető gondjaival.

Ennek megfelelően a környezet, illetve a belső helyzet elemzések elsősorban nem a problémafeltáró módszerek kerülnek előtérbe, hanem azok, amelyek didaktikus és szemléletes voltak miatt alkalmasak a külső és belső tényezők rendszerezésére, szelekciójára, illetve fontosságuk megállapítására. E követelményeknek leginkább megfelel:

– a háromdimenziós diverzifikációs modell,

– a GYELV (gyengeség-erősség-lehetőség-veszély)-mátrix,

– a portfólió-modell „vállalatra szabott” változata.

Ez a három módszer absztraktsága és szisztematikusága miatt alkalmas arra, hogy kellő hatékonysággal felszínre hozza, illetve a minimális stratégiai program további fázisaiban kezelhetővé tegye a vállalat alapvető minősítő jegyeit. Emellett természetesen kijelölik a vállalat működési köre alakításának fő irányait, meghatározzák a potenciális sikerlehetőségeket és az erősítendő területeket.

b) Célkitűzés

Mivel a stratégiai (de az általában vett) tervezési metodikának is immanens eleme a célok kijelölése, a kisvállalat sem tekinthet el a célok hierarchikus rendszerének felállításától. Ez azt is jelenti, hogy a kisvállalatnak is célszerű és szükséges a célhierarchia (stratégiai célpiramis) minden egyes jellemző szintjének kidolgozása, a vállalati filozófiától kezdve a konkrét akciócélokig.

Példánkban a vállalat filozófiájának tömör, egymondatos megfogalmazása bár egyedi és „testre szabott”, általános érvényű jellemzőket is képvisel:

„Tulajdonosi szemlélettel, tőkeerősen, rugalmas alkalmazkodással fejlődni!”

A vállalat (vagy tágabb értelemben: a magyar kisvállalat) legfontosabb elve a fejlődés, amely azon a felismerésen alapul, hogy a túlélés egyetlen módja a vállalat jövőjének aktív és intenzív alakítása. Ez azt jelenti, hogy a fejlődés nem mindenáron való növekedést, hanem erőteljesen vállalkozói alapon egyre aktívabb illeszkedést takar a mind tágabban felfogott környezethez. Ezt a követelményt a vállalat akkor tudja reálisan teljesíteni, ha a vállalat vezetői és munkatársai mind jobban magukévá teszik a tulajdonosi szemléleten alapuló gazdálkodási magatartást, vagyis fokozódó ütemben törekednek az eredményes gazdálkodás, a tőkeerős vállalat megteremtésére.

A vállalati filozófia korrekt megfogalmazását követően ki kell jelölni a vállalat azon vezérelveit, amelyeket a vállalatnak tevékenysége középpontjába kell állítania a filozófia követése érdekében. A kisvállalat vezérelveit akkor megfelelőek, ha kifejezetten konkrétak és nincsenek sok belőlük.

Ezen követelmények azért fontosak, hogy megfelelő alapot tudjanak biztosítani a célpiramis következő szintjéhez, a nagyvonalú akcióprogram kialakításához.

c) Akcióprogram

Ezen a szinten a vállalat fontosabb stratégiai akcióit jellegük és hatásuk szerint csoportosítjuk. Jellegük szerint vállalati, illetve környezeti képességeket, készségeket fejlesztő akciókat különböztetünk meg. Hatásuk szerint pedig (mindkét kategóriában) szerkezetformáló és feltételteremtő akciók találhatók.

Ezek alapján az alábbi csoportosításban kell akciókat kijelölni:

- vállalati, szerkezetformáló akciók,
- vállalati, feltételteremtő akciók,
- környezeti, szerkezetformáló akciók,
- környezeti, feltételteremtő akciók.

A vállalati nagyvonalú akcióprogramot más vetületben, funkcionális területek szerint is célszerű kidolgozni. Ki kell jelölni, hogy milyen akciók indítása szükséges

- műszaki-technológiai,
- piaci,
- gazdálkodási és
- humán területeken.

Az egyes üzletágak konkrét stratégiai akciói a nagyvonalú program akcióirányai valamelyikének képezik fontos elemét oly módon, hogy egyben az adott tevékenységi körre is jellemző adottságokat is hordozzák. Ezek a konkrét akciók akkor képezik a vállalati stratégia szerves részét, ha azok hatása hosszú távon is érvényesül, illetve befolyásolható.

Az eddigiekben vázoltak alapján a minimális stratégiai tervezési eljárás („a feltúrt ingujjas” program) alaplépéseit a következőkben lehet összefoglalni:

Vállalati diagnózis
<ul style="list-style-type: none"> - háromdimenziós diverzifikációs modell - GYELV-mátrix - a portfólió-modell specifikált változata
Célkitűzés
<ul style="list-style-type: none"> - vállalati filozófia - vállalati vezérelvek
Akcióprogram
<ul style="list-style-type: none"> - nagyvonalú akcióprogram - üzletági stratégiák

A fenti esetből le lehet szűrni néhány tanulságot:

- A kisvállalatok esetében szinte magától értetődő az informális tervezési eljárások használhatósága. Nagyobb méretű vállalkozásoknál a formalitás előnyei jól kimutathatók, a kisebbeknél inkább csak korlát.

- A kisebb méretű vállalkozások tervezésében inkább a generalisták szerepe jut érvényre, a nagyobbaknál a specialisták a meghatározók.

- A kisvállalatoknál nem kap kiemelt szerepet a szabályozás kérdése sem, a tervezési ütemterv jóval rugalmasabb, a felelősségek (kompetenciák) kérdése egyértelműbb.

A pozitívumok mellett nyilvánvalóan léteznek negatív vonások is:

- korlát lehet a kisvállalat információs rendszere. Nagyon meg kell válogatni, hogy milyen információkra van valóban szüksége a vezetésnek ahhoz, hogy az információ tartalma és felhasználhatósága arányban álljon az információ beszerzésének költségével.

- A tervezés hatékonyságát gátolhatja a vezetési stílus is. A „laza”, nem intézményesített stratégiai tervezés előfeltétele egy olyan vállalatvezetési stílus, amely nem idegeníti el a munkatársakat a vállalattól, illetve a vezetéstől. A vezetők és a munkatársak így könnyebben tudnak azonosulni a vállalat céljaival.

- Szem előtt kell tartani a fokozatosságot is. Nagyon lényeges, hogy az érintettek egy tanulási folyamat során ismerkedjenek meg a stratégiával. Így az esetleges ellenállás – amely a tervezés többletterhéből adódik – könnyebben leküzdhető.

- A tervezés szervezeti kereteit úgy kell kiépíteni, hogy illeszkedjen a kisvállalat adottságaihoz, s egyensúlyi állapot jöjjön létre a stratégiai tervezés intézményi struktúrája és előrehaladó tanulási folyamata között.

A kisvállalati stratégiák tartalma

Ezen a részterületen a helyzet meglehetősen változatos. A vonatkozó elméletből, illetve a gyakorlati tapasztalatokból az a következtetés vonható le, hogy a viszonylag kevés számú stratégiai megközelítésen belül a funkcionális stratégiák és a versenymódszerek széles választékának az alkalmazására kerül sor.

Milyen tényezők magyarázzák ezt a sokszínűséget?

A kisméretű vállalkozások nagy számából adódó változatosságon, valamint a szinte magától értetődő nagyfokú rugalmasságon túl, lényegi szerepe van a korábban már említett tényezőnek: a kisvállalati stratégiai tevézés relatív korlátozottságának.

Ez elsősorban azt jelenti, hogy a kisvállalat a radikális változtatások helyett szívesebben választja a kis lépések stratégiáját, mégpedig az adott vállalkozás erős oldalai alapján. Az erős oldal mindig a kisvállalat általános, illetve egyedi előnyeit képviseli.

A kisvállalat döntései azonban – nagyon sokszor a kivédhetetlen objektív tényezők miatt – pontatlanok lehetnek. Ez a tény önmagában is determinálja a növekedését. A kockázati szint ugyan magasabb, ám a kitűzött célok megvalósítása – éppen a kisebb méretekből adódóan – viszonylag könnyű. Ezekből következnek,

hogyan a kisvállalatok tipikus jelszava a „próbáljuk meg és majd meglátjuk“, a „dupla vagy semmi“ attitűd.

Ha megpróbáljuk a kisvállalkozások tipikus stratégiáit megnevezni, akkor segítségünkre lehet az alábbi, empiriára támaszkodó kutatás.

A Bamberger vezette nemzetközi kutatócsoport nyolc nyugat-európai országra kiterjedő minta alapján három iparágban vizsgálta a kis- és középméretű vállalatok működését. A működési kört, valamint a termékpiacon két dimenzióban jellemezték. Öt stratégiatípust fogalmaztak meg:

Működési kör / Termékpiac	Szűk, specializált	Széles, diverzifikált
Stabil, állandó	VEDŐ	KOCKAZAT- MEGOSZTÓ
Dinamikus, változó	INNOVÁTOR	KUTATÓ
	ELEMZŐ	

Felhasznált irodalom

Bamberger, I.: Le management strategique dans les petites et moyennes entreprises. Direction et Gestion 1985/2.

Barnett, T. R.–Mackness, J. R.: An action research study of small firm management. Journal of Applied Systems Analyses 1983/4.

Faber-Castell, von A.–Steimann, H.: A stratégiai vállalatirányítás problémái egy középüzemben. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 1983/11.

Fischer, J.–Zimmermann, W.: Instrumente der Strategischen Planung für Unternehmen mittlerer Größenordnung. Zeitschrift Führung und Organisation 1983/4.

Heinze, R.: Strategische Planung im mittelständischen Unternehmen. Blick durch die Wirtschaft 1982/12. 10. p.

Hinterhuber, H. H.–Popp, W.: Strategische Führungskompetenz. Die Unternehmung 1987/5.

Robinson, R. B. Jr.–Pearce, J. A.: Research thrust in small firm strategic planning. The Academy of Management Review 1984/1.

Shuman, J. E.–Shaw, J. J.:–Sussman, G.: Strategic planning in smaller rapid growth companies. Long Range Planning 1985/6.

Volk, H.: Keine Angst vor Strategiekonzepten. Kfz-betrieb 1985/2.

TERMELŐ BEFEKTETÉSEK MENEDZSELÉSE

- A strukturális harmónia közelítése piacorientált hatásvizsgálatokkal -

A tanulmány a magyar iparvállalatok termelő és termelést segítő befektetéseinek működőképességét és eredményességét megítélni képes megoldásokat szedi csokorba. A fontosabb elvi kérdések tisztázása, módszertani lehetőségek bemutatása mellett a szerző arra törekszik, hogy az anyacég befektetéseinek minősülő termelő vállalkozások irányításának jellege szerint, továbbá a befektetői szándék és a befektetés gazdasági súlyaránya szerint is megkülönböztetetten kezelje az eredményesség kritériumait, az átfogó megítélés szempontjait.

Hazánk földregésszerű megrázkódtatások sorát éli át a piacgazdaság formálódásának idején, a tulajdonoshiány túlon túl lassú „oldódása” és meggyökeresedett tervezési beidegződések masszív túlélése mellett. A piacvesztés tömegjelenségével kísérve kellett piacorientált gazdasági társasággá átalakulnia olyan állami vállalatoknak, melyek a „kipárnázott” piaci közegben korábban mindennemű piaci rutin nélkül is sikeresen tevékenykedhettek. A cégjogi formaváltás ritkán hozott igazi tartalmi változást: a kvázi-tulajdonos megjelenésével még messze nem járt együtt a befektetői érdek felismerése, követése. Többnyire továbbra sem születtek életképes stratégiák, inkább csak formális koncepciók, bennük hangzatos filozófiák, missziók egész sora a megvalósíthatóság nagy kérdőjeleivel. Fejlesztések - ha történtek is - többnyire a műszakiak által diktált technikai, technológiai racionalitást követték, gyenge piaci válasszal kísérve.

Amint a hozamkövetelmény komolyan felmerült, hirtelen teher lett a múltbeli érdekekből felhízlalt vállalati vagyon. Értékes cégjavak cseréltek gazdát méltatlanul alacsony áron. Cégek sora vált fizetéseképtelenné, magával vonván egy országos méretű, térben és időben kezelhetetlen csődhullámot. Számos jobb sorsra érdemes vállalat sodródott felszámolásba csupán azért, mert

A tanulmány egy 1994-ben készített javaslati anyagra épül, amit a szerző a NITROKÉMIA Vegyipari Részvénytársaság Felügyelőbizottságának tagjaként készített el a Társaság belső utasításainak, kontrolling munkaanyagainak, továbbá a BONITAS Kft. könyvvizsgálati irányelveinek és tartalmi koncepciójának figyelembevételével. A szerző szándéka, hogy értékeltesse: a tulajdonosnak és a cégvezetésnek közös érdeke a tisztánlátás. Időben érzekelni kell a gazdálkodó szervezetek és kapcsolt vállalkozásaik sikerének/sikertelenségének ok-okozati viszonyait, mélyebb és tartósabb összefüggéseit. A tanulmány végső célja, hogy olyan általános érvényű ajánlásokat foglaljon össze, melyek a magyar termelő nagyvállalatok többsége által jól követhetők a gazdálkodás menedzselése, és a kedvező feltételekkel megvalósuló privatizáció esélyeinek erősítése érdekében.

sem piaci, sem pénzügyi tartalékai nem voltak a pénzügyi krízis áthidalására.

A fiatal gazdasági társaságok idővel érettebbé váltak a piacgazdaság viszonyai közötti túlélésre. Elsőként azt a képességet sajátították el, hogy - elsősorban pénzügyi eszközökkel - áthidalják a rendszeresen „újratermelődő” pénzügyi szakadékokat. A túlélésért semmilyen hitel nem lehetett túl drága - mindaddig, amíg elzalogosítható vagyon fejében újabb hitelekre számíthattak. Mindemelllett a cégek piaci aktivitása jól érzékelhetően egyre nőtt, nem csekély mértékben az itt virágzásnak induló külföldi társaságok példájának hatására. A marketing erőfeszítések elsődleges célja a piaci térnyerés fokozása volt. A csődegyezségeken szerzett rutin, és a pozitív példák hatása ugyanakkor oda vezetett, hogy a cégek mindinkább saját kezükbe vették kintlévőségeik sorsát, majd mind nagyobb gondot fordítottak a kedvezőbb fizetési feltételek kieszközölésére is. Mindez komoly javulást hozott a napi gazdálkodás pénzügyi egyensúlyának fenntartásában.

Továbbra is gyenge pont maradt azonban a cégek piaci alkupozíciója és a készletgazdálkodás helyzete. A költségek alakulását a cégek többsége a természetes folyamatok piacképességétől elszakítva próbálta visszaszorítani, nem egyszer káros hatással a piaci térnyerésre, fejlesztések végső fázisának meggyorsítására vagy a jól realizálható emberi hozzájárulások kiemelt anyagi ösztönzésére. Túl lassú az előrelépés a gazdasági folyamatok és üzleti feltételeik sokirányú kölcsönhatásának felismerésében és menedzselésében. A még állami tulajdonban lévő nagyobb cégek vezetése gyakran abban is tanácstalan, hogy mit vár el tőle a tulajdonos, s még inkább abban, hogy mennyiben képes vagy hajlandó segíteni a cég fennmaradását, túlélési és fejlődési erőforrásainak megőrzését a mind élesebb hazai versenyben.

A nagy vagyonkezelő szervezetek azonban - értehetően - tanácstalanok. Érdekeltségük meglehetősen ellentmondásos, mivel a bürokratikus mechanizmus - jellegénél fogva, s az aktuális költségvetési nyomás

hatására is - szinte kizárólag a rövid távú előnyökre törv menedzseri magatartást preferálja. A technikai vagy on „forgatásából” származó igen gyors, látványos haszon esélye (pl. a felszámolás meggyorsítása áron aluli kíná lattal, avagy a privatizációs bevételek sürgetése a re ménybeli vevőnek kínált változatos, irreálisan nagy ke dvezményekkel) vonzóbbnak tűnik az állami tulajdonos számára, mint a termelő egységek feljavításának fáradságos, tőkeigényes, kockázatos útja, bár ez utóbbi meg oldás hosszabb távon esetleg nagyságrendekkel jobb hozamot kínálna.

Ilyen közegben elengedhetetlen a gazdálkodás belső összefüggéseinek mélyebb ismerete - ellenkező esetben a menedzsmen túl későn ismeri fel a veszélyt, a tulaj donos pedig gyakran már csak a pénzügyi katasztrófát érzekei.

Figyelmeztető jelek vannak bőven. Csakhogy nem mindig tudunk „strukturáltan olvasni” belőlük. Abból például, hogy a vállalat relációs értékesítési arányai - kényszerűen avagy piactudatosan - eltolódnak az export irányába, szinte természetesen következik az átlagár csökkenése, a kedvezőtlenebb fizetési konstrukció, adott esetben a pénzbefolyási idő megtöbbszöröződése. A belföldi irányú eltolódás ezzel szemben egy-egy átmenetileg vagy végleg fizetéképtelenné vált vevő okán vezethet a kintlévőségek állományának megnövekedéséhez.

A napi finanszírozás a nagyobb hazai vállalatoknál mára kezelhetetlen problémává hízott. Az inflációhoz közeli bankkamatok nem csupán a haszonrésnek, hanem egyes termelési költségteleknek is a többszörösére rúgnak. A cég időről-időre hitelt hitelből kénytelen törleszteni. Az ilyen típusú „gördülő kényszerfinanszírozás” idővel a legtehetősebb (legjobb piacú, legnagyobb fizikai és szellemi tőkájú) cégek erőtartalékait is fel emészti. De még mielőtt a cég jónak mondható nyere ségét a bankköltségek többszörös veszteségbe rántanák, rendszerint „elfogy” a jelzalognak alkalmas szabad ren delkezésű vagyon, és befagy a további hitel. Ráadásul a többszörös biztosíték igényének megfelelően a jelzá logérték adott esetben a többszörösére rúghat egy-egy cég immár behajthatatlan tőketartozásának - a kamatok ról nem is szólva. Ezzel a kör bezárul: az értelmes pri vatizációnak nincs esélye, a külföldi befektető alig fizet valamit azért, hogy cégért cserélhessen a vállalat kapu ján.

A bankok sem járnak jól: kikölszönzött mobil tőkékük és annak kamatai helyett olyan zálogjavak fölött rendelkeznek, melyeket egyenként előnyösen értéke síteni nem lehet. A lekötött holt vagyon felszámolása is - ha elhúzódik - inkább viszi, mint hozza a pénz.

Ezek a közismert problémák utólag már kezelhetle nek, a hatásláncot előre kell látni. A cégek mégis ritkán készítenek olyan *tűrképességi elemzéseket*, amelyekből kiderülne, hogy adott átlagos jövedelmezőségi szint mellett meddig mehetnek el a forgóeszközHITELEK kama tainak vállalásában: milyen hitelállomány és kamathá tralék elérése esetén, milyen mértékben kell visszafogni a termelést! Ritkán végeznek *érzékenységi vizsgálatokat* arra nézve, hogy a kintlévőségek állománynövekedése hogyan hat a likviditási fésű alakulására. Ugyancsak ritkán alkalmaznak szegmentális elveket a *kintlévőségek*

menedzselésében. Ráadásul a magyar állami vállalatok egész sora olyannyira eladósodott, hogy értékesebb va gyonelemeinek zömét banki jelzálog terheli - gátját ké pzevén további hitelfelvételeknek, és a kedvező felté telekkel megvalósuló privatizációnak.

A NITROKÉMIA Vegyipari Részvénytársaság példája

Az itt felsorolt összefüggés-kereső megoldások mind egyike egy-egy külön tanulmányt érdemelne kézenfek vő módszertani ajánlásokkal és meggyőző példákkal ahhoz, hogy a hasonló módszereket csak módjával al kalalmazó menedzserek érzékeljék az ilyen jellegű fárad zások hasznosságát.

A Nitrokémia Vegyipari Részvénytársaságnál több ilyen célú, nagyrészt önerőből indított erőfeszítés történt az elmúlt néhány évben arra, hogy a cégvezetés felül emelkedjék sorsdöntő problémákon. A cég menedzs mentje és felügyelőbizottsága a megbízott könyvvizsgá ló közreműködésével kézbe vette a jövedelmezőség és likviditás javításának ügyét. Az Igazgatóság és a Felügyelőbizottság havi rendszerességgel ülésezik, s minden alkalommal több nagy horderejű előterjesztést vitatnak meg. Ezeket az anyagokat általában belső mun katársak állítják össze: igazgatósági és FB tagok, kont rolling munkatársak és a megbízott könyvvizsgáló cég szakemberei.

Az előterjesztések között a szükséges arányban szerepelnek stratégiai jellegű, és a napi gazdálkodást segítő tanulmányok. A cégstratégia, a szervezfej lesztési koncepció és a privatizációs program külső tanácsadó bevonásával készül ugyan, de a társaság saját alapozó tanulmányainak felhasználásával. A belső előterjesztések közül az utóbbi három évben a cévezetés megvitatta az átfogó struktúrafejlesztési és innovációs programot, a Társaság energiaracionalizálási és a környezetvédelmi koncepcióját, a vezetői információs rendszer és kontrolling mechanizmus felépítéséről, eszközháttéréről és működtetéséről szóló tanulmányt, egy széles körű operatív marketing-feladatstrat, továbbá költséggracionálizálási, mérlegkonszolidációs és lik viditásmenedzselési programokat.

A következetes helyzetjavító és jövőépítő munka eredményei máris megmutatkoznak abban, hogy a köz elmúltig szeszélyesen, ellentmondásosan alakuló piaci erőviszonyok részben stabilizálódtak. Lényegesen javult a Társaság piaci alkupozíciója. Egyes profilokban na gyobb piaci térnyerést, másutt exportbővülést sikerült elérni. Piacképes, s egyben környezetkímélő fejlesztési megoldások születtek.

A menedzsmen részben sikereket ért el a NIKE Rt. üzleti befektetéseit képviselő, 10-200 millió közötti va gyonú többségi tulajdonú leányvállalatainak vagy tár sult vállalkozásainak fellendítésében is. Egyik vegyes vállalata például éveken át küszködött a veszteséggel, mivel korszerű technológiai berendezésének beru házása, majd próbauzeme - részben környezetvédelmi akadályok miatt elhúzódtak. A veszteség elkerülése érdekében azonban számos határozott intézkedést tett a NIKE Rt. menedzsmen, és ez lassan meghozza gyü mölcsét. 1995. januárjától például a Kft. vámsza badterületen adja el termékeit, és sajátos szigorítás, hogy nem adhat el a konkurenciának. A NIKE Rt.

kevésbé jövedelmező társaságainak fokozatos feljavításához, és a kivételes beavatkozás elvének érvényesítéséhez az anyacég menedzsmentje számára hasznos segédesszköznek bizonyult a befektetések idősoros, szerkezeti és összehasonlító hatásvizsgálata, az itt leírt elveknek és eljárástechnikai ajánlásoknak megfelelően.

A NIKE Rt. cégvezetésének továbbra is gondot okoz azonban a mindennapos csata a piac és a fizetőképesség megőrzéséért. Kereskedelmi és kontrolling szervezetét ezért az elkészült elvi, módszertani javaslatokra épülő, határozott intézkedési programokkal mozgósította a piacpozíciók erősítésére, kintlévőségeinek menedzselésére, termelő/szolgáltató befektetéseinek hatásvizsgálatára, gazdasági-pénzügyi mutatóinak szerkezeti elemzésére a jövedelmezőség és likviditás javítása érdekében.

Befektetői sikerskála

Legszűkebb értelemben befektetésnek tekinthetjük bármely olyan lehetőség tudatos megteremtését, ami *profitot termel*. Legtágabb értelemben befektetésnek tekinthető minden olyan cselekedet vagy törekvés, ami rövidebb vagy hosszabb időtávon *esélyt ad az egyéni és/vagy társadalmi hatékonyság növelésére*. E tágabb értelmezés kis merészséggel azt is magában foglalhatja, hogy a befektetői elvárások között nem szerepel semminemű hatékonyságnövelési szándék vagy elvárás: sokkal inkább egyének, régiók vagy egy egész ország életkörülményeinek, kultúrájának, egészségi állapotának, közérzetének javítására, etikai elvek vagy más, magasabb szintű és nehezen számszerűsíthető szempontok, feltételek érvényesítésére irányul a befektetői motiváció.

A befektetői eredményesség dolgában nehéz megvonni a határt a gazdaságossági megítélésre szoruló, a megítélhető és a „csupán” eszmei értékű megoldások között. Ráadásul mind gyakoribb eset, hogy egy tisztán profitérdekű, és ilyen szempontból átütő sikerű befektetést ellehetetlenülésre készítet a hosszabb távú környezeti hatások mind szigorúbb társadalmi megítélése.

Ilyen okokból a *befektetői sikerskála* mentén más és más megvilágításba kerül *jövedelmezőség, eredményesség, gazdaságosság és hatékonyság*. Egy jövedelmezően induló befektetés későbbi eredményességét ronthatják például a kellő előkészület nélkül megszülető piaci, gazdasági szabályzóváltozások. Egy olyan befektetés, ami az üzleti forgalomhoz viszonyítva igen eredményes, a működő vagyonhoz képest igen gazdaságtalannak is bizonyulhat. Ugyanakkor gazdaságossági megfontolásból gyakran szorulnak háttérbe olyan (elsősorban emberitőke-jellegű, képzési, tudásfejlesztési stb.) befektetések, amelyeknek kiugró társadalmi hatékonysága a mérési nehézségek ellenére nyilvánvaló.

Különösen nehéz feladat a befektetői elvárások teljesülésének komplex megítélése a jövedelmezőség, eredményesség, gazdaságosság és hatékonyság skáláján.

A befektetői preferenciák általában világosnak, kézenfekvőnek tűnnek. A „skála” mentén húzódó ellentmondások „menet közben”, mintegy sorscsapásként kelnek életre. A tulajdonos a menedzsmentet, a menedzs-

ment a környezetet (a kormányt, jogalkotó szervezetek stb.) teszi felelőssé az előre nem látott események káros hatásaiért. Napjainkban, a kényszerűen erőltetett privatizációs hullámok idején különösen aktuális tehát a *környezetfigyelésre, környezeti és saját adottságaink rendszeres és célirányos elemzéseire épített, prospektív befektetői értékrend és magatartás kialakítása*.

A strukturális hatékonyság mint sikermérce

A befektetői sikert napjainkban akár egyetlen kulcsfogalomba is sűrítethetjük, ez pedig a *strukturális hatékonyság*. E fogalom a jelen tanulmány szemszögéből kissé önkényes, újszerű meghatározást igényel.

Befektetések megítélése során strukturális hatékonyságon értjük bármely befektetői vagyon szerkezetének, s az általa létrehozott hasznosságtömeg szerkezetének legjobb harmóniáját oly módon, hogy az megfeleljen az ember, piac, környezet és társadalom legfőbb, tartós érdekeinek.

E fogalommeghatározás - éppen a *harmóniakövetelmény* okán - éles ellentmondások sorát rejti. Ellentmondhat egymásnak ember és környezet, ember és társadalom, piac és környezet, piac és társadalom érdeke. Bármely érdekszféra az időtengely mentén is számos ismert, kemény ellentmondás hordozója. Végül, de nem utolsó sorban, talán legnehezebben fogható meg a *befektetői vagyon szerkezetének és az általa létrehozott hasznosságtömeg szerkezetének harmóniája*. E követelmény ugyanis azt feltételezi, hogy egy vagyonszerkezet potenciális „hasznóhajtó képessége” kellően széles skálán áttekinthető, érzékelhető, mérhető, az adott skálán belül összehasonlítható legyen.

Másrészt, a tulajdonosi pozíció által életre hívott *tulajdonosi tudat* kellő motivációt teremt ugyan a piaci, hasznossági, gazdaságossági célorientációhoz, de kemény üzleti tradíciók, tapasztalatok hiányában az új tulajdonos nem képes áttekinteni a lehetőségek széles körét, nem képes kezelni a hasonlóan fontos, de más-más kategóriába tartozó preferenciákat. Fontos ezért, hogy tapasztalati úton nyert elveket kövessünk a befektetői sikerskála két „legmagasabb fokának”: a gazdaságosságnak és a hatékonyságnak rövidebb és hosszabb távú, cégszintű és társadalmi megítélése érdekében. (1. ábra)

A menedzseri kontroll köre, terjedelme

A kialakulatlan piacgazdaságra igen jellemző, hogy a cégek menedzsmentjét igen rövid távú, erősen formális profitérdek hajtja. Az okok ismertek. Állami tulajdonú cégek esetében a vagyonkezelő társaság vagy a kijelölt felszámoló saját cégérdeke, magáncégek esetében a tulajdonos osztalékigénye, adómegkerülési és egyéb törekvései, vegyes tulajdonú cégek esetében gyakran a többségi tulajdonos rejtett szándékai húzódnak meg a rövid távú profithajza mögött. A közszolgálati szektorban költségvetési korlátból hajtott, egyoldalú költségmegtakarítási (még egyoldalúbb létszámkorlátozási, illetve bérmegtakarítási) szempontok dominálnak. Az *egysíkú profithajza* - következésképpen - többnyire *háttérbe szorítja a jövő szempontjait*: a cégek értékes

vagyontárgyakat adnak el méltatlanul alacsony áron, fontos fejlesztések maradnak el, értékes emberek kerülnek az utcára azzal a gyakori „végeredménnyel“, hogy a cégek - kényszerűen - saját jövőjüket emésztik fel.

A menedzser szerepe az ellentmondásos érdekviszonyok között vele együtt ellentmondásossá válik. Feltétlen követelmény a menedzserrel szemben a cég tevékenységeinek, piacainak, piaci viszonyainak és lehetőségeinek alapos ismerete, a lehetőségek legjobb kihasználásának képessége és készsége. A cég vezetése során előírászerűen, jogszerűen kell eljárnia. Felelős a cég törvényes és gazdaságos működtetéséért. Eközben gyakran éppen a tulajdonos vélt vagy valós érdekeivel szemben kell képviselnie saját cége, munkatársai és önmaga érdekeit.

Ilyen körülmények között felértékelődik a menedzseri tisztánlátás szerepe, elsősorban a cégjogi, számviteli, gazdasági és pénzügyi területen. A környezet növekvő mértékű kiszámíthatatlansága folytán az áttekinthetőséget növelő információs, elemzési, döntés-előkészítési és hatásvizsgáló rendszerekre van szükség. Az ilyen rendszerek által szolgáltatott, és róluk lehívható információk közös jellemzője kell hogy legyen a relevancia és az aktualitás.

A megítélés tárgya - a befektetés - lehet önálló egyéni vagy társas vállalkozás, de lehet egy gazdasági társaság által alapított egy vagy több, kizárólagos, többségi vagy kisebbségi tulajdonú, saját vagy közös vezetési társaság is. Ha egy cég által alapított több kisebb vállalkozásról van szó, akkor ezek sajátos működtetői portfóliót képviselnek, adott esetben vegyes tulajdonviszonyokkal, tulajdoni arányokkal, profillal és piacokkal. Ilyenkor különösen érdekessé válik az egyes portfólió elemek egymáshoz viszonyított megítélése - főként ha a cégalapítások indítéka egy sikeres privatizációs stratégia megalapozása.

• Könyvvizsgáló szemponatok érvényesítése

Befektetések eredményvizsgálata során elsődleges követelmény a működés szabályozásának jogszerűsége, a számviteli elvek követhetősége és az adatbázis konzisztenciája. A BONITAS Kft. 1993. évi könyvvizsgáló munkaprogramjában rögzített elveket követve, a befektetések működőképességének szabályozásának és hatásvizgálatának több fontos feltételét kell megteremteni:*

- A társaság *üzletvitelének áttekintéséhez* elengedhetetlen a profilmélységű főbb események, esélyek rendszeres figyelése. Az ezzel kapcsolatos lényegesebb információknak az anyacég felé továbbított rendszeres beszámolóiban tükröződnie kell.

- A belső ellenőrzés, számvitel, pénzügyi rendszer *konzisztenciájához* a befektetéseket egységes szerkezetben, az anyacég rendszerébe integrálható módon kell nyilvántartani.

- A *számviteli követhetőség* érdekében a befektetések releváns adatszolgáltatását a könyvvizsgáló által megkívánt időbeni előretartással, mélységben és rendszerességgel kell megoldani.

- A *számviteli politika, könyvvezetés szabályszerűségének* ellenőrizhetősége érdekében e rendszereket össze kell hangolni, követve a cég felelős könyvvizsgálójának irányelveit.

- Az évközi mintavételes és évvégi számlaegyenlegvizsgálatok érdekében a cégnek és könyvvizsgálójának szoros együttműködése elengedhetetlen. A személyek, technikák összehangolása mellett ennek nélkülözhetetlen feltétele a pénzügyi munkatársak és könyvvizsgálók közötti *rendszeres kommunikáció*.

Az évközi folyamatos vizsgálatok során célszerű külön kezelni a beszámolási kötelezettség körébe tartozó információszolgáltatást, és a cégek saját felelősségére, a saját belső ellenőrzés és a könyvvizsgáló által végzett vizsgálatokat.** A külön kezelés segít elkerülni az információhalmozódást, és az információk címzettjei tudatosan megválogathatják, adott esetben a legmértékesebb néhány adatra szűkíthetik a részükre készülő információkat. Az ilyen célú, elkülönített nyilvántartások a címzettek elképzeléseihez igazíthatók, így javul a tájékoztatás minősége, áttekinthetősége, relevanciája.

• Elszámolási, könyvvizsgáló információk, technikák összehangolása

Valóságghú gazdasági adatnyilvántartás oly módon hozható létre, hogy megteremtjük és fenntartjuk az adatok egyidejű tartalmi és formai konzisztenciáját. Ennek elemi feltétele a logikus, következetes, áttekinthető adatjelölési rendszer, az *adatbázis egységes elveken történő, optimális mélységű szegmálása*, továbbá az elszámolási, könyvvizsgáló információk és technikák összehangolása.

Az információk és eljárás technikák összehangolásának a következő területekre kell kiterjednie:***

- eldöntött számviteli politika
- számlarend
- a gazdálkodásra vonatkozó belső szabályzat
- a gazdálkodási szabályzat végrehajtásának módja
- a belső ellenőrzés működése
- az elszámolás rendszere.

Ha egy anyacég több kisebb-nagyobb termelő befektetést (pl. több különféle tulajdoni arányú és irányítású Kft-t) működtet, az ilyen gazdasági társaságok *mérlegét, eredménykimutatását és üzleti jelentését* a Számviteli törvény szerinti tartalommal, *egyeztetett mélységben, azonos részletettségben* kell elkészíteni. Ezt a követelményt a mérlegkonzolidáció kényszere mellett az egységes tulajdonosi megítélés kívánalma is alátámasztja.

Éves jelentések informatív értéke

A cégek éves üzleti jelentése a tulajdonos számára készülő legfontosabb tájékoztató anyag, s egyben a menedzser megmérettetésének is alapdokumentuma. Az éves jelentésnek tömören, lényegkiemelően kell tárgyal-

* Dr. Borbás Máté könyvvizsgáló munkaprogramja és javaslati anyaga nyomán. BONITAS Kft./NIKE Rt., Kézirat. Budapest, 1993

** E kérdésben hasznos irányelveket ad a fent hivatkozott „Könyvvizsgáló munkaprogram“ 9. oldalának listája.

*** Dr. Borbás Máté könyvvizsgáló munkaprogramja és javaslati anyaga nyomán. BONITAS Kft./NIKE Rt., Kézirat. Budapest, 1993

nia a főbb piaci, gazdasági, innovációs és pénzügyi folyamatokat és összhatásukat. Az átfogó helyzetértékelés fontosabb részletei a Kiegészítő mellékletben kapnak helyet. A két dokumentum szorosan összetartozik; fontos ezért, hogy tartalmi felépítésük és formátumuk azonos (követhető, összehasonlítható) legyen. Különösen fontos, hogy az éves jelentésben szereplő *kiemelések, súlypontok* alátámasztását a Kiegészítő mellékletben megtaláljuk.

Több gazdasági társaságot működtető anyacégek esetében az éves jelentések és kiegészítő mellékleteik elkészítése óhatatlanul *helyi feladattá* válik. S bár az anyacég többnyire határozott, jól követhető irányelveket ad az egységes éves beszámoló elkészítése érdekében, az egyes cégyanyagok „hasonlóságát” elérni többnyire mégsem sikerül. Egyes beszámolók bőbeszédűbbek, mások elnagyoltak. Szerzőik az irányelvek túl rugalmas értelmezésének megfelelően más és más tényezők, események, hatások kiemelését tartják fontosnak - nem is szólva arról, hogy egyes, jól ismert eredetű jelenségeket, problémákat eltérő módon magyaráznak. A sikeresebb vállalkozások menedzsmenete a sikertényezők kihangsúlyozására és *saját szerepének kiemelésére* összpontosít, a gyengébbek viszont gyakran vég nélküli *magyarázkodásba* bonyolódnak, a kedvezőtlen külső körülményekre irányítván az olvasó figyelmét.

Az anyacég menedzsmenetének és tulajdonosának ilyen körülmények között igen nehéz megítélni, hogy egyes termelő befektetései mennyiben járultak hozzá az anyacég eredményességéhez, hatékonyságához.

Homogén befektetési irányelvek és beszámolási követelmények hiányában nehéz megítélni, hogy az egyes társaságok működésének menedzselése során mennyiben követik az anyacég érdekeit, milyen mértékben használják ki a piaci mozgásteret és belső képességeiket. Az *egységes elvű hatásvizsgálat különösen nehéz feladat akkor, ha a befektetői szándék az egyes társaságok esetében nem egységes*: ha például egyes társult vállalkozások esetében a profitorientáció, másoknál piacmegtartási vagy szociális szempontok dominálnak.

További nehézséget okoz - még egyetlen céggként működtetett vállalkozások esetében is - a cég fontosabb innovációs életgörbéinek aktuális állása. *Ideálisan menedzselte cég esetében az időben egymást követő innovációs hullámok pozitív és negatív fázisai egy alig hullámzó, többnyire lankásan emelkedő eredő jövedelmezőségi görbe mentén egyenlítik ki egymás hatását.* Ez az ideális állapot azonban ritkán áll elő. Pénzügyi krízishez vezethet például a vártnál lassúbb piaci felfutás, a túl gyors piaci telítődés, egy erősebb konkurens megjelenése vagy egyszerűen az a körülmény, hogy a cég több attraktív innovációs akciót indított egyidőben, s ezek felfutási szakasza széles időszávon egybe esik, miközben a felfutás napi finanszírozásának forgóeszközkezelet hirtelen megemelkednek.

Fontos tehát az egységes megítélés elvi, kritériális és adatszolgáltatási feltételeinek megteremtése.

Az éves és időszaki beszámolókat ezzel úgy lehet összehangba hozni, hogy az anyacég vállalkozásai a központban elkészített tartalmi és formai ajánlást kövessék. Célszerű ennek elkészítésénél figyelembe venni az egyik-másik társult cég gyakorlatában bevált legjobb hagyományokat. Különösen azokat a társaságokat kell az egységes megítélés körébe vonni, amelyek működésével „tartós szándékai” vannak az anyavállalat cégvezetésének.

A cég működésének megítélése során - társult cégeknel különösen - nagy szerepe van a *vállalkozás folytathatóságának elvét* sértő vagy veszélyeztető körülmények időbeni felismerésének. Ezzel elkerülhetők a meglepetésszerű krízisek. Különösen a piaci kudarcjelek érdemelnek figyelmet. Az eladások hullámlása, ha azt nem szezonális okozza, avagy egy eddig ismeretlen versenytárs felbukkanása és gyors sikerei, valamely mérvadó piacon észlelt hirtelen részaránycsökkenés, egy-egy fontosabb beszállító drasztikus megváltozott árpolitikája, a raktári árumozgás lelassulása, készletek „beragadása” - mindezek a közelgő pénzügyi válság figyelmeztető előjelei. A jelzések észlelése, fogadása, értelmezése és továbbítása, valamint a beavatkozás módjának és szükséges mértékének meghatározása további megfontolásokat érdemel.

Az anyacég befektetésekének differenciált kezelése

A nagyobb méretű társaságok egy-egy működő szervezeteiből leggyakrabban azért hoznak létre száz százalékos tulajdonú gazdasági társaságot, hogy megvalósuljon a belső kötöttségek csökkentése, és a munkaerő további foglalkoztatása. E szerény célok teljesülése nagyobb osztalékképződéshez általában már csak azért sem vezet, mert működésük reális megítélésére csak a mérlegkonszolidáció bevezetése után nyílik lehetőség.

Tartós befektetésnek tekinthetjük az ilyen társaságokat akkor, ha azok már néhány éven át működnek, és a cégvezetés további működtetésüket tervezi. A tartós befektetésekkel szemben általában komolyabb tulajdonosi elvárások érvényesülnek. A magasabb osztalékigény indokolt akkor, ha nyilvánvaló a tulajdonos osztalék-visszaforgatási hajlandósága.

A termelő befektetések jövedelmezősége és perspektívái portfólió elven egymáshoz viszonyítva jól értékelhetők - e társaságok egymással mintegy „versenyzethetők”. A kereskedelmi profilú saját vagy közös vezetésű cégek sikere nagyrészt a jól megtalált közös érdekelttség függvénye, különösen ha erős a leányvállalat külkereskedelmi orientációja. A szolgáltató társaságok hasznosságának megítéléséhez „belső piaci” mérceik szükségeseek. Az újonnan alapított társaságok időszoros összehasonlítási lehetőség hiányában, a tartósan veszteségesek pedig a végelszámolás hatásait tekintve igényelnek külön elbírálást.

A nem kizárólagos, de *többségi tulajdonú társaságok* eredményesség- és hatásvizsgálata arra ad választ, hogy a többségi tulajdonos érdekeit sikerül-e érvényre juttatni a társaság stratégiai irányításában. *Kisebbségi tulajdonú társaságok* gazdálkodására akkor kell nagy figyelmet fordítani, ha az alacsony tulajdoni arány mögött *magas vagyoneérték* húzódik meg, aminek sikere vagy sikertelensége nagy hatással van az anyacég gazdálkodására.

A külföldi tulajdonosokkal alapított társult vállalkozások megítélését nagyban befolyásolja az anyacég tulajdoni részaránya, a választott profil piacképessége és az, hogy az anyacég saját tulajdoni arányának megfelelő mértékben képes-e befolyásolni a piacot, és a fontosabb vezetői döntéseket.

Újonnan alapított vállalkozások esetében fontos, hogy helyesen prognosztáljuk azt az időpontot, amikortól az anyacég megalapozottan számít jelentősebb gazdasági teljesítményre. Az ez időpontig felmerülő ráfordításokat, és ettől kezdődően realizálódó hozamokat széles időszávú gördülő időhorizonton kell egybevetni.

Mivel a vállalatok profitorientált befektetéseinek reális megítéléséhez a konszolidált mérlegbeszámolóknak adnak kézzelfogható alapot, nem közömbös, hogy az anyacég egyes befektetéseit milyen formában és mélységben kell bevonni a mérlegkonszolidációba.*

Az erről szóló irányelveket - értelemszerűen - a befektetések szabályozása és hatásvizsgálata tekintetében is követni kell. Eszerint a száz százalékos vagy közel száz százalékos tulajdonú társaságokat - leányvállalatként - teljes körű mérlegkonszolidációba kell bevonni. Ha közöttük megszüntetésre szánt cég is van, úgy a menedzment tartozik előrebecsülni e társaságok végelszámolásának hatását az anyacég jövedelmezőségére. A közös vezetési vagy társaságoknál csupán tőkekonszolidációt kell végrehajtani. Hatásvizsgálatuk ennek megfelelően az anyacég tőkeszerkezetének alakulása szempontjából lehet érdekes. Az egyéb, kisebb befektetések könyv szerinti értéken kerülnek be a konszolidációba. Ezek saját tulajdoni aránya jelentéktelen ugyan, de összhatásuk megnyilvánulhat az anyacég gazdasági mutatóinak alakulásában. Ezeknél ezért egyszerű, együttes adatgyűjtést és „egyváltozós” hatásvizsgálatot tartunk követendőnek, ami segíthet további sorsuk eldöntésében.

Az anyacég befektetéseinek eredményvizsgálata során a jogszerűség, szabályszerűség és ésszerűség egyidejű érvényesítésének kiemelt szempontja mellett kettős elvet kell követni:

- gazdaságélénkítési céllal alapított társaságok esetében a jövedelmezőség és likviditás javításának elvét, továbbá felkészítést az ésszerű privatizálásra;
- a munkahelymegtartási céllal alapított társaságok esetében a szociális cél fenntarthatóságának szempontját olyan, világosan megfogalmazott alternatívákkal szemben, melyek nyilvánvaló emberi és társadalmi kárai mellett az anyacég jövedelmezőségére sem lennének pozitív hatással.

A gazdaságélénkítési célú befektetéseket hatásvizsgálatok céljára tovább kell csoportosítani az anyacég tulajdoni arányának megfelelő kategóriákra (leányvállalatokra, társult vállalkozásokra és egyéb részesedésekre az 50% feletti, 25-50% közötti, illetőleg 25% alatti tulajdoni aránnak megfelelően). A szociális célú társaságok külön kezelése az eltérő megítélési elvek tükrében értelemszerű.

A többségi tulajdonú, profitorientált leányvállalatok hatásvizsgálata egyértelmű. Rövid távon a jövedelmezőség és a likviditás, hosszabb távon a fejlődőképesség a megítélés mércéje. A jelentős részesedést képviselő társult vállalkozások esetében a tulajdoni részarányal

redukált gazdasági, pénzügyi mutatóknak az anyacég összeteljesítményére gyakorolt hatását kell követni. Az egyéb részesedéseknél azt érdemes vizsgálni, hogy ezeket milyen szempontok tartják az anyacég érdeklődési körében: üzleti kapcsolataik révén milyen információk nyerhetők, és milyen egyéb járulékos hatások lehet az anyacég működésére. Ha az egyéb részesedések összességükben nagy vagyontömeget tesznek ki, azt is vizsgálni kell, hogy milyen arányú vagyonszerzés veszélyével kell számolni, és ez milyen hatással lenne az anyacég eredményességére.

Az adatrendezés, adatközlés rendje

A cégek főkönyvelése a befektetések főadatait a mérleg és eredménykimutatás szerkezeti felépítésének megfelelően közli rendszeres beszámolóiban. Ezek háttéranyagaként a cégek kontrolling szervezetének kell létrehoznia olyan tartalmú és szerkezetű adatbázist, adatfeldolgozást és értelmezést, ami alkalmas az anyacég és társaságai működésének ellenőrzésére és hatékonyságvizsgálatára. Fontos, hogy az adattáblák áttekinthetők és további elemzésre alkalmasak legyenek, a verbális magyarázó részek pedig jól kiemeljék az adatok háttérét, és a lényeges összefüggéseket.

Az adatrendezés után lép előtérbe egy érdemibb igény: az *adathívás igénye*, ami elsősorban az egyes társaságok fő tevékenységeinek súlyarányára és piaci kilátásaira irányul. Az ilyen típusú adatszolgáltatás a számviteli szokásos bontásában nem feltétlenül követhető, és nem is lehet torzításoktól mentes. Joggal feltételezhető viszont, hogy az anyacég egyes társaságai - saját érdekükben - legalább kulcstevékenységeiként - olyan elkülönített nyilvántartásokat is vezetnek, melyekből kitűnik jövedelmezőségük szerkezet, alakíthatósága. Néhány ilyen mutatószám az anyacég szintjén is jó tájékoztatást adhat a mérvado összhatás elemeként.

Az adatrendezés, adatközlés vonatkozásában további kiegészítéseket tartunk szükségesnek, a következők szerint:

- Az adattáblákban vagy azok mellékleteként - a többségi és jelentős részesedések mellett - az egyéb részesedések hasonló bontású adatait is szerepeltetni kell, mivel összességükben már ezek is mérvado hatással lehetnek az anyacég gazdálkodására.
- Az egyes társaságok eredményességének főprofilokra vetített %-os megoszlását, illetőleg ennek hatását a mérvado mutatók alakulására ugyancsak célszerű megadni.

Az adatok kezelhetősége érdekében meg kell határozni, hogy a könyvelés átlagosan milyen késedelemmel követi a naturális és értékfolyamatokat, és hogy ez a követés elfogadható mértékű-e a menedzseri tisztánlátás tekintetében. Ehhez kell igazítani a beszámoló időközzeit, gondoskodván arról, hogy a lényeges változásokról szóló információk lehetővé tegyék az anyavállalat cégvezetésének gyors beavatkozását.

* Ld. a számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény módosításáról kiadott 1993. évi LVIII. tv. irányelveit. In: dr. Borbás Máté: Tájékoztató a konszolidált mérlegbeszámoló készítésével kapcsolatos intézkedéseinkről. BONITAS Kft./NIKE Rt., Kézirat. Budapest, 1994

Meg kell teremteni végül annak lehetőségét, hogy a befektetések mérlegei megfelelő időbeni előtartással készüljenek el ahhoz, hogy a konszolidált mérleget az anyacég főkönyvelése összeállíthassa, könyvvizsgálója pedig hitelesíthesse.

Az ajánlott elemzések jellege, szerkezete

A menedzseri tisztánlátás nagyrészt az információs és döntéshozókészítési célú gazdasági elemzések színvonalának kérdése. Az *idősoros elemzések* az ismétlődő körülmények között várható és/vagy elérhető tendenciákat, a *keresztmetszeti elemzések* pedig az egyirányú és kölcsönös hatásokat segítenek megvilágítani.

A hazánkban működő magyar és vegyes cégek termelő befektetéseinek gazdálkodásáról szóló időszakos statisztikai elemzésre egyelőre alig-alig alkalmasak, hiszen e társaságok többsége mindössze néhány éve működik, jelentős kezdeti nehézségekkel az igen változékony környezetben. Arra azonban alkalmasak, hogy az *egyértelműen javuló vagy romló tendenciákat* kimutassák, ami különösen a gazdálkodás-élenkítési céllal alapított társaságok esetében lényeges.

A *keresztmetszeti adatelemzések* célja a társaságok működőképességének, piacképességének, üzletpolitikájának és irányításának rövid távú megítélése a számok tükrében, valamint a befektetések összehasonlításának vizsgálata az anyacég eredményességére, likviditására. További cél a szélsőséges mutatók alapján figyelmeztető jelenségek kiszűrése, az időbeni beavatkozás lehetőségének megteremtése, és az ellenőrzés, szabályozás irányelveinek meghatározása.

A hatásvizsgálatokat nem szabad kampányszerűen folytatni. Éppen a rendszeresség teremti meg az időről-időre történő összehasonlíthatóság feltételét. Fontos szerep jut ezért az *évközi időarányos adatoknak*. A belőlük levont következtetésekkel azonban óvatosan kell bánni. Ha egyes adatokra több év óta az időarányos egyenletesség vagy évről-évre azonos természetű hullámzás jellemző, akkor ezek hasznosak lehetnek annak megítélésében, hogy az ideai gazdálkodás mennyiben hozott fellendülést vagy mennyiben támasztja alá a javuló tendenciába vetett reményeket. Mivel azonban a magyar gazdaság feltételei és a hazai piaci viszonyok ma is rendkívül változékonyak, nem várható el, hogy időarányos gazdasági és pénzügyi elvárásaink hűségesen a múltbeli sémákat kövessék.

Az egyes gazdasági évek hiteles adatainak utóértékelésével kapott *diagramok* sokszínűen ábrázolják a társaságok egyenkénti gazdasági súlyát, eredményességét, megoszlását jövedelmezőség és egyéb tényezők alapján, valamint a fontosabb likviditási mutatóikat, és együttes hatásukat az anyacég gazdálkodására. A tartós befektetések közül - az alapítási szándéktól függetlenül - célszerű külön kezelni az aktuális gazdasági évben várhatóan jövedelmező, ill. veszteséges társaságok adatait, hogy az elmúlt évek tendenciái világosabban kirajzolódjanak. A befektetéseket a későbbiekben célszerű lehet tovább csoportosítani az egy vagy több tulajdonos által alapított vállalkozásokra, hogy jobban követhessük a *tulajdonosi döntések mozgásterét és következményeit*.

Ha egy cég kontrolling szervezete teljes keresztmetszetet ad az adott cég számára mérvadó, tartós befektetések gazdálkodásának fontosabb időszakairól, szerkezeti arányairól, ezek az elemzések olyan *paneltként* szolgál-

nak, melyekből időszakos adatgazításokkal, viszonylag csekély munkával *igen kiterjedt megállapítások* tehetők. Az EXCEL 5.0 programmal készített adattáblák tartalmának módosításával a diagramok automatikusan adják az új összefüggéseket, és a vizuális hatásokra építhető gyors következtetéseket. Ha a kontrolling szervezet által ajánlott elemzési sémát az érintettek elfogadják, egyszerűen és szemléletesen megoldható a befektetések eredményességének sűrű időközönkénti, s ezáltal folyamatos követése és értékelése.

A működtetés alapvető problémái

A *befektetések működtetésének alapvető problémái könyvvizsgálati oldalról* a következőkben jelölhetők meg:*

- A száz százalékos tulajdonú gazdasági társaságokat általában szoros szálak fűzik az anyavállalathoz, és általában külső piaci mozgásterük sem teszi alkalmassá őket arra, hogy független, önálló céggként működjenek. Irányításukra ezért a függelmi beállítottság, utasításvárás jellemző. Az anyacég értékrendje, vezetési stílusa rányomja bélyegét napi gazdálkodásukra. Pozitív ráhatások szinte csak az anyacég menedzsmentjétől remélhetők.

- Ha az anyavállalatnak *nincs kialakított stratégiája a befektetések működtetésére*, célzott és lehetséges szerepére, a „stratégiatlanság” az anyacég társaságainak privatizációjában is komoly nehézségeket okozhat.

- Ha az anyavállalat gazdasági ütőképességében, eredményességében *relatíve nagy súlyarányt képviselnek a társaságok*, akkor az alaptervekenység eredményességével szemben erős gazdasági hatások jelenhetnek meg, befolyásolva az összműködés eredményességét - miközben az egyes társaságok az alapítás szándékát és a működtetés piaci viszonyait tekintve csak akkor kezelhetők klasszikus értelemben befektetéseknek, ha nemcsak az anyacég gazdálkodására gyakorolt hatásuk jelentős, hanem az anyacég menedzsmentje képes is megfelelően felügyelni befektetéseit. Ennek viszont az az elsődleges feltétele, hogy a befektetéseknek legyen egyszemélyű, menedzseri adottságú, függelmileg az anyacéghez tartozó, *magas kompetenciájú egyszemélyű felelőse*.

A felelős személy (például befektetésmenedzser) kinevezése segít felszámolni a ma még többnyire jellemző nyilvántartási hiányosságokat és időeltolódásokat, hogy a menedzsment naprakészen tudja követni a befektetésekben bekövetkezett változásokat. A befektetés-menedzser feladata gondoskodni arról, hogy az anyacéghez betervezett leányvállalati jelentések tartalmasak és mind tartalmukban, mind felépítésükben egységesek legyenek; ne csupán hasznos részinformációkat nyújtsanak, hanem emeljék ki a lényegét és a mérvadó összefüggéseket, hatásokat. E feltételek teljesülése

* A szerzőnek dr. Borbás Máté vezető könyvvizsgálóval folytatott személyes konzultációi nyomán. Nitrokémia Rt., Fűzfőgyártelep, 1993., BONITAS Kft., Budapest, 1993

esetén a leányvállalatok üzleti jelentései alkalmasak lesznek a befektetések egységes rendszerben történő értékelésére.

Javasolt megítélési irányelvek

Az anyacég és az egyes társaságok működőképességének, eredményességének, járulékos hatásainak és privatizációs esélyeinek megítélése összetett feladat. E javaslati anyagban legfeljebb irányelveket adhatunk, melyek alapján az egységes, megbízható megítélési, beavatkozási rendszer kiépíthető. Működtetéséhez - a befektetés-menedzser mellett - a megfelelő képességű és kompetenciájú *felelős témagazda* személye is elengedhetetlen.

A *szociális befektetésnek* tekinthető társaságok esetében nyíltan állást kell foglalni az alapítás célja mellett. Ki kell mutatni, hogy a munkahelyek fenntartása és egyéb társadalmi hozzájárulás (pl. sporttámogatás) milyen elismerendő (bár nem számszerűsíthető) társadalmi haszonnal jár, ettől milyen társadalmi elismerés várható. Hivatkozni lehet esetleges reklámhatásokra, és arra, hogy az ellentmondásokkal terhes, nehezen kibontakozó magyar piacgazdaságban milyen fontos az emberek biztonságérzetének ápolása. Ezek után tételesen kiemelhetők a célzott hatások, és az „*elmaradt kár*” fogalmával is demonstrálni lehet e társaságok fenntartásának fontosságát.

A *kooperációs értékek* formálódása sok esetben független a társaság alapításának eredeti céljától. Mindkét kategóriában utalni lehet olyan elönytökre, mint a belső szolgáltatások biztonsága, színvonalának emelkedése. Adott esetben számszerűen is értékelhető ezek pozitív hatása.

A *vállalkozási célú befektetések* esetében az egyedi megítélést egységesen, az anyacég-szintű hatásvizsgálatot súlyozottan szükséges elvégezni. Az alapítás, működtetés céljai között a hatékonyságjavítás, és a központi irányítás terheinek csökkentése mellett kiemelhető a piaci elven megvalósuló, racionális belső szolgáltatások előnye, esetenként összekapcsolva a szociális célok teljesülésével. A *súlyozott hatásvizsgálat* témakörei között fontosnak tartjuk a következőket:

- a *piaci jelenlét* tömege, szerkezete cégenként, és változásának hatásai az anyavállalat árbevételére
- a *gazdálkodás szerkezete* (költségszerkezet, költségváltozások és hatásuk)
- az adott leányvállalat eszközstruktúrája, a bevitt apport aránya, s ezek szerepe a hozadék iránti elvárásokban
- az amortizációs és osztalékpolitika, valamint a hitelpolitika elkülönített hatásvizsgálata (mozgástér, kritériumok és korlátok, továbbá variánsok képzése a jövedelmezőség alakítására)
- *jövedelmezőségi elvárások* (kedvező hitelek megszerzéséhez, osztalékigényhez stb.) és a cégek esélye az elvárások teljesítésére
- a nem-működő tőke arányváltozásai, és azok hatása az eredményességre; *lehetőségek a veszteség nélküli eszközhasznosításra*

- az elkönyvelt gazdasági teljesítmények és pénzügyi realizálásuk közötti „rés” főbb tételei, arányai, időfüggvénye és az időeltolódás hatása az anyacég likviditására.

Az értékelő rendszer kiépítése folyamatos feladatként képzelhető el, üzleti érdektől vezérelt sürgősségi szempontoknak megfelelően. Azoknak a szabályozási, ellenőrzési, hatásvizsgálatai kérdéseknek és feladatoknak kell elsőbbséget adni, amelyek *gazdasági vagy privatizációs érdekből halaszthatatlanok*.

Az anyacég elsődleges üzleti érdeke a tőkevesztés elkerülése.

A tőkevesztés veszélyét csak részben lehet programozottan követni. Egyes társaságok – bizonyos esetekben, adott időtartamon belül és meghatározott nagyságrendig – egyedi megítélést igényelhetnek.

Összegző megítélés

Az összegző megítélés fontos kérdése, hogy a befektetések összességükben mit vittek el és mit hoztak az anyacégnek az elmúlt néhány esztendőben. Fontos és érdekes lehet *egyes társaságok eladásának esély- és hatásvizsgálata* - figyelembe véve azt is, hogy vegyipari cégek esetében például a termelő befektetések privatizációjából befolyó összeg ötven százaléka erejéig környezetvédelmi alap képzendő, ill. képezhető. Ha az anyacég „befektetésein” egy része szolgáltató vállalkozás, a befektetések közötti összehasonlítás további megfontolásokat igényel. Gazdasági és privatizációs szempontból súlyozott, ill. eltérő megítélést tehet indokoltá például:

- a belső kapcsolatok jellege, nagyságrendje, hasznosságfoka
- az eszközarány, továbbá
- az adott leányvállalat függőségének mértéke.

Fontos kérdés, hogy az anyacég menedzsmentje mit szándékozik kezdeni a társaságokban megtestesülő vagyonnal, és milyen formában kívánja megvalósítani a privatizációt. Ennek eldöntése jó irányba terelheti a privatizációs esélyeket. Az összegző megítélésnek mindemellett kulscérdése, hogy

- az anyacég forgalmának, költségeinek és eredményének milyen hányadát teszi ki az adott leányvállalat forgalma és teljesítménye, és hogy
- az anyacég vagyonából milyen hányadot képvisel az adott leányvállalat vagyona.

A kombinatív értékelés sok lehetőséget tartogat. A többi között *portfolió típusú hatékonyságtérképek* készíthetők, melyekből sokoldalú információk nyerhetők. Ilyen mintát mutatunk be a 2. ábrán. A portfolió típusú elemzések egyik változata, a saját fejlesztésű *OLIGOFOL eljárás* például különösen alkalmas arra, hogy párhuzamosan értékelje valamely vállalkozás kibocsátásainak a környezeti és belső vonzerők, továbbá az aktuális hatékonyság és a perspektívus ígérethesség szempontjából differenciált „térképét”. Ennek szerepe napjainkban különösen felértékelődik, ha arra gondolunk, hogy szépreményű vállalatok ígérethetes fejlesztései csakis akkor hozhatnak átütő piaci sikert, ha a jövedelmezőség és likviditás tudatos alakításával sikerül megteremteni a cég tartós pénzügyi egyensúlyát.

*Napjainkban kulcskérdésként merül fel
ezért a termelő és szolgáltató befektetések
finanszírozhatósága.*

Ez a kérdés az anyacég egészének is kulcsproblémája. A banki bizalom megszerzése és megtartása napjaink kritikus kérdése. A cégek ezt az adottságukat - ha sikerül rá szert tenni - kiemelt stratégiai erősségként értékelik, bár hasznosítása egy-egy cégnek igen sokba kerül, és rontja a működés eredményességét. Ezért mind az anyacég szintjén, mind pedig a fontosabb szerepet játszó leányvállalatok szintjén kulcskérdés a *cash flow alakulásának naprakész figyelése*, a főbb hatótényezők kiemelése, és az időbeni beavatkozás feltételeinek megteremtése. Ezen kívül a mérvadó szerepű társaságoknál *igényes egyedi értékeléseket* is kell készíteni, melyekből kitűnnek a működtetés messzebbre vezető humán és PR kihatásai, a környezeti megítélés formálásának lehetőségei és azok a kooperatív előnyök, melyek adott esetben komoly és tartós üzleti hasznot hoznak egy-egy társaság és az anyacég kapcsolatába.

A befektetések szabályozásának és hatásvizsgálatának kulcskérdése még az egy helyen hozzáférhető, egységes információbázis, a tulajdonosi felügyelet határozottabb képvisellete és az, hogy a tulajdonos felelős képviselője hozzájusson a befektetéseket követő havi információkhoz. Mind az FB, mind a könyvvizsgálat felelős működése szempontjából nagyon lényeges annak meghatározása és előírása, hogy a *leányvállalatok éves beszámolójukat, és annak auditálását az anyavállalat éves beszámolójának elfogadása előtt elkészítsék*. Csakis így lehet hitelesen, valóságosan megítélni a befektetések valódi értékét.

Stratégiai kérdésként merül fel a fontosabb leányvállalatok önálló és kapcsolt értékelése. E tekintetben másként merülhet fel egy cég önmagában vett piac-képessége, az anyacég működésében játszott kooperatív szerepe, olyan esetleges profil-átfedések, melyek belső versenyre késztetnek, az adott leányvállalat profiljainak, piacainak fejlődőképessége, egyszóval: *a társaság stratégiai szerepe az anyacég jövőjében*.

E tanulmány keretein belül nem lehetett célunk, hogy teljes vagy akár részleges rendszerkonceptiót adjunk a befektetői siker megítéléséhez. Arra vállalkozhattunk csupán, hogy utaljunk a tudatos tulajdonosi magatartás érvényesülésének módjaira állami vállalatoknál.

*A tulajdonosnak tudnia kell, mit akar, mit preferál
és mit hogyan hajlandó támogatni.*

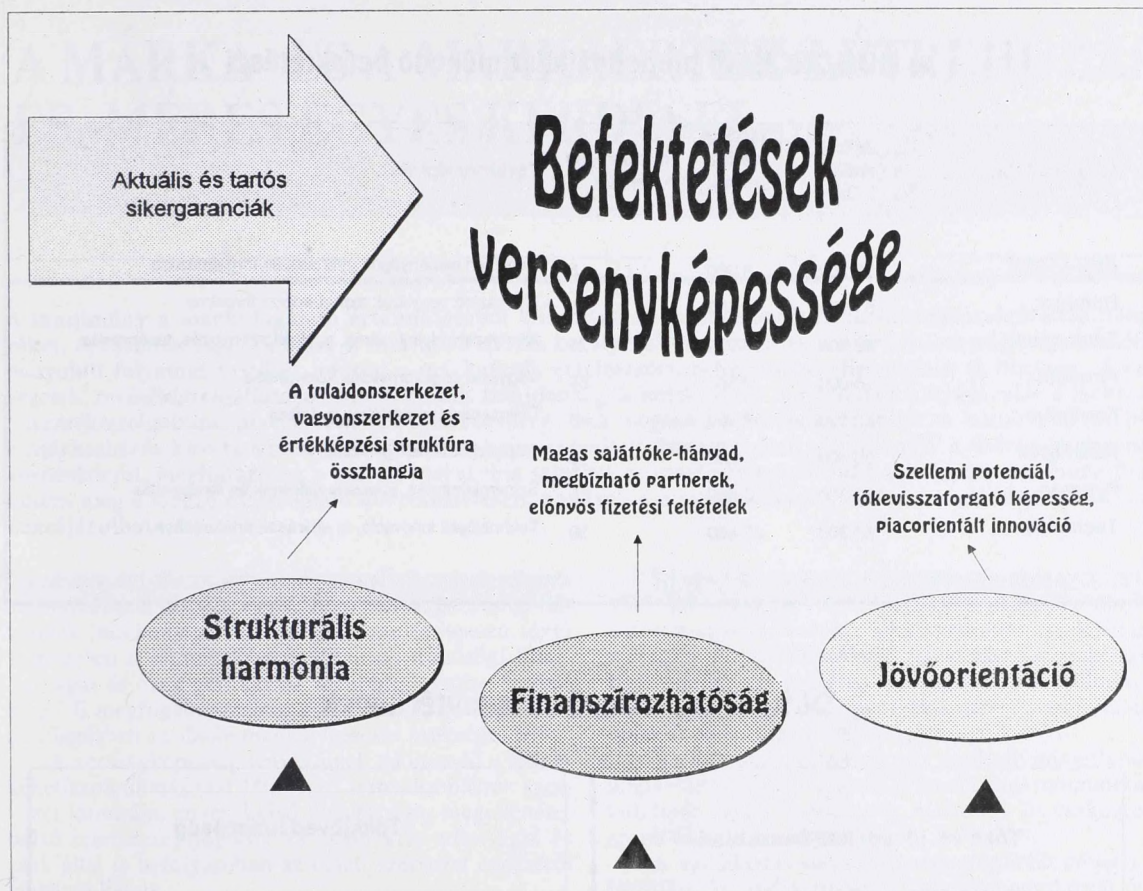
Ehhez kívántunk érinteni néhány új szempontot, elvi és módszertani lehetőséget. Ezek követésének elsődleges célja a kudarcc megelőzése, mégpedig mind az állami tulajdonos és nagyvállalata, mind pedig a nagyvállalat és annak társaságai viszonylatában. Igaz ugyan, hogy a kudarckerülő magatartás a magán- és üzleti élet-

ben egyaránt sokkal kevésbé célravezető, mint a sikerorientáció, mégis létkérdés, hogy a gazdasági összefüggések követésével kellő időben előrejelezzük a nagy krízisek esélyét, mert ez a „köztes időben“ a menedzsmentnek biztonságérzetet kölcsönöz, és alkotó energiákat szabadít fel a feszültségmentes, sikerorientált cégvezetésre.

Irodalom

- A számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény módosításáról kiadott 1993. évi LVIII. tv. irányelvei
- Befektetések működésének szabályozása és ellenőrzése. 8/1993 (X. 5.) számú vezérigazgatói utasítás. NIKE Rt., Fűzfőgyártelep, 1993
- Feladatterv a tulajdonosi jogok gyakorlására. Vezérigazgatói előterjesztés. NIKE Rt., Fűzfőgyártelep, 1994
- A tulajdonosi jogok gyakorlása a társaság vállalatainál. A Kontrolling irodavezető beszámolója. NIKE Rt., Fűzfőgyártelep, 1994
- Borbás Máté: Könyvvizsgálói munkaprogram, és felkészítő anyag a mérlegkonszolidációhoz. Tanulmány. BONITAS Kft. Budapest, 1993
- Borbás Máté: Tájékoztató a konszolidált mérlegbeszámoló készítésével kapcsolatos intézkedésekről. BONITAS Kft./NIKE Rt., Kézirat. Budapest, 1994
- Csath Magdolna: Stratégiai vezetés - vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1990
- Gergely István: Iparvállalatok komplex megítélése. IPARGAZDASÁGI SZEMLE, 1979/2. szám
- Gergely István: A konszolidált beszámoló könyvvizsgálata, szervezése. Perfekt Kiadó, Budapest, 1994
- Illés Mária: Iparvállalati gazdaságtan. Egyetemi jegyzet. MKKE, Budapest, Budapest, 1989
- Iványi Attila - Hoffer Ilona: Innovációs menedzsment. AULA Kiadó, Budapest, 1993
- Kindler József: Döntésméleti innovációk diffúziója. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1994/3. szám
- Marosi Miklós: A vállalatok szervezetének és magatartásának átalakulása. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1994/4. szám
- Molnárfi Sándor: Vagyoneértékelés amerikai módra. T&K Kiadói Kft. Budapest, 1992
- Szabados Anna - Iványi Attila Szilárd - Varsányi Judit - Kopányi Mihály - Gáspár Péter: Az értékelemzés és feltételrendszerének javítása az iparban. Kutatási tanulmány. MKKE, Budapest, 1983
- Szántó Tamás: Az üzleti terv pénzügyi modellje. Tanulmány a PHYLAXIA/SANOFI Rt. részére. Kézirat. Budapest, 1994
- Tichy, Geiserich E.: Vállalkozások értékelése. Alapismeretek, módszerek, gyakorlat. GLORIA Kiadó, 1990
- Virág Miklós: Vállalati pénzügyi tervezés. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1992/12. szám
- Varsányi Judit: OLIGOFOL elemzés és akcióprogram a versenyképesség javítására. Esettanulmány. IPM-IVI, Budapest, 1987. december; MKKE, Budapest, 1988. október
- Varsányi Judit: Reorganizációs döntések elemzéstéchnikai megalapozása. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1994/6. szám
- Veress József: A mikroszintű válság szabályozás tisztulójai. VEZETÉSTUDOMÁNY, 1992/4. szám
- Veress József: Gazdaságpolitika: viták, viszályok és vívódások. AULA Kiadó, Budapest, 1993

Befektetések versenyképességének fő kritériumai

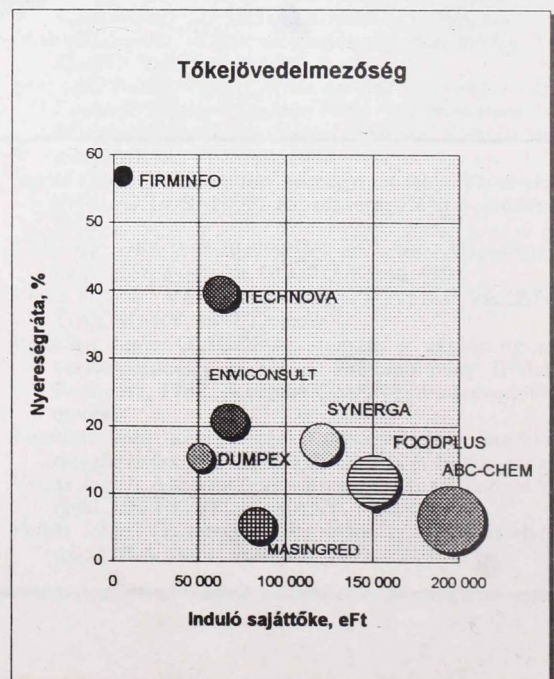
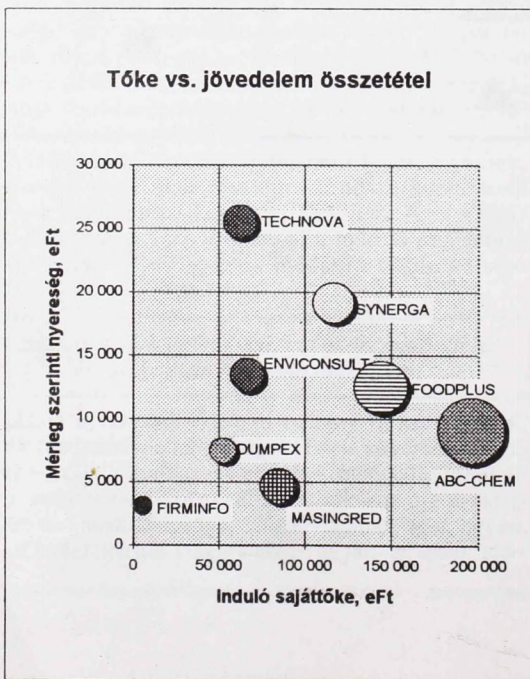


Leányvállalatok tőkejvedelmezőség szerinti megoszlása

A HUNORCHEM modellvállalat működő befektetései

Leányvállalat	Induló sajáttőke, mFt	Mérleg szerinti nyereség, mFt	Tőkearányos nyereség, %	Tevékenységi kör
ABC-CHEM	195 200	8 900	5	Vegyipari alapanyagok gyártása és forgalmazása
Dumpex	51 300	7 500	15	Ömlesztett vegyiárúk export-import forgalma
Enviconsult	65 400	13 000	20	Környezetvédelmi mérés, szakvéleményezés, tanácsadás
Firminfo	5 000	2 800	56	Vegyipari céginformációk közvetítése
Foodplus	152 500	12 300	8	Élelmiszer-ipari adalékok gyártása
Masingred	85 300	4 200	5	Gépipari adalékok gyártása
Synerga	120 350	18 550	15	Szinergiakutatás, speciális mérések és tanácsadás
Technova	65 300	25 450	39	Technológiai innováció, új eljárások értékesítése

OLIGOFOL jellegű versenytérképek



A MÁRKA- ÉS A MÁRKAÉRTÉK-LÉTREHOZÁS ÉS -MÉRÉS EGYES KÉRDÉSEI

A tanulmány a márkafogalom értelmezéséből kiindulva áttekinti a szervezeti, termék/szolgáltatás jellemzőket, modellben foglalja össze a márkalétrehozás befolyásoló tényezőit és a márkaismertség terjedelmét. A bonyolult folyamat kritikus pontjai a márkaérték értelmezése, a fogyasztói elismertetés és bizalom. A szervezetek, termék/szolgáltatások intellektuális tulajdonságok hordozói. A márkaérték hozzájárulás a szervezet, a termék/szolgáltatás piaci értékéhez, miért is mérésének megszervezése fontos feladat. A tanulmány áttekinti a márkamérés következményeit, érinti a mérés számviteli összefüggéseit, foglalkozik a márkaértékbecslés kérdéskörrel, meghatározza a mérési hierarchia szintjeit és vezetésre gyakorolt hatásait. Ezt követően fogalmazza meg a szerző összefoglaló következtetéseit, amelyek a magyarországi gyakorlat továbbfejlesztéséhez is hozzájárulhatnak.

Piacgazdasági viszonyok között a vállalkozások sikeres árpolitikájának alapját, és ezáltal a nemzetgazdasági bevételek hatékony növelésének feltételét hosszú távra alapvetően a termékek/szolgáltatások minőségi tulajdonságai és ezek permanens továbbfejlesztése teremti meg.¹ E megfogalmazáshoz a tárgyalandó témával összefüggésben az alábbi megjegyzéseket szükséges tenni.

A versenyképesség tényezőinek tekintendő a termékeket/szolgáltatásokat létrehozó transzformációs szervezet kultúrája, ennek külső kisugárzása, megjelenése, belső rendszere, objektív és szubjektív adottságai és ezek által is befolyásoltan az üzleti szervezet egészéről kialakult kép is.

A termékek/szolgáltatások tekintetében kiemelt jelentősége van azon egyedi eladási érveknek (Unique Selling Proposition = USP), amelyek csak az adott vállalkozás termékeire/szolgáltatásaira jellemzőek. A márka a termékek/szolgáltatások megkülönböztetését, beazonosítását, differenciálását szolgálja. A termelő és a szolgáltató szervezetek outputjai csak akkor válhatnak márkatermékekkel, illetve márkaszolgáltatásokká, ha a termékcsoport más termékeihez, szolgáltatásaihoz viszonyítva olyan eltérő, egyedi jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek a fogyasztói érveléshez specifikus tartalmat, a használathoz a valóságnak megfelelő meggyőző érveket adnak, és ezeket a fogyasztók hosszú távon elismerik.

A márkaépítkezésnél a terméktulajdonságok (minőség, különlegesség, exkluzivitás, termékmúlt, tartósság, aktualitás, sokoldalúság, védjegy, méret nagyság, súly, forma, szín, íz, csomagolás, kapcsolódó szolgáltatás, garancia, visszavétel) mellett számos, a termékkel kapcsolatos egyéb tényezőt is figyelembe kell venni, mint például a termék származási helye, előállítója, formatervezője, választék besorolása, haszna, használati értéke, alkalmazása, használata (felhasználói kör, hely, időpont és időtartam).²

Szolgáltatások tekintetében további fontos minőségi jellemzők fogalmazhatók meg, mint például a megbízhatóság-szavahihetőség, alkalmazkodás, szakértelem, elérhetőség-hozzáférhetőség, udvariasság-előzékenység, kommunikációs kultúra, valóságghűség-becsületesség, biztonság, megértés-fogyasztóismeret, szolgáltatások objektív és szubjektív érzékelhetősége.³

Az ismertetett termék- és szolgáltatásjellemzők alapvetően meghatározzák a marketingkommunikáció tartalmát, érveit, szerkezetét, közvetítő- és eszközrendszerét és ezek által költségét.

A vállalkozás stratégiai, szupraordinált célja(i), filozófiája, kultúrája, továbbá a marketingeszköztár nemcsak imázs (arculat) formáló tényezők, hanem ezek működtetésének magas színvonala egyben a márkaszervezet, ill. a márkatermék-szolgáltatás létrejöttének is fontos feltétele.

Az új termékek/szolgáltatások védjegyzetése, jogi oltalom alá helyezése fontos követelmény, ennek elmulasztása számos esetben jelentős erkölcsi és anyagi veszteség forrása lehet. A védjeggyel rendelkező, valójában azonban márkaként nem elismert ún. „no names” termékek/szolgáltatások nagy száma ismert. A védjegy nem helyettesítheti a márkalétrehozás és gondozás anyagi áldozatokat is megkövetelő, bonyolult építkezési folyamatát.⁴ Ez utóbbiak elegendő érvként szolgálhatnak ahhoz, hogy a védjegy és a márka nem szinoním fogalmak.⁵

A márkafogalom behatárolására számos meghatározás született. David Ogilvy klasszikus márkameghatározása a fogyasztói oldalra helyezi a hangsúlyt. Szerinte „A márka a fogyasztó elképzelése a termékről.” Más meghatározások a termék/szolgáltatás tulajdonságokat emeli ki. Így például „Márkán olyan terméket vagy szolgáltatást értünk, amely rendelkezik egy sajátos tulajdonsághalmazzal, ami világosan és egyértelműen megkülönbözteti más termékektől.”⁶

A márkafogalom meghatározása, értelmezése és gyakorlati alkalmazása tekintetében napjainkban alapvetően két törekvés tapasztalható.

Egyrészt a keresleti és a kínálati oldalt egyaránt figyelembe vevő komplex felfogás, másrészt a márkafogalom termék/szolgáltatás és szervezeti szintekről települési, kistérségi, regionális, nemzeti, nemzetközi és globális szintekre való kiterjesztése tapasztalható. A szervezetek és ezek outputjai azonban továbbra is a márkaépítkezés végrehajtói, ill. célpontjai. A kiterjesztés elsősorban földrajzilag értelmezendő: a szervezet, ill. a termék ismertté tétele és márkaként való elismertetése távolabbi piacokon, nagyobb térségekben. E folyamatot alátámasztják az elektronikus információs rendszerek, a marketingkommunikáció globális rendszerei és a logisz-

tikával támogatott disztribúciós rendszerek.

A márkalétrehozás befolyásoló tényezőinek rendszerét az 1. ábra tartalmazza.

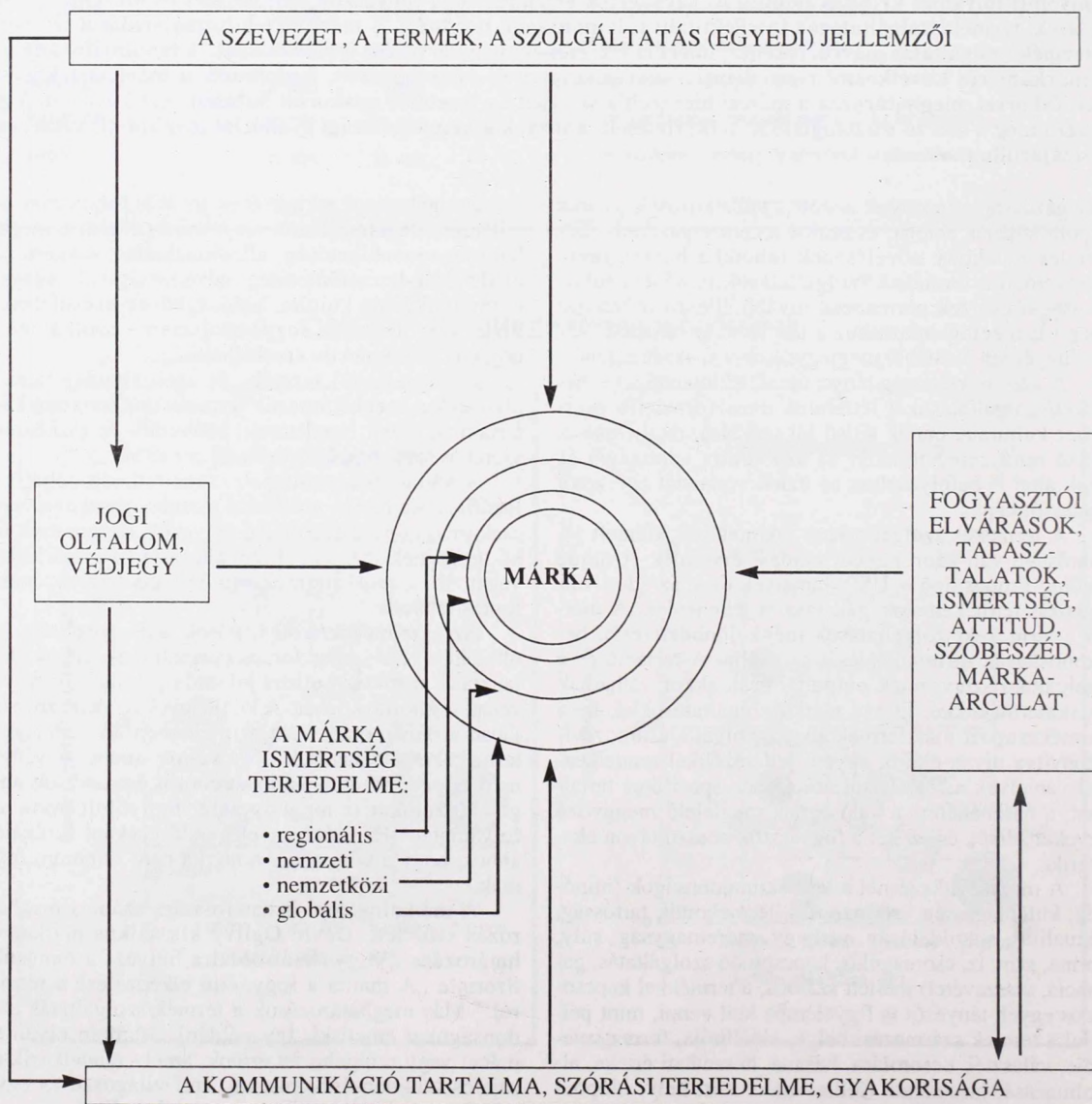
Az üzleti szervezetek tekintetében megkülönböztetünk

- márkatermelő vállalatokat,
- márkakereskedő vállalkozásokat és
- márkatermelő és -forgalmazó-kereskedelmi vállalkozásokat.

A termelő vállalkozások esetében a márkaépítés a termékekre koncentrálódik, nem zárva ki a szervezeti szintű márkatörekvéseket. A kereskedelmi vállalkozásoknál pedig egyértelműen a szervezet márkaként való elismertetése a cél. E cél elérését segítik a márkatermékeket szállító beszerzési rendszerek.

1. ábra

A márka-, a márkaérték-létrehozás befolyásoló tényezőinek rendszere



A márkaérték jelentése, tartalma

A márkaérték-meghatározás tekintetében több álláspont ismert, a mérésrel foglalkozó szakemberek között alapvetően eltérő és nem egységes felfogások léteznek. Nyugodtan állítható, hogy a fogalomtisztázás, -meghatározás területén bizonyos zűrzavar tapasztalható.

- A márkaérték alapvetően közgazdasági kategória, mert
- fogyasztói kereslet és vétel eredménye,
 - létrehozza a folyamatos és a többlet cash-flow-t,
 - a jövőbeni piaci pénzáramlás értéke → a vásárlók által a márkatermékre átruházott eredmény → a márkanév hozama.

A márkaérték a márkához kapcsolódó fogyasztói gondolatársítás. A márka értékét valójában a márkatermék fizikai és funkcionális tulajdonságaiból eredő képzetek, „varázs” teremtik meg. Számos esetben a márkához kapcsolódó gondolatársítások nagyobb mértékben járulnak hozzá a márkaértékhez, mint maga a termék.

A reklám által közvetített gondolatok esetenként ugyan bírálhatók – valóság-hűségük miatt –, de mégis a márkamitosz fontos részévé válnak. Az emberek a reklámkampányt követően még hosszú ideig emlékeznek a reklámüzenetek tartalmára.

A márkaérték mérése és menedzselése kritikus kérdés, még olyan márkák esetében is, amelyek csupán fogyasztási előnyöket nyújtanak.

Ipari termékeknek kevés a gyártó megjelölése nélkül forgalmazott termék. Az ipari termékek piacán a márkanév az ajánlat-kialakítás, az árérvényesítés, az emlékeztetés és ezáltal a vásárlói döntés befolyásolásának és a döntéshozatalnak fontos eszköze. A márkanév fölülmúlja a terméket, többletértékeket jelent a fogyasztó megítélésében, az egész vállalkozást jelképezi, bizalmat nyújt és egyben elkülönülést biztosít.

A szolgáltatások területén a márkanév legitimitást és biztonságot jelent a fogyasztónak. A szolgáltatást nyújtóknak a márkanév nemcsak stratégiai árazást jelent, hanem csökkenti a peres ügyek kockázatát is.

Fontos gyakorlati kérdés a nagy márkákkal való foglalkozás mellett az átlagos, kisebb márkákkal való törődés. A márkaérték gondolat megértése, ill. megértése jobb döntésekhez vezet. Minden márka esetében – nagy, átlagos vagy kis márkánál – szükség van az értéke-fejlesztésre. A márkaképzetek mint értéknövelő tényezők nemcsak nagy márkához kapcsolódhatnak, hanem a kis, kevésbé bevezetett márkák haszonforrásává is válhatnak.

A márkaérték-menedzselés egyik problematikus pontja annak megfigyelése, megállapítása, hogy a márka mit jelent a fogyasztónak. A márkanév a terméket/szolgáltatást előállító és a márkahű fogyasztó közötti bizalom megnyilvánulása. E tény teszi lehetővé, hogy a márka alkalmas franchise-ok kifejlesztésére, erősítésére.

A vállalkozás, vagy a termék/szolgáltatás intellektuális jellemzői értékek hordozói. A fogyasztók feltételezik az intellektuális jellemzőkkel rendelkező vállalkozás új termékeiről is a hasonló tulajdonságokat. A vállalkozás jellemzői az új termékek esetében átruházhatóvá válnak, az új termék márkaértéket kap.

A vállalkozások, a termékek/szolgáltatások intellektuális jellemzőire a következő tényezőket emeljük ki:

- pontosság, megbízhatóság, korrektség,
- hatékonyság,
- udvariasság, barátságosság,
- gyorsaság, rugalmasság,
- alkotóképesség, ötletesség, megújulási készség stb.

Vegyünk a felsorolt – kiemelt – intellektuális jellemzőkre néhány példát:

- (1)
- | | |
|--------------------|--|
| - 3M: | Megbízhatóság |
| - ARGENTA: | 1 biztos tipp |
| - SCHRACK TELECOM: | Maximális biztonság – minimális kockázat |
| - VOLKSWAGEN: | Biztos lehet benne |
- (2)
- | | |
|--------------------------------------|---|
| - APPLE COMPUTER: | A nehéz út. A járható út. |
| - OLIVETTI: | Íme a különbség az érték |
| - K & H Befektetési Alapkezelő Kft.: | Tiszta haszon – Adókedvezmény
- Biztonság – 65 % hitel – Magas hozam |
| - CREDITANSTALT: | Sikerének bankja |
- (3)
- | | |
|-------------|----------------------------|
| - ARAL: | A barátságos benzinkút |
| - DAEWOO: | Öné az elsőbbség |
| - RENAULT: | Élmény vele élni |
| - GOLDSTAR: | Az emberközeli technológia |
- (4)
- | | |
|---------------|-------------------------------------|
| - OPEL-ASTRA: | Utólérhetetlen |
| - PANNON GSM: | Az élvonal |
| - MATÁV: | Egy világra szóló kapcsolat |
| - XEROX: | Amit a többiek nem tudnak lemásolni |
- (5)
- | | |
|----------------------------------|---|
| - FÓNICIA-SALAMANDER-CAMELBOOTS: | Kalandra készült |
| - IBM: | Nagy megoldások egy kis bolygónak |
| - MINOLTA: | Ötven gyors - fáradság nélkül |
| - WESTEL: | Mozgásban az üzlet
Mobil telefon stabil háttérrel
Az üzlet mozgásban - az árak nyugalomban7 |

Az intellektuális tulajdonságok óvatosan kezelendők, hosszú távú megőrzésük fontos feladat, a fogyasztói kapcsolat állandó, folyamatos figyelemmel kísérését igénylik. A vállalkozás által sugallt (= a reklám, a PR által közvetített) és valós intellektuális tulajdonságok között nem lehet rés. Hosszú távon a vállalkozásról, a termékről/szolgáltatásról kialakult fogyasztói képzetek és a valós intellektuális tulajdonságok összhangjára szükséges törekedni.

A márkaérték egyre szorosabban függ össze a fogyasztói heurisztikával. Az új fejlődési irány azt valószínűsíti, hogy a magas értékkel rendelkező márkák a korábbi évekhez képest a jövőben nagyobb előnyre tesznek szert. A magas márkaérték a marketingköltségek tekintetében jelentős megtakarítást jelent, hiszen a versenytársakhoz képest kevesebb reklám és ösztönzési ráfordítás szükséges a piaci részesedés megtartása érdekében (a közmondás szerint is „Jó borkak nem kell cégér.”).

A márkaerő pusztá ténye önmagában is fontos fogyasztói jelzés. A fogyasztó természetes törekvése, jól felfogott érdeke a vezető márkákkal való tartós kapcsolat. A márkák a vállalkozás és a fogyasztók közötti kapcsolat konkrét formájává váltak. A márkához kapcsolódó fogyasztói képzetek is szükséglet, vágyak. A szükségleti deficit a márkák megvásárlásával és fogyasztásával, használatával szűnik meg.

A márkaérték azért fontos, mert ez az elsődleges, megfoghatatlan eszmi hozzájárulás a vállalkozás piaci értékéhez. A vállalkozás könyv szerinti értékéhez pontos számszerűsített adatokat szolgáltat a számvitel. Az éves beszámoló a vállalkozás vagyonértékére = mérleg adatok) és működési értékére = eredménykimutatási adatok) egyaránt fontos adatokat nyújt.

Ugyanakkor két azonos könyv szerinti értékű vállalkozás piaci értéke jelentős eltéréseket mutathat. A különbség oka lehet az eltérő értékelési – könyv szerinti értékmegállapítási – módszer, vagy az eltérő, vagy fel nem ismert márkaérték. Az erős márkanév a vevőnek kedvező jövőbeni pénzáramlást és hitelfelvételi pozíciót valószínűsít. Az erős márkák jobb piacképességük miatt nagyobb bevételt és kedvező pénzáramlást biztosítanak, lehetővé téve ezáltal a beszerzési (ár) költség gyorsabb megtérülését és többletprofit elérését.

A márkaérték létrehozása

A márkaérték a fogyasztókkal való kapcsolat alapján jön létre, amelyben tükröződik a termékelőállító, a szolgáltatás-létrehozó és a használó közötti interaktív folyamat összes hatása, a fogyasztókkal való tranzakciók

összessége. A márka által keltett szükségletek egyrészt funkcionális, másrészt emocionális szükségletek. Az erős márka minőséget és kiváló szolgáltatást jelent.

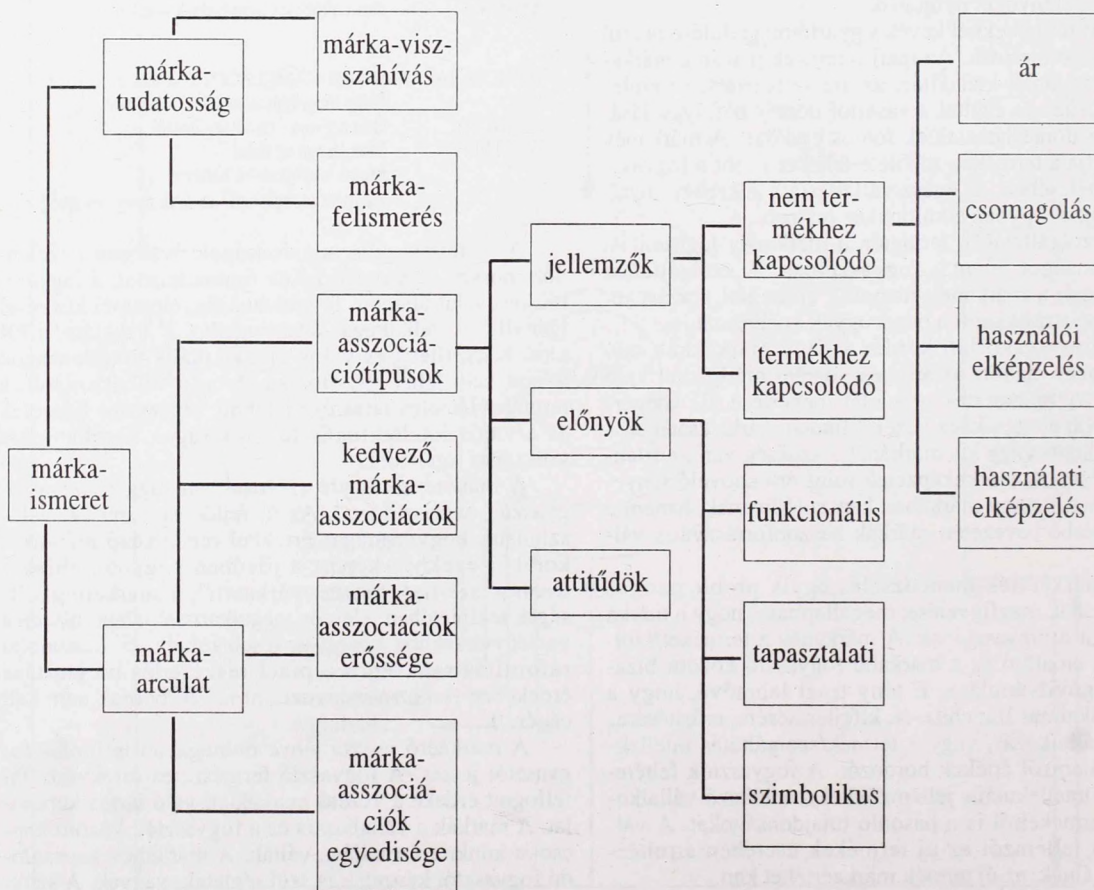
A minőségből adódó márkaképzetek mellett kiemelkedő jelentősége van a márkaépítésben a marketing-kommunikációnak és a márkával kapcsolatos szóbeszédnek. Ezek szintén értéket hoznak létre és megalapozzák a márka egyedi személyiségét és a mögötte levő képzetek hatalmát. A márkaértéket tehát a vállalkozás tevékenységei és ezek folyamatai, továbbá a fogyasztói vélemények együttesen építik fel. Ez utóbbi miatt szükséges és indokolt a márkaérték mérési rendszerében a fogyasztói tapasztalatokat, véleményeket is beépíteni.

A folyamat során a márka – mint mozgó célpont – és annak értéke, az aktivitások függvényében, állandóan fejlődik, dinamikusan változik. Az egyes folyamatfázisokban, időpontokban a márka aktuális értéke tükröződik, ide értve a márkával kapcsolatos fogyasztói észlelések, magatartások és tapasztalatok összességét. A folyamat végeredménye az erős márka létrejötte.

A márka létrehozása, gondozása, értékének növelése tekintetében tehát a termék/szolgáltatás jellemzők és a fogyasztói elvárások, vélemények kétoldalú kölcsönhatása érvényesül.

2. ábra

A márkaismeret szerkezete



A vállalkozás hosszú távú erőfeszítései egyrészt a termék/szolgáltatás jellemzők, másrészt a marketing-kommunikációs üzenetek, ezek tartalma, formája, közvetítő rendszere javítására összpontosulnak. E tekintetben fontos követelmény a márkaismeret, -ismeret, a márkaarculat és a márkatudatosság felépítése. Keller a márkaismeret jellemzőit, szerkezetét a következők szerint foglalta össze.⁸ (2. ábra)

A fogyasztói oldalon a kölcsönhatás az egyszeri kipróbálói és a tartós használói körben érvényesül. Az egyszeri kipróbálás és a tartós használat élmények, tapasztalatok kiváltója. A márkával szembeni várakozások, elképzelések és a használat szubjektív élményei egymással harmóniában vagy diszharmóniában lehetnek. A márkaérték létrehozása tekintetében nem szükséges hangsúlyozni a várakozások és tapasztalatok egybeesését, ill. a várakozásoknál kedvezőbb tapasztalatok fontosságát.

A „szóbeszéd” pozitív tartalma a vállalkozás törekvéseit erősíti. Ez utóbbiak a márkáról kialakítandó (és kialakult) pozitív kép, a pozitív márkaarculat és ezáltal a márkaérték-növelés kiemelkedően fontos tényező.

Nem véletlen az, hogy a fogyasztók megelégedettségének kiváltása és ennek széles körű ismeretté tétele a vállalkozások egyik legfontosabb feladata. A minőségbiztosítási rendszerek és azok fejlődési irányai (TQM = Total Quality Management → TQS = Total Quality Service) is e törekvéseket támasztják alá.

A kétoldalú kölcsönhatás fontos eleme a fogyasztói visszajelzések rendszere, amely csak akkor működhet sikeresen, ha a vállalkozás erős fogyasztói kapcsolat kialakítására törekszik.

A márkaérték piaci hatásai

A márkaérték fogyasztói kapcsolata alapján fontos a megfigyelések tartalmának meghatározása. E tekintetben kiemelkedő a márkahűség és a márka ára, jövedelmezősége közötti kapcsolat, vagy a márkák közötti erős verseny miatt a márkahűség – márkaváltás vizsgálata. A fogyasztók márkahűségének erőssége és a kedvenc márkának tulajdonított relatív érték nagysága értékelhető a második kedvenc márkára való áttérés ösztönzésével: vagy emeljük a kedvenc márkatermék árát, vagy csökkentjük a második leginkább kedvelt márka árát. E vizsgálatok alkalmasak a márkaérték növelésére tett erőfeszítések mérésére.

A fogyasztási javaknál és a szolgáltatások többségénél a szükséges mérési adatok megszerzése problematikus. Egyrészt a piacot befolyásoló számos változó tényező miatt a költségek közvetlen mérése nehézkes, ugyanis az üzleti kapcsolatok, a reklám, az értékesítés-ösztönzés, az árengedmény, a szelektív stratégiai árazás a vételi aktusra, a fogyasztók által elismert, fizetett árra egyaránt hatnak. Másrészt az emelkedő értéket mérő piaci lehetőségek és módszerek alkalmazása – például a második márkánál az árak többletérték-tartalmával való egybevetés – szintén gondot okoz.

A szükségletek kielégítése tekintetében a márka által közvetített kényelem vagy időmegtakarítás fontos termék/szolgáltatás márkaérték-tényező lehet, azonban a távolság, az elérhetőség nyilvánvalóan korlátozó tényezőként hatnak.

A márkaérték mérése

A nagy kérdés az, hogy milyen módszerrel határozható meg a márkanévben rejlő érték, pontosabban a többlet-érték.

Figyelemre méltóak e tekintetben Taylornak – az amerikai Yankelovich Clancy Shulman cég elnök-igazgatójának – a kutatásai és javasolt mérési módszerei. Taylor a márkanév számviteli értékelését összekapcsolta a fogyasztói mérési folyamattal. Következtetéseit mintegy 400 márka és azok fejlődésének megfigyelésére alapozta. A márka értékének megállapítását a piaci tranzakciókhoz kötötte. Különbséget tett a vállalkozási, azaz szervezeti szintű, és a termék/szolgáltatás szintű márka-érték között.⁹

Vállalkozás megvásárlás, vagy beolvasztás esetén az ár

- a vállalkozás anyagi eszközeinek, vagyonának és
- a vállalkozás márkái által a jövőben elérhető pénzbevételek értékét foglalja magában.

Az egyes márkatermékek értékesítése ugyanakkor visszatükrözi a vásárolt márka értékét a többi elérhető termékkel szemben.

A feltételezés szerint az értékelési folyamat, amely magában foglalja a fogyasztók márkamagatartásának és észlelésének értékelését is, hozzájárul a márkanév makroökonómiai értékének folyamatos és közvetlen becsléséhez.

A márkaérték mérésének jutalma az az irányítási képesség, amellyel lehetőség nyílik

- a beazonosításra, azaz a kevésbé hatékony márkatermékektől való megszabadulásra, ill. a hatékonyabb márkatermékek megtartására, megszerzésére,

- a márkaérték-változás nyomonkövetése által a hatékonyság mérésére,

- a vállalkozások marketingaktivitásai (ár, reklám, ösztönzés, PR, jótékonyági adományok stb.) nettó hozzájárulásának becslésére.

A márkaértéket természetesen befolyásolja a vállalkozás márkanévhez kapcsolódó pénzkidávása.

Fontosak a márkaérték világos és közvetlen mérésének következményei.¹⁰

- (1) A vállalkozások meg tudják határozni portfóliójukon belül minden egyes márkanév relatív értékét. A magas értékű márkák fejlesztési forráshoz juthatnak, ill. profitábilisan menedzselhetők. Az alacsony értékű márkánál pedig piaci teszt szükséges felső értékhatáruk megállapításához. Nem megfelelő eredmény esetén a termelést, ill. a forgalmazást be kell szüntetni.
- (2) Vállalkozások egyesülése, beolvasztása, vétele esetén szükséges a márka portfólió értékének közvetlen mérése.
- (3) A „Goodwill” valós mérlegértéke körüli zűrzavar csökken. A vállalkozás piaci értékét helyesen megállapító számviteli standard lehetővé teszi a részvények értékének csökkentését, fenntartását avagy növelését.
- (4) A vállalkozás vezető szerveinek és a részvényeseknek a márkaérték figyelemmel kísérése jelzést ad az irányítási hatékonyságáról. A jó vezető gárda nem csak az értékesítés növelésére törekszik, hanem a vállalkozás márkáinak értékét is építi.
- (5) Mivel a márka értékét a fogyasztók határozzák meg, a fogyasztó jutalma az, hogy a vállalkozások forrásaik egyre nagyobb részét fordítják a márka minőségének fejlesztésére, a kiváló szolgáltatások létrehozására a fogyasztói megelégedettség és lojalitás érdekében.

(6) A vállalkozások új vezetési módszereket kell alkalmazni a költséggazdálkodás és a K + F programok összhangja tekintetében. A világosan meghatározott értékmérési folyamat ehhez segítséget nyújt.

Márkaérték és számvitel

A márkaérték mérésére az egyes országokban az elmúlt években ugyan számos erőfeszítés történt, széles körben alkalmazandó egységes szabályai azonban nem alakultak ki. Az alábbiakban néhány példát közlünk a törekvések érzékeltetésére:

Nagy-Britanniában a számviteli gyakorlat megengedi egyes nagy vállalkozásoknak a nettó eszközérték korrekciót a márkaérték portfóliójában való figyelembevétel érdekében. Kanadában, Japánban adókedvezményrel támogatják a márkaérték megszerzését, kialakítását.

Az Amerikai Egyesült Államokban 1992. június 29-én kihirdetett adótörvény a „fogyasztáshoz kapcsoltó megfoghatatlan dolgok” cím alatt tárgyalja a Goodwill értékét és amortizációját. Ennek alapján a „megfoghatatlan dolgok” körébe a következők sorolandók:

- (1) Goodwill és a jól működő vállalkozás értéke.
 - (2) Megfoghatatlan javak bizonyos fajtái, amelyek általában a munkaerőhöz, az információ bázishoz, a know-how-hoz, a fogyasztókhoz, az ajánlattevőkhöz és egyéb hasonló körökhöz kapcsolódnak.
 - (3) Bármilyen licenc, engedély, vagy egyéb jog, amelyet kormányzati szerv, vagy annak közbenjárására adtak meg.
 - (4) Bármilyen megállapodás, amely versenyen kívül szerzett közvetlen vagy közvetett üzleti vagy vállalkozási érdeket érint.
 - (5) Bármilyen franchise, védjegy vagy márkanév.
- A felsoroltak olyan értékösszetevők, amelyeket a termékek/szolgáltatások jövőbeni léte és fogyasztókkal való kapcsolata eredményez. Így pl. a vállalkozás, vagy termék/szolgáltatás árának egy része a fogyasztói háttér, a forgalom nagysága, a kihasználatlan piac, a piaci növekedés stb. függvénye.¹¹

A számviteli előírások – tárgyalat témánkkal összefüggésben – a védjegyet és a goodwill-t nevesítik.

Az 1990. január 1-től hatályos Nemzetközi Számviteli Standardok (International Accounting Standards = IAS) 22. része, 41. paragrafus szerint „...az akvizíció költségének azon részét, amely meghaladja a megszerzett nettó meghatározható eszközök reális értékét, eszközként kell elismerni a konszolidált pénzügyi jelentésben, mint az akvizícióból származó goodwillt, és azt tervszerűen a goodwill hasznos élettartamra kell amortizálni. Ha bármikor kiderül, hogy az akvizícióból származó goodwill-t a jövőben megszerzhető jövedelem nem támasztja alá, akkor azt a szükséges mértékig azonnal költségként el kell számolni.”¹²

Az említett Nemzetközi Számviteli Standardok és annak 22. része, 41. paragrafusa tükröződnek a magyar törvényalkotásban és szabályozásban is. A Számvitelről szóló 1991. évi XVIII. törvény 22. paragrafus (3) bekezdés szerint „Az immateriális javak között azokat a nem anyagi eszközöket (vagyoni értékű jog, üzleti vagy cégérték, szellemi termék, ...) kell kimutatni, amelyek közvetlenül és tartósan szolgálják a vállalkozási tevékenységet.”

A Számvitelről szóló törvény 35. paragrafus (5) bekezdés szerint „Üzleti vagy cégérték beszerzési árán a

megvásárolt társaságért, vállalatért fizetett ellenérték és a megvásárolt társaság, vállalat egyes eszközeinek a kötelezettségekkel csökkentett – e törvény szerinti értékeléssel kialakított – értéke közötti különbözetet kell érteni, ha a fizetett ellenérték magasabb.”

Az aktiválható összeg, a pozitív különbözet nem más, mint a goodwill.

A Számvitelről szóló törvény a szellemi termékek fajtáinál nem nevesíti a márkanévet.

A márkaérték becslése – mérésvizsgálati megközelítések

A márkaértékbecslés több dimenziós mérési módszere – magában foglalja a fogyasztó franchise hűségét, – folyamatosan viszonyítja az ebből származó pénzáramlást a pótlólagos marketingköltségekhez és – egybeveti a kapott értéket az aktuális működési eredményekkel, mind az együttműködő, mind a versenytárs vállalkozások tekintetében.

A mérési módszer alkalmazása során vizsgálandó – a fogyasztók márka attitűdje, a vállalkozáshoz való viszonya (felületes, rendszertelen kapcsolatok versus mély, érzelmi, rendszeres kapcsolatok),

– a saját márka (tulajdonságainak) ereje és helye a termékcsoponton belül,

– a saját márka, a versenytárs márkák és a kapcsolódó marketingkommunikáció fogyasztókra gyakorolt együttes hatása, amely mint intenzitás a termékcsoport vásárlásainak teljes értékösszegében tükröződik,

– a márka nyereség/profit nagysága, színvonala a saját márka, a versenytárs márkák és az egész termékcsoport tekintetében,

– a márka bevételek és a kapcsolódó kiadások, a cash-flow,

– a márkaértéknek tulajdonítható többletérték.

A mérési hierarchia szintek, amelyek szintén többletérték-alkotó tényezők, az alábbiakban összegezhetők:

A mérési hierarchia – márka fölé rendelt – termékcsoport szintjei:

– tudomás a termékcsoportról,

– a termékcsoport előnyeinek ismerete,

A mérési hierarchia márkával kapcsolatos szintjei:

– tudomás a márkáról,

– a márka előnyeinek ismerete,

– a márka elérhetőségének ismerete,

– a márkával kapcsolatos fogyasztói képzetek, arculat,

– a márkát érintő kommunikációs üzenetek színvonala,

– a márka használata a termékcsoponton belül.

A felvázolt mérési rendszer mint ellenőrző rendszer alkalmazásával megállapítható nemcsak a márkához való fogyasztói viszony, hanem a márka társadalmi és gazdasági értéke is.

A márkaérték-befolyásolás vezetési-irányítási kérdései

Közhelynek tűnik az a megállapítás, hogy az üzleti szervezetek sikerének egyik fontos feltétele a szervezet belső szervezeti közötti egyértelműen kialakított munkamegosztás és harmonikus együttműködés. A márkaérték létrehozása és fenntartása tekintetében a hangsúly a marketing és pénzügyi szervezeti egységek közötti

munkamegosztásra, együttműködésre és a közös feladat végrehajtására helyeződik. Ennek színvonala a vállalkozások vezetői számára sem lehet közömbös, hiszen a márkaérték-létrehozás, -fenntartás és ennek mérése

– megteremti a versenyprogramok kidolgozásának lehetőségét,

– választ ad a növekvő ráfordítási igény és a marketingeredmények közötti összefüggésre,

– lehetővé teszi a minőség és a vállalkozás vagyona, a mérleg fő összege közötti kapcsolat megítélését.

A marketing szakemberek számára a márkaérték hosszú távú hatásainak becslése azért fontos, mert az számszerűsítve kimutatja a márkaérték vállalkozási eredményre gyakorolt – a rövid távú szemléleten túlmutató – kumulatív hatását és a ráfordítások maradandó értékét.

A pénzügyi szakembereknél viszont a márkaérték olyan mérőszámként jelenik meg, amely a drága és az általuk számos esetben feleslegesnek, érthetetlennek tartott marketingkommunikációs kiadások megtérülését jelenti. A pénzügyi vezetők és a pénzügyi vezetők előzményekkel rendelkező felsőszintű vezetők érthetően a racionálisan kezelhető, közvetlenül mérhető, számszerűsíthető, ill. számszerűsített összefüggések iránt tanúsítanak elsősorban érdeklődést. Ez önmagában nem lenne baj, ha egyidejűleg megvalósulna a márkaértékmérési rendszer kialakítása, a márkaértéklétrehozás ösztönzése, folyamatos figyelése és nem rövid, hanem hosszú távú hatásainak elemzése.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a márka, ill. a márkához kapcsolódó többletérték létrehozása és a magasabb ár fogyasztói elismertetése bonyolult, kitaró, folyamatos munkát, jelentős ráfordításokat igényel.

A márkalétrehozás megköveteli

- (1) a szervezet, a termék, a szolgáltatás egyedi tulajdonságainak hosszú távú meglétét, állandóságát,
- (2) a jogi oltalmat, a védjegyzetetést,
- (3) a kommunikáció színvonalas tartalmát, a márka ismertségi céloknak megfelelő „szórási” terjedelmét és – különösen a bevezetés fázisában nagyobb – gyakoriságát,
- (4) az ismertséget, a fogyasztói várakozásoknak való megfelelést, a fogyasztókban kialakult tapasztalatokat, attitűdöt és arculatot.

A szervezetek, a termékek és a szolgáltatások márkaként való elismertetése a vállalkozási és ezáltal a nemzetgazdasági szintű hatékonyságot és versenyképességet kedvezően befolyásolja. E kedvező lehetőség kihasználása alapvetően attól függ, hogy az üzleti vállalkozások mennyiben képesek a márka létrehozással és -fenntartással kapcsolatos folyamatos K+F, innovációs és marketingkommunikációs aktivitásaikat – jövedelmezőségük terhére avagy költségracionalizálással – fokozni.

Felvetődik a kérdés, hogy a globális márkák gyors piaci térhódítása a közép-kelet európai térségben a „nemzeti márkák” egyértelmű háttérbe kerülését, elsorvadását jelenti,¹³ avagy a kialakulóban levő piacgazdaságok vállalkozásai képesekké válnak-e a viszontválaszokra: (nem nagyszámú) meglévő márkapozícióik megőrzésére, új márkák kifejlesztésére, ezek nemzetközi ismertségének, elismertetésének megteremtésére.¹⁴ Ez utóbbi nem elérhetetlen cél, amennyiben a

meglévő hazai márkák tulajdonosai és jövőbeni létrehozói tudomásul veszik azt, hogy nemcsak a márkakifejlesztés, -létrehozás, hanem a folyamatos márkagondozás is jelentős erőfeszítéseket igényel.

A globális és nemzetközi márkák előretörése egyrészt párosul az ezekhez kapcsolódó „fogyasztói márka nimbuszokhoz”, másrészt a korábbi hiánygazdasági, szükségletkielégítési deficitet következtében jóval nagyobb a térség és ezen belül a magyar lakosság körében is az eddig elérhetetlen, ill. korlátozottan elérhető márkák iránti kíváncsiság, kipróbálási igény. Ebben az értelemben természetes folyamatról van szó, amelynek jellemzője számos termék-szolgáltatáscsoporton belül a kipróbáláshoz kötődő márkaváltás, és kevésbé a márkahűséghez kapcsolódó tartós használat.

Az eddig tárgyaltakon túlmenően szükséges a nemzetgazdasági adottságok, a vállalkozási képességek reális felmérése, a számos esetben tapasztalható kishitűség (= az önbizalom hiányának) felszámolása, és nem utolsósorban a hazai – non profit és profitorientált – szervezetek márkaépítő együttműködése.

A márka, ill. a márkaérték hosszú távú hatásainak vizsgálata érdekében szükséges a számviteli információkon túlmenően a kutatási és mérésvizsgálati lehetőségek tanulmányozása, módszertani továbbfejlesztése. Ennek alapján válhat valóssá, hogy a márkalétrehozás és -gondozás a szervezetek vezetési, irányítási rendszerében fontosságának megfelelően széles körben beépüljön.

Jegyzetek:

- 1 *Tasnádi József*: A marketingkommunikáció egyes rendszerméleti aspektusai, in: *Marketing & Management*, 1995. 2. szám
- 2 *Herstatt, I. D.*: Die Entwicklung von Markennamen im Rahmen der Neuproduktplanung alapján
- 3 *Parasuraman, V.-Zeithaml, A.-Berry, L.*: A Conceptual Modell of Service Quality and its Implications for Future Research alapján
- 4 A védjegy fogalma, funkciói, típusai és reklám kapcsolata elméleti összefoglalást lásd Sándor Imre: *Marketingkommunikáció*, pp. 73–76.
- 5 Megegyezően Berács József álláspontjával. Lásd: A vállalati image, in: *Ipargazdság*, 1984. június, p. 22.
- 6 *Bauer A.-Berács J.*: *Marketing*, p. 57.
- 7 Kiemelések a HVG 1993., 1994. és 1995. I–V. havi számaiban megjelent hirdetekekből.
- 8 *Keller, K. L.*: Conceptualising, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, 1993. 1. p. 7.
- 9 *Taylor, J. A.*: Brand Equity: its meaning, measurement & management p. 55. alapján.
- 10 *Taylor J. A.*: i. m. pp. 56–57. alapján.
- 11 *Taylor J. A.*: i. m. p. 64. alapján
- 12 *Nemzetközi Számviteli Standardok*, pp. 265–266.
- 13 A Nielsen Piackutató Intézet 1993. évi felmérése szerint folytatódik az európai márkák előretörése Magyarországon. Ennek intenzitása termékcsopontonként eltérő. A felmérésből „az is kiderül, hogy az európai márkák még akkor is jobban eladhatók, ha a hazai árúknál jóval többbe kerülnek.” „...néhány hazai márkától eltekintve hazánkban is az európai márkák dominanciája várható, ám végső soron mindez az árak, a vásárlóerő és a bér-szintfejlődés függvénye.”
- 14 A Nielsen Piackutató Intézet felmérése viszont azt is aláhúzza, hogy főként olyan helyi márkák vannak visszaszorulóban, amelyeknél hiányzik „a nyugati rendszerű márkagondozás”. „Ha ez megvan, akkor a magyar márkacikkek is tartják magukat.”

Felhasznált irodalom

- Bauer András–Berács József*: Marketing, Aula Kiadó, Budapest, 1992
- Berács József*: A vállalati image, in: *Ipargazdaság*, 1984. június, 21–25. pp.
- F. B.*: A Nielsen Piackutató Intézet az európai márkák hazai térnyeréséről, in: *Magyar Hírlap, Pénz Plusz Piac* melléklet, 1993. augusztus 19., V. oldal
- Herstatt, I. D.*: Die Entwicklung von Markennamen im Rahmen der Neuproduktplanung, Frankfurt/M., 1985
- Keller, K. L.*: Conceptualising, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, 1993. 1., pp. 1–22.
- Nemzetközi Számviteli Standardok, Saldo, Budapest, 1991
- Parasuraman, V.–Zeithaml, A.–Berry, L.*: A Conceptuel Modell of Service Quality and its Implications for Future Research, Cambridge – Massachusetts, 1984
- Sándor Imre*: Marketingkommunikáció, Szépirod Kiadó, Budapest, 1992
- A Számvitelről szóló 1991. évi XVIII. Törvény
- Tasnádi József*: A marketingkommunikáció egyes rendszerelméleti aspektusai, in: *Marketing & Management*, 1995. 2. szám
- Taylor, J. A.*: Brand Equity: its meaning, measurement & management. ESAMAR Seminar, Brussels, October 1992

E számunk szerzői:

Dr. VIRÁG Miklós kandidátus, tanszékvezető, docens, BKE Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék; **Dr. ILLÉS Mária** kandidátus, egyetemi tanár, BKE; **Dr. HAJDÚ Ottó** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **JÁVOR László** főmunkatárs, MBFB Rt.; **Dr. IVÁNYI Attila Szilárd**, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, BKE; **Dr. HOFFER Iлона** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. PAPP Iлона** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. FEKETE Ferenc**, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, BKE; **Dr. SÁNDOR Imre**, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, tanszékvezető-helyettes, BKE; **Dr. NEMETH György** kandidátus, főosztályvezető, Gazdasági Versenyhivatal; **Dr. JELEN Tibor** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. VARSÁNYI Judit** kandidátus, egyéni vállalkozó, egyetemi docens, BKE; **Dr. TASNADI József** kandidátus, egyetemi docens, BKE.