

A KÖRNYEZETI TÉRHEK SZÁMBAVÉTELE A VÁLLALATOK TULAJDONOSVÁLTÁSÁNÁL

A tanulmány rövid áttekintést kíván adni a környezeti terhek meghatározásával, értékelésével, a kockázatok megosztásával és a környezeti terhek feltárásával kapcsolatos problémakörökről. Nem vállalkozik az érintett területek részletes elemzésére, célja inkább csak az ingatlanok vagy vállalatok tulajdonváltásánál felmerülő problémák feltérképezése.

Magyarországon először a LEHEL emlékeztető privatizációja hívta fel arra a figyelmet, hogy a vállalatok privatizációjánál, illetve megvásárlásánál a hátramaradt környezetszennyezés igen jelentős költséget okozhat a szerződésben azokért felelősséget vállaló fél számára. Az európai országokban, illetve az USA-ban az ingatlanokra vagy vállalatok megvételére vonatkozó ügyleteknél a környezeti terhek léte az egyik fő kockázati tényező, amelyet vizsgálni kell. Habár környezetvédelmi tanácsadó cégek nálunk is végeznek a környezeti terhek feltárására vonatkozó műszaki tevékenységet, a témában mindeddig nem született átfogó igényű magyar nyelvű szakirodalom.

Környezeti terhek vizsgálatára akkor kerül sor, ha egy adott terület tulajdonost cserél (vagy jelzalog kerül rá), s a potenciális új tulajdonos tudni szeretné, hogy az adott területhez nem kapcsolódik olyan mértékű – környezetszennyezésből adódó – költség, amely jelentősen befolyásolja az adott ingatlan (vagy vállalat) értékét. A környezeti átvilágítás ezen formáját gyakran nevezik „szennyezésfelmérés”-nek a magyar szaknyelvben.

A környezetszennyezés bizonyos típusaira az a jellemző, hogy hosszú ideig képesek rejtve maradni, sőt halmozódni anélkül, hogy bármilyen problémát okoznának. Ez az idő akár több évtized is lehet (pl. elásott veszélyes hulladékok esetében). A környezetszennyezés ezen formái mintegy időzített bombaként ketyegnek, hisz bármikor komoly problémák okozóivá válhatnak (pl. a hulladékokból egészségre káros anyagok

mosódhatnak ki és kerülhetnek a talajvízbe majd a kutakba). Felszámolásuk ezért előbb vagy utóbb szükségessé válik. A környezeti terhekből adódó költségek főbb csoportjai a következők:

- a terület megtisztításának költségei (clean-up costs),
- a jogszabályok betartásához szükséges többletköltségek (pl. egy szennyvíztisztító berendezés megvásárlása),
- a potenciális környezeti kockázatok csökkentésének költségei,
- környezetvédelmi felelősségből adódó költségek (a fentiekén kívül pl. a környezetvédelmi bírságok, esetleges perköltségek, a szennyezésből fakadó kártérítési kötelezettségek).

Az esetleges környezetszennyezés felszámolásának költségeit érthető módon nem kívánja viselni az új tulajdonos. A környezetszennyezés értékcsökkentő hatása érvényesül még akkor is

- ha az adott országban pillanatnyilag nincs olyan jogszabály érvényben, amely annak felszámolására köteleznék a tulajdonost (nem zárható ki ugyanis, hogy ilyen jogszabályt hoznak a jövőben),
- ha a régi tulajdonos vétlen a környezet szennyezésében (tehát nem számít, hogy esetleg egy más korábbi területfelhasználó helyezte el a területen veszélyes hulladékait a jelenlegi tulajdonos tudta nélkül),
- ha a környezet szennyezését a szennyezés idején érvényes jogszabályokat nem sértve okozták.

A nagymértékű környezetszennyezés ingatlanértéket módosító hatása igen jelentős, s ma a

világban az ingatlanügyeknél az egyik legfontosabb kockázati tényezőnek számít.¹

A Leheldt öt milliárd Ft-ért értékesítette az ÁVÜ az Electroluxnak. Az adásvétel után azonban környezetszennyezést találtak a területen, amely felszámolásának költségei az ÁVÜ-t terheltek, aki az adásvételi szerződésben vállalta a garanciát a területen levő környezetszennyezés felszámolásának költségeire. A vételárat az ÁVÜ majdnem teljes egészében kénytelen visszafizetni a környezetszennyezés felszámolásának költségére.

Az Egyesült Államokban a Maryland Bank and Trust hitelezője volt egy vállalatnak, amely nem fizetett, így a bank 1982-ben érvényesítette zálogjogot a vállalat tulajdonában levő ingatlanon, melynek ily módon tulajdonosává vált. A területen veszélyes hulladékot találtak. Miután a Bank nem volt hajlandó a területet megtisztítani, azt az EPA (Környezetvédelmi Hivatal) végeztette el, azonban a helyreállítási munkálatok után az EPA sikeresen perelte a Bankot a felmerült költségekért.

Amint az előző példából már kitűnt, tévesen azonosítják a múltban okozott és hátramaradt környezeti károkat a szocializmussal. Valójában a probléma az egész ipari világ sajátja. Igaz, a hulladékokra vonatkozó jogszabályozásunk később lépett életbe, mint a fejlett államokban. Ez a lemaradás azonban mindössze egy-két évtizedre tehető, hisz a környezetvédelemre vonatkozó jogi szabályozás a hatvanas és hetvenes években vált általánossá Európában és az Egyesült Államokban. Hulladékok (és környezetszennyezés) viszont már legalább másfél évszázada, vagyis az ipari termelés általánossá válásával keletkezik. A szabályozás előtti időszakban keletkezett hulladékot az egész világban szakszerűtlenül kezelték, a rejtett hulladéklerakók feltárása és a károk helyrehozatala mindenütt a legsúlyosabb és legdrágább környezetvédelmi problémák közé tartozik. A szennyezéssel kapcsolatban felmerült jogi viták rendezésében azonban kétségtelenül nagyobb tapasztalatokkal bírnak ezen országok, ami óvatosságra kell hogy készítse a privatizáció alatt levő magyar vállalatokat.

¹ Az ingatlan fogalmát a köznyelvben többnyire házakra, lakótelkekre vonatkoztatjuk. Cikkünkben vállalatok, illetve vállalatokhoz tartozó épületek és földterületek, üzemi területek adásvételével foglalkozunk, ezért az ingatlan fogalmát a továbbiakban a vállalatok tulajdonában levő ingatlanokra vonatkoztatjuk. Ez nem mond ellent annak, hogy sok európai országban (pl. Hollandia) a megvásárolt lakótelkeken talált környezetszennyezés legalább ilyen mértékű jogi bonyodalmakat von maga után a tulajdonos számára, a környezetszennyezés a magán-személyek közötti ingatlanforgalomban is komoly értékcsökkentő tényezőnek számít.

Környezeti felelősség a Környezetvédelmi Törvényben

Az 1995. évi LIII. törvény a „környezet védelmének általános szabályairól” sokkal átfogóbb és szigorúbb a környezetszennyezéssel kapcsolatos felelősség kérdésében, mint az eddigi jogszabályok. Előírja, pl., hogy a területen talált környezeti károsodás mértékét és értékcsökkentő hatását szerepeltetni kell az ingatlan-nyilvántartásban.

„52. § (1) Jogerős hatósági vagy bírósági határozattal megállapított tartós környezeti károsodás tényét, mértékét és jellegét az ingatlan-nyilvántartásban fel kell tüntetni.”

A területen talált környezeti károsodásért a terület tulajdonosát teszi felelőssé, hacsak az nem tudja kétséget kizáróan bizonyítani, hogy a kárt más okozta.

„101. § (2) A jogsértő tevékenység folytatója köteles

- a) az általa okozott környezetveszélyeztetést, illetőleg környezetszennyezést megszüntetni, illetőleg környezetkárosítást abbahagyni;
- b) az általa okozott károkért helytállni;
- c) a tevékenységet megelőző környezeti állapotot helyreállítani.”

„102. § (1) A jogsértő tevékenységért való felelősség a büntetőjogi és szabálysértési jogi felelősség kivételével – az ellenkező bizonyításig – annak az ingatlan tulajdonosát és birtokosát (használóját) egyetemlegesen terheli, amelyen a tevékenységet folytatják, illetőleg folytatták.”

A környezetvédelmi törvény előre jelzi, hogy az ingatlanok értékelésében a környezeti károk és felelősség feltárása a jövőben Magyarországon is egyre inkább szerepet fog játszani.

A környezetszennyezés értéket módosító hatása

A környezetszennyezés csökkenti az ingatlan értékét, az azonban, hogy ez milyen mértékben érvényesül, több tényező függvénye. Közülük a legfontosabbak a következők:

- a területen talált környezetszennyezés mértéke,
- az új tulajdonos milyen jellegű tevékenységet kíván a területen folytatni,
- a hatósági előírások szigorúsága,
- a környezetszennyezés ténye mennyire befolyásolja a finanszírozási lehetőségeket (pl. hitelfelvételi lehetőségek),
- a kereslet-kínálat hatása, vagyis hogy sok vagy esetleg csak egy vevő érdeklődik-e a terület

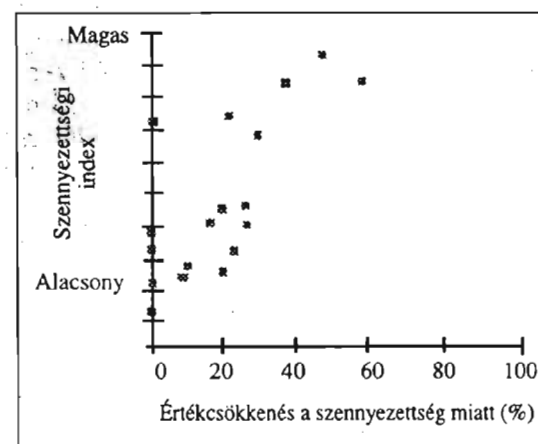
iránt, milyen vonzóak az adott ingatlan egyéb tulajdonságai,

- az ingatlanra vonatkozó információk elérhetősége,
- a vevő, illetve eladó alkupozíciója, tárgyalási stratégiája stb.

Az ingatlan ára tehát sok tényező alapján, a vevő és eladó alkufolyamatában alakul ki. A környezeti károk értékelésének célja az, hogy a megbízónak olyan érveket szolgáltatasson a terület környezeti állapotával kapcsolatban, amelyeket az hasznosítani tud a vétellel kapcsolatos döntése, illetve az alkufolyamat során. Ennek megfelelően átvilágítás elvégzésére adhat megbízást a terület eladója, ha bizonyítani akarja, hogy a területnek nincs komoly környezeti terheltsége, a vevő, ha fél, hogy a terület megvásárlásával környezeti terheket örököl, de megrendelheti pl. a hitelező is, ha jelzálogot szerez az ingatlanra.

A következő ábra egy amerikai felmérés alapján készült, húsz ingatlan adataira támaszkodva. Amint látható, az ingatlan árát általában arányosan érinti a területen található környezetszennyezés. Ugyanakkor nagyon nagyok lehetnek az eltérések a különböző ingatlanok esetében. A környezetszennyezésnek az ingatlan értékére gyakorolt hatását ugyanis sok más tényező is módosítja, pl. hogy az adott területen milyen jellegű tevékenységet kíván folytatni a tulajdonos, milyen hatósági kötelezettségek írják elő a szennyezéscsökkentést, a potenciális vevők száma stb. Pl. egy jelentős környezetszennyezés sem feltétlenül csökkenti komolyabban az ingatlan árát, ha az ipari terület volt, az új tulajdonos is ilyen célra kívánja használni, semmi sem kötelezi arra, hogy a területet megtisztítsa, és több vevő is jelentkezik, akik felfelé verik az ingatlan árát. A regresz-

Értékcsökkenés versus szennyezettségi index
20 Boston környéki ipari ingatlan adatai alapján



sziós modellekből ezért általában csak nagyobb számú ingatlan együttes értékére lehet jó következtetéseket levonni, egy adott terület értékére csak nagyon pontatlan eredményeket adnak.

A környezetszennyezés értékét alapvetően a következő három módszerrel szokták értékelni:

• Piaci összehasonlítás

A módszer lényege, hogy hasonló adottságú és környezetszennyezés által hasonló mértékben érintett területet keresünk, s megnézzük, hogy az milyen áron cserélt gazdát a piacon. A módszert hagyományosan kiterjedten alkalmazzák a különböző ingatlanértékelő irodák lakóházak és építési telkek értékelésére. A mezőgazdasági földek értékelése is gyakran történik ezen módszerrel.

Ez esetben először is találnunk kell egy, az eladni szándékozottakhoz nagyon hasonló és nem túl régen eladott másik területet, az eltérő jellemzőkkel módosítani kell az adott terület tényleges eladási árát, s ily módon megbecsülhetjük az eladni szándékozott terület értékét. Szennyezett terület értékelésére sajnos sokkal nehezebben alkalmazható ez a módszer, mint a hagyományos lakóingatlan vagy mezőgazdasági földek értékelésére, mivel:

- a környezetszennyezés sokkal inkább egyedi jelenség, mint az ingatlanok egyéb sajátosságai. Gyakorlatilag minden környezetszennyezés más, nem valószínű, hogy találunk másik olyan területet, ahol pl. a talajvíz ugyanazon anyagokkal, ugyanolyan mértékben és kiterjedtségben, befogadótól ugyanolyan távolságban stb. szennyeződött,

- a területek adásvételére vonatkozó adatok sokszor titkosak, vagy a nyilvánosságra hozott adatok a vevő és az eladó megállapodása alapján eltérhetnek a valóságtól.

Egy adott terület adásvételénél ezért nem tanácsolható a módszer használata, csak ha tipikus és kis környezetszennyezéssel járó esetről van szó. Kutatási vagy sok terület együttes értékének meghatározására (pl. egy önkormányzat tulajdonában levő területek összértékének becslése) is alkalmas lehet, hisz az egyedi eltérések ekkor kiegyenlíthetik egymást, és az adott céloknak megfelelő becslést kaphatunk.

• Jövedelemmódosító hatás

A környezetszennyezés nemcsak helyreállítási költségeket vonhat maga után, hanem befolyásolhatja a terület jövedelemtermelő képességét, illetve növelheti a működési költségeket. Pl. szükségessé válhat egy monitoring rendszer kialakítása, amelynek fenntartása folyamatos költségeket jelent, és megnövekedhetnek az egyéb

környezetvédelmi költségek is. Ez esetben a szennyezés értékmódosító hatását becsülhetjük a jövedelemtermelő képesség csökkenésével. A környezetszennyezés miatt évente fellépő költségek csökkentik a tiszta éves jövedelmet, s az ezekkel csökkentett tiszta jövedelem tökécsítésével kaphatjuk meg a szennyezett terület értékét.

• Költség alapú értékelés

A helyreállítási költségekből kiinduló értékelés esetén a szennyezett terület értékét a következő módon határozhatjuk meg:

A terület értéke, ha nem lenne szennyezett

- Helyreállítási költségek
- A stigma értéke

= A szennyezett terület értéke

A stigma jelentése részletesebb magyarázatot igényel. Ha a kérdéses területen hátramaradt környezetszennyezést találunk, az ingatlan értéke általában kevesebb, mint a szennyezésmentes ingatlanérték és a szennyezés elhárításának költségei közötti különbség. Feltételezik ugyanis, hogy egy helyreállított ingatlan soha nem lesz teljesen egyenértékű egy eleve szennyezésmentes ingatlannal. Egy javított autót sem fizetnénk annyit, mint egy eleve hibátlanért, még akkor sem, ha a javítás tökéletesen sikerült.

A tulajdonnak ezt az elhárítási költségeken felül jelentkező értékcsökkenését nevezik stigmahatásnak, és elsősorban az értékcsökkenett területen megnövekedett objektív és a vevők által érzékelt szubjektív kockázatok határozzák meg a nagyságát.

A stigma értékét növelik a következők:

- a szennyezés nagyságának becslésénél, illetve az elhárítási költségek becslésében fennálló bizonytalanságok, és a becslést végző szakértők által elismert kockázatok,
- érzékeny befogadó közelsége,
- a finanszírozási lehetőségek beszűkülése a környezetszennyezés miatt stb.

A költségekből kiinduló elemzés nem mindig alkalmazható, ha ugyanis a környezetszennyezés már hosszú ideje legalább részben ismert, és hatást gyakorol a vállalat működésére, akkor meg-

lehetősen bonyodalmas a környezetszennyezés nélküli érték meghatározása. Más esetekben, pl.

1. táblázat

Mérleg a szennyezés miatt csökkent érték becslésére:
Minta

			\$
I. Környezeti terhek nélküli becsült érték			100.000
II. Környezeti terhek			
a) Gyanított károk meghatározásának költsége		5.000	
b) A károk nagysága és a szükséges intézkedési tervek meghatározásának költségei		55.000	
Az elhárító intézkedések költségeinek jelenértéke			
c) Működési és fenntartási költségek	5.000		
d) Tervezett kárelhárítási intézkedések	75.000		
e) Jelentések, továbbképzés, nyilvántartások vezetése	5.000		
f) Havária intézkedések	0		
1. Összesen - Az intézkedési terv jelenértéke		85.000	
2. Becsült egyéb CERCLA/SARA terhek [környezetvédelmi bírságok, díjak]		0	
3. Becsült negatív stigma hatás		5.000	
4. Környezeti terhek összesen			150.000
5. A tulajdonos vesztesége			
a) A terület csökkent értéke*		0	
b) A tulajdonos részesedése**		- 50.000	
6. A tulajdonos vesztesége összesen			- 50.000
7. A tulajdonos vesztesége és a környezeti terhek összesen			100.000

Megjegyzés:

* nulla v. I. sor mínusz a 4. sor közül a nagyobb

** nulla v. I. sor mínusz a 4. sor közül a kisebb

éppen az adásvétel kapcsán feltárt környezet-szennyezések esetén, javasolható ezen megközelítés alkalmazása. Minthogy ezen módszer terjedt el leginkább a gyakorlatban, a számítás menetét részletesebben ismertetjük. (1. táblázat)

A figyelembe vehető költségek meghatározására fejlesztették ki a következő mérleget:²

Az I. sor a terület értéke, ha nem lenne rajta környezetszennyezés.

A környezeti terhek sorok tartalmazzák azokat az értékcsökkentő tényezőket, amelyek a környezetszennyezés következtében lépnek fel.

Ezek közé tartoznak először is a kárelhárítás tervezésével kapcsolatos költségek: a károk előzetes felmérése (ld. Előzetes auditálás), a

² Albert R. Wilson (1993), 21. p.

felmerült környezeti károk mértékének meghatározása, és a lehetséges intézkedések kidolgozásának költségei. Közülük választhat a terület tulajdonosa.

A környezeti terhek második fő csoportját a választott intézkedés megvalósításával kapcsolatos költségek alkotják: a fenntartási és működési költségek, a tervezett intézkedések költségei, a képzési, nyilvántartási költségek, valamint a környezeti katasztrófák esetén teendő intézkedések költségei is. Amennyiben a vállalat felelősségbiztosítást köt, a katasztrófával kapcsolatos költségek helyett a felelősségbiztosítás díját szerepeltetheti. Természetesen ezen költségek már csak az intézkedés kiválasztása után számíthatók ki.

Egyéb környezeti terhek címén meg kell fizetni a területet terhelő esetleges környezetvédelmi bírságokat, adókat, meg nem fizetett környezeti díjakat.

Végül a stigma hatás tartalmazza az ingatlanl kapcsolatosan felmerülő megnövekedett kockázatok értékét, legyenek azok objektívek vagy szubjektívek.

A fenti csoportokban megjelenő költségeket összesítve kapjuk a környezeti terhek összértékét. Ez meghaladhatja a terület szennyezésmentes értékét. Minthogy azonban a hagyományos felfogás szerint egy adott területnek nem lehet negatív értéke, nem vonjuk ki azokat közvetlenül a terület értékéből, hanem külön sorban, a tulajdonos részesedése címszó alatt szerepeltetjük az ingatlan értékét meghaladó részt. A táblázat utolsó sora technikai jellegű tétel, csupán az ellenőrzés-célját szolgálja: a tulajdonos veszteségének és a környezeti terheknek ki kell adniuk a szennyezésmentes értékét.

A szennyezésfelmérés menete

Az ökoauditálástól eltérően a szennyezésfelmérés alapvetően két lépcsőből áll: az első lépcső egy mérések nélkül kivitelezett áttekintése az üzem környezetvédelmi tevékenységének. Ha az előzetes átvilágítás alapján az a következtetés vonható le, hogy nem zárható ki komolyabb környezeti terhek létezése a vállalatnál, akkor kerül sor az átvilágítás második fázisára, amely mintavételek és mérések segítségével feltárja a szennyezés mértékét, s amelyben javaslatot kell tenni a károk elhárításának módjára és várható költségeire vonatkozóan is. A szennyezésfelmérés két fázisra osztása költségkímélő megoldást jelent a vállalatok számára: ha már az első fázis során megállapítható, hogy a vállalat-

Az előzetes átvilágítás lépései

2. táblázat

I. Az átvilágítás előkészítése	
1. Az átvilágítás megtervezése:	
- időpont	
- menet	
- az átvilágítást végzők személye	
Dokumentumok bekérése a vállalatnál a következőkkel kapcsolatban:	
a létesítmény alapadatai (méret, működés)	
a környezetszennyezés forrásai (jelentések)	
nem helyszíni létesítmények (leírás, térkép)	
2. A dokumentumok áttanulmányozása	
3. A telephelyen használt technológia tanulmányozása	
4. Keresés az adatbázisokban	
5. A vonatkozó jogszabályok áttekintése	
6. Az ellenőrző lista, illetve protokoll összeállítása, pontosítása	
II. A helyszíni szemle során	
1. A telephely környezetvédelmi működésének áttekintése:	
- interjúk	
- a telephely bejárása	
2. A kérdéses pontok elemzése	
3. Tények gyűjtése	
4. Tények értékelése	
5. Eredmények egyeztetése a telephely vezetőivel	
III. A helyszíni szemlét követően	
1. Javaslat megfogalmazása: szükség van-e részletes átvilágításra	
2. A jelentés nyers változatának elkészítése	
3. A nyers változat eljuttatása a megbízóhoz	
4. A jelentés végleges változatának elkészítése	
↓	
(az eredményektől függően)	
Részletes átvilágítás	

nál nem volt olyan tevékenység, amely komoly környezeti terhek felmerülését vonta maga után, akkor nem kell sort keríteni a lényegesen magasabb költségekkel járó második fázisra.

Első fázis: Előzetes átvilágítás

Az előzetes átvilágítás során a terület bejárására és a vonatkozó dokumentumok áttekintésére kerül sor. Méréseket ebben a fázisban nem, vagy legfeljebb csak egyszerűen kivitelezhetőket végzünk. Az előzetes átvilágítás célja, hogy kvalitatív módon, nem számszerűsítve adjunk becslést komolyabb környezetszennyezéssel vagy környezetvédelemmel kapcsolatos más pénzügyi teher létezésére, vagyis

– megállapítsuk, kizárható-e komolyabb környezeti teher létezése a vállalatnál, és ha nem:

– leírjuk, melyek azok a valószínűsíthető kockázatok, amelyeket a részletes átvilágítás során mérni és vizsgálni kell,

– nagyságrendjükre vonatkozóan becslést adjunk, amennyiben azok helye és nagysága is valószínűsíthető,

– becslést adjunk a területhez kapcsolódó pénzügyi terhekre (bírság, kártérítési kötelezettség, a folyamatos szennyezéskibocsátást csökkentő szükséges beruházás).

Ha már az előzetes átvilágítás során megállapítható, hogy a területen nem valószínűsíthető további vizsgálatot igénylő környezeti kockázat, az átvilágítás lezárul. Ellenkező esetben sor kerül a részletes átvilágításra.

Az előzetes átvilágítás a következő lépéseket foglalja magában: (2. táblázat)

Az átvilágítás első fázisában megpróbálunk minél több olyan adathoz jutni, amelyből következtetni lehet az adott telephelyen potenciálisan felmerülő problémákra. Ehhez meg kell ismernünk a telephely történetét, az ott alkalmazott technológiát és a vonatkozó fontosabb jogszabályokat. Adatbázisokban, újságokban, illetve a hatóságoknál is fontos információk szerezhetők be arra vonatkozóan pl. hogy a telephellyel kapcsolatban felmerült-e az utóbbi időben valamilyen nyilvánosságot kapott szennyezési ügy, vagy van-e bírságfizetési kötelezettsége vagy valamilyen intézkedés megtételére (pl. filter felszerelésére) kötelezte-e a hatóság. Ezen információk ismeretében már összeállítható az a protokoll vagy ellenőrző lista (check-list), amely az átvilágítás menetét, illetve az átvilágítás során megválaszolandó kérdéseket tartalmazza az adott telephely jellemzőinek figyelembevételével.

A helyszíni szemle többnyire beszélgetéssel kezdődik a telephelyi, illetve a környezetvédelemért felelős vezetővel. Ezt követően a csoport bejárja a telephelyet, interjúkat készít a dolgozókkal és áttekinti a helyben elérhető dokumentumokat. Ezt követően fontos, hogy a team félrevonuljon, és a tagok megbeszéljék benyomásaikat arra vonatkozóan, hogy melyek a telephely értékét lényegesen befolyásoló tényezők. Miután megegyezésre jutottak, még lehetőség van további tények gyűjtésére, illetve a meglévő információk pontosítására. A dolgozók által megadott adatok ugyanis sokszor nem pontosak (pl. rosszul emlékeznek egyes adatokra) vagy hiányosak. A szemle során szerzett benyomásokat ezért pontosítani kell, ellenőrizhető tényekkel (pl. anyag-

mérlegből szerzett információk, veszélyesanyag-nyilvántartásokból vett információk) kell alátámasztani. Az eredményeket az esetleges félreértések, tévesen értelmezett adatok pontosítása végett egyeztetni kell a telephely vezetőségével.

A telephely elhagyása után a lehető legrövidebb időn belül meg kell írni a jelentést. A jelentés elkészítésében nagy segítség lehet, ha a helyszíni szemle során engedélyezték magnófelvétel készítését, fényképezést, vagy az adatokat még a helyszínen notebookba gépeztük. A jelentésből egyértelműen ki kell derülnie, hogy a telephelyet terheli-e bármilyen környezeti teher – ennek típusait a bevezetőben már áttekintettük –, és hogy szükség van-e további vizsgálatra. A megbízótól kapott értékelés után készíti el a team az előzetes átvilágításról szóló jelentést, illetve készül elő a részletes átvilágításra.

Az átvilágítás során vizsgált kérdések

A szennyezésfelmérés során az átvilágításnál azon problémákra helyeződik a hangsúly, amelyek felhalmozódásra képesek: hulladék, talajvíz, talajszennyezettség. Ezek közül a veszélyes hulladék problémája kiemelt jelentőséggel bír. Míg ugyanis a víz- vagy levegőszennyezést – a zajról nem is beszélve – nem könnyű titokban tartani, addig a veszélyes hulladékok akár évtizedekig is valamely illegális lerakóhelyen maradhatnak, anélkül, hogy bárki tudna létezésükről, vagy bármilyen problémát okoznának. A veszélyes anyagok azonban a csapadékkal egy idő után a talajvízbe s az ivóvízbe kerülhetnek, komoly környezetszennyezést és egészségügyi problémákat okozva. A nem megfelelően lerakott veszélyes hulladékok eltávolítása rendkívül költséges, elrejtettségük miatt pedig elég sok manipuláció tárgyai lehetnek. Magyarországon a veszélyes hulladékokra vonatkozóan csak 1981-től van szabályozás, ezen időpont előtt legálisan is raktak le olyan hulladékokat, amelyek a jövőben környezeti károkat okozhatnak, ezért eltávolításuk szükséges.

A területen található talajvíz-, illetve talajszennyezés szintén a felhalmozódó szennyezések közé tartoznak. A folyamatos szennyezések (csatornába ömlő szennyvíz, levegőszennyezés) esetén elsősorban a ki nem fizetett vagy a jövőben nagy valószínűséggel felmerülő bírságok, valamint a jogszabályoktól való eltérés okozhat gondot. Utóbbi következménye az lehet, hogy a jogszabályoknak való megfelelés biztosítása érdekében beruházásokra kényszerül a vállalat.

Végül nem szabad elfeledkezni a környezetszennyezéssel másoknak okozott károk után fizetendő kártérítésekről sem. A fenti problémák feltárására szolgáló kérdések a következő főbb csoportokba rendezhetők, amelyek az elkészítendő ellenőrző lista fejezetei lehetnek az előzetes átvilágítás során. (3. táblázat)

Második fázis:

Részletes átvilágítás

A részletes átvilágítás során kell a környezeti kockázatokat mérések és elemzések segítségével feltárni és számszerűsíteni, valamint megoldási javaslatokat ajánlani a megbízó számára. Az érvényes jogszabályok nem feltétlenül írják elő a szennyezés teljes felszámolását (Magyarországon sem, de más országokban is ritka az ilyen irányú

3. táblázat

Az előzetes átvilágítás során vizsgálandó kérdések:

1. A telephely alapadatai
2. A terület-felhasználás története
 - A korábbi terület-felhasználók nem folytattak-e olyan tevékenységet a területen, amely felhalmozódott környezetszennyezést okozott?
 - A telephely története során használt-e olyan technológiákat, amelyek környezetszennyezést okozhattak?
3. Környező területek
 - Van-e a telephely környezetében különösen érzékeny befogadó? (pl. lakott település, veszélyeztetett faj)
 - Környezetszennyezés terjedése elképzelhető-e a vizsgált területre a környező területekről, vagy fordítva?
4. Működés leírása
 - Nyersanyagok, vegyi anyagok, mérgező anyagok, PCB, azbeszt, peszticidek, anyagmérlegek stb.
5. Veszélyes hulladékok kezelése
 - Nyomon követhető-e a keletkező összes veszélyes hulladék útja a megsemmisülésig? Megfelelő módon gyűjtik, tárolják és kezelik a veszélyes hulladékot? Átadják-e kezelésre vállalkozónak? [Visszamenőleg is ellenőrizni kell!]
6. Tartályok kezelése
 - Földalatti tartályok, szivárgások
7. Az üzem területén található hulladékok
8. Nem telephelyi létesítmények
9. Szennyvízkibocsátás
10. Levegőszennyezés
11. Zaj
12. Panaszok a szomszédoktól
13. Talaj- és talajvíz-szennyezettség
14. Munkavédelem
15. Havária esetére szóló tervezés
16. Jogi és hatósági ügyek, pénzügyi terhek.

kötelezettség). Valójában tehát a megbízón múlik, hogy melyik megoldási lehetőséget választja, illetve, mekkora környezeti kockázatot kíván vállalni a jövőben. A különböző technológiák költségei között ugyanis nagyságrendi különbségek lehetnek, és nem feltétlenül van szükség az elérhető legjobb (és többnyire legdrágább) megoldás választására. A lehetőségek közötti választás természetesen függ attól is, hogy a megbízónak milyen felhasználási szándékai vannak az adott területtel kapcsolatban a jövőben. A döntés ismeretében adhatók meg a környezetszennyezés elhárítási költségei. (4. táblázat)

4. táblázat

A részletes átvilágítás lépései

1. A terület környezetének felmérése
2. Mérések végzése területen
3. Az eredmények elemzése
4. A környezetszennyezés mértékének megállapítása, a használatát korlátozó hatása
5. Megoldási változatok kidolgozása
6. Előzetes költségbecslés a megoldási változatokra
7. A jelentés nyers változatának elkészítése
8. A jelentés eljuttatása a megbízóhoz
9. A jelentés végleges változatának elkészítése.

A környezeti kockázat megosztása az eladó és a vevő között

Az előzőekben áttekintettük a környezeti károk értékelésének fontosabb módszereit, azonban nem adtunk választ arra a kérdésre, hogy tulajdonképpen kinek is kell fedeznie a környezeti károk költségeit. Ezen költségek nyilván csökkentik az eladásra felkínált ingatlan vagy vállalat értékét, azonban a költségek viselésének konkrét módjára vonatkozóan a vevő és az eladó többféleképpen is megállapodhat. A továbbiakban áttekintjük a környezeti károk pénzügyi rendezésére vonatkozóan kialakult technikákat.

Ha a vevő és az eladó a szerződésben nem köt külön megállapodást a környezeti terhek viselésére vonatkozóan, akkor a vevő mint jogutód fogja a környezeti terheket viselni. A szerződésben azonban ettől eltérő módon is megállapodhatnak.

1. A vevő és az eladó megállapodhat abban, hogy a szerződés megkötése után napvilágra került környezeti károkért a korábbi eladó viseli a felelősséget. Ha tehát ilyen károk felmerülnek,

az új tulajdonos a korábbi eladó költségére végeztesse el a helyreállítási munkálatokat. Ez esetben nincs szükség környezeti átvilágításra. Az eladó említett felelősségét a szerződésben korlátozhatják időben és értékben is, így elkerülhetővé válhatnak bizonyos kétes esetek, mint pl. ha a környezeti károk költsége meghaladja a vételi árat, akkor az eladó korlátlan felelőssége esetén többet kellene fizetnie a vevőnek, mint a kapott teljes vételi ár. A felelősség időben való korlátozása is logikus, mivel az idő múltával egyre nehezebben állapítható meg, hogy a környezeti károk mely része tudható be a korábbi eladó, és mely része a jelenlegi tulajdonos tevékenységének. A környezeti károk rendezésének ezen módja azonban igen komoly kockázatot rejt magában, elsősorban az eladóra vonatkozóan. Az adásvételnél ugyanis az új tulajdonosnak érdeke fűződik hozzá, hogy a környezeti károkat feltárja, és azokat az eladó számlájára felszámolja. Mivel azonban nem az új tulajdonos viseli a költségeket, nem érdekelt abban, hogy költséghatékony megoldást találjon: valószínűbb, hogy a legbiztosabb és legdrágább megoldásokat választja még akkor is, ha ez nem indokolt. Éppen ezért a felelősség ilyen módon való rendezése nem ajánlható, bár bizonyos esetekben – pl. az eladó pillanatnyi pénzügyi nehézségei – elkerülhetetlenné teszik alkalmazását.

A környezeti károk kezelésének ezen módjára a legismertebb példa a LEHEL privatizációja. A Tulajdonrész Vételi Szerződést 1991 április elsején írta alá az ÁVÜ és az Electrolux, s a szerződésben az ÁVÜ felelősségét vállalt az ismeretlen mértékű környezeti károk felszámolására. Ez a felelősség nem volt sem időben, sem anyagi értelemben korlátozva. Az adásvétel megtörténte után az Electrolux átvilágítást végeztetett a területen, és a károk helyrehozatalának költségeiért a számlát benyújtotta az ÁVÜ-nek. Az Electrolux a mai napig nyújtja be a számlákat, amelyek lassan elérik a vételár összegét. Vannak, akik azt mondják, hasonló esetekben segítene az, ha a felelősség mértékét egyrészt időben és nagyságban korlátoznák, másrészt az eladó csak a költségek egy bizonyos hányadának fizetésére vállalna garanciát. Az új tulajdonos számára azonban még ez utóbbi helyzet is azt jelentené, hogy egy jobb technológiát megkaphat annak árának 20–50 %-áért, amely még mindig csábító lehet.

2. Ha a szerződés nem tartalmaz kikötést a környezeti károkról, akkor a vevő mint jogutód öröklő a kockázatokat. Ebben az esetben azonban érdekében áll, hogy az eladási árból árendeményt kérjen, amely fedezi a környezeti károk rendezésével, illetve a kockázatokkal kapcsolatban jövőben felmerülő költségeit. Az adásvétel előtt környezeti átvilágítással tisztázzák a

károk mértékét. Ez azt a célt szolgálja, hogy még az adásvétel előtt pontosan tisztázzák a károk és költségek mértékét, és megvédjék mind az eladót, mind pedig a vevőt attól, hogy a jövőben ismeretlen mértékű környezeti kockázatokkal kelljen szembenézniük. A megoldás előnyös az eladó számára, hisz nem kell felelősséget vállalnia ismeretlen kockázatokért, és azt sem kockáztatja, hogy a jövőben az új tulajdonos eltűzött mértékű környezetvédelmi költségek után nyújt be neki számlát. Finanszírozási gondokkal küszködő eladó mégis rákényszerülhet arra, hogy ne ezt a technikát válassza, hisz így azonnali költségei merülnek fel mind az átvilágításból, mind pedig az árendemény adásának kötelezettségéből adódóan, szemben más megoldásokkal, amikor a környezeti kockázatokból fakadó költségei csak a jövőben jelentkeznek. Olykor alkalmazzák azt a megoldást is, hogy az eladó továbbra is felelősséget vállal a környezeti kockázatok azon részére, amit az átvilágítás esetleg nem tárt fel.

Magyarországon a Kiskunsági Állami Gazdaság privatizációja szolgál példával. 1982-től kezdődően a vállalat vezetői festék- és oldószermaradványokat tartalmazó hordókat vettek át és ástak el a gazdaság területén. A veszélyes hulladék tömege 1730 tonnára rúgott, és körülbelül kilenc ezer hektár területet kellett helyreállítani. A vevő, a Danube Farm Ltd árendeményt kapott azért cserébe, hogy viselje a terület megtisztításáért a felelősséget. A szerződés aláírásának időpontjában már rendelkezésre állt egy átvilágítási jelentés a károkról vonatkozó részletes adatokkal, valamint az is ismeretes volt, hogy egy környezetvédelmi vállalkozás 120 millió Ft-ért vállalja a helyreállítási munkálatokat.

3. A szennyezést nem feltétlenül kell eladni a vállalatnál együtt. A vállalat bizonyos esetekben részre osztható, és egyes részek tehermentesen értékesíthetők, miközben a környezeti károkkal terhelt részt nem értékesítik. Ezzel gyakorlatilag a jövőbe toljuk a problémákat. A vevő számára a megoldás nem foglal magában környezeti kockázatokat.

A TVM-et oly módon sikerült privátizálni, hogy a vállalatot három részre bontották. A mosóport előállító egységet megvette a Henkel, a festékküszemet a Holland Colonis, míg a vegyi üzem az 550 millió m³ veszélyes hulladék felszámolásának kötelezettségével együtt állami kézben maradt. A hulladék eltávolítására nincsenek meg az anyagi források, így azok egyelőre továbbra is a lerakóban maradnak.

4. Lehetséges megoldás, hogy az eladó a környezeti károkat saját költségén felszámolja, és csak azután próbálja az ingatlan értékesíteni. Ez azonban gyakran nem célravezető megoldás. Az eladó ugyanis nem ismerheti pontosan, hogy a terület új tulajdonosa milyen célra kívánja a te-

ritületet használni, és milyen fajta és mértékű kárfelszámolást tart indokoltnak. Így nagyon könnyen olyan költségekbe verheti magát, amelyet az alkufolyamatban nem tud érvényesíteni.

Tegyük fel, hogy valaki lakást akar eladni, és hogy jobb árérték arányt érjen el, teljesen felújítja az eladás előtt. A szobák falát virágmintás tapétával vonatja be. Az éreklődő vevőnek azonban nem tetszik a virágmintás tapéta, ezért a lakás megvásárlása után egyik első terve, hogy a tapétát lecserélje. Ez esetben a lakás eladója nem valószínű, hogy a lakás árában érvényesíteni tudná a tapétára költött összeget. Hasonló eset állhat elő akkor, ha egy ipari ingatlan eladója megkezdi a környezeti károk felszámolását, de nem tudja, hogy a potenciális vevőnek a terület milyen mértékű megtisztítására van szüksége. Ha túl drága technológiát választ, költségeit nem biztos, hogy érvényesíteni tudja az eladási árban.

5. Végül szólnunk kell arról az esetről is, amikor a környezeti károk értéke meghaladja az ingatlan vagy vállalat környezeti károktól mentesen vett értékét. Ebben az esetben az ingatlan nem értékesíthető, amíg a károk felszámolására valamilyen külső forrásból fedezetet nem találunk. Ez a külső forrás lehet valamilyen állami támogatás, de – ha a vállalat felelősségbiztosítással rendelkezik – lehet a biztosító is. Utóbbi esetben az értéket csak a biztosítás díja és a stigma hatás csökkenti.

Felhasznált irodalom

- Bonz, R. E.–Brinkema, C. B.: A Transactional Database for Measuring Stigma. Real Estate Finance, 1993. Summer
- Cargill, J.–D.: Environmental Auditing Practice. Journal of the Institution of Water and Environmental Management, 1993. Febr.

Csutora Mária: A környezetvédelmi auditálás. Ipargazdaság, 1993/5, Válasz Hajdú Attila Észrevételeire, 1993. 10.

Csutora Mária: Contamination of the Environment and the Process of Privatisation. CEMS Conference Proceedings, Wien, 1995 March

Csutora Mária: Privatizáció és környezet. Kézirat, Privatizációs Kutatóintézet, 1993

Csutora Mária: Types and Aims of Environmental Auditing. IGWT Conference Proceeding, Budapest, 1993. August

EC Eco-audit Regulation

Environmental Auditing. The Challenge of the 1990s, University of Calgary Press, 1990. 236 p.

Managing the Environment. The Greening of European Business, London, Business International Ltd., 1990

Masterman J. D.: Cost is Not Value: Post-Inmar Valuations? Real Estate Finance, 1993. Summer

North, Klaus: Environmental Business Management.

Smart, B. (ed.): Beyond Compliance (A new Industry View of the Environment). 1992. April. World Resources Institute

Spedding, L.–Jones, D.–Dering, C.: Eco-Management and Eco-Auditing. Chancery Law Publishing, London, New York, 1993

Turchany, Guy: Környezeti auditálás. BME Környezetgazdaságtan osztály, Budapest-Genf, 1994

Wilson, A. R.: Environmental Impairments: A Balance Sheet Presentation. Real Estate Finance, 1993. Summer

KÖRNYEZETBARÁT VÁLLALKOZÁS

A tanulmány azzal foglalkozik, hogy miként lehet egy vállalkozást környezetbaráttá tenni. A szerző témaválasztása felhívás akar lenni, hiszen sokan gondolhatják, hogy a környezetbarátság nem kifejezetten vállalkozói érdek. Ezzel a vélekedéssel szemben a cikk azt a nézetet képviseli, hogy a vállalatok nemcsak a szélesen vett közérdek okán lehetnek környezetbarátok, hanem ez egyben az üzleti siker egyik összetevője is. A vállalkozások támogatását igénylő embereknek érdekük a környezetbarátság, és viszont: a környezetvédők számára a legnagyobb biztonságot azok a vállalkozások adják, amelyek tiszteletben tartják a környezetet.

A környezetbarát és a vállalkozásbarát kifejezéseket ma sokan használják. Ezek a szóösszetételek azt tükrözik, hogy miképp lehet értelmezni egy fogalom viszonyát mindazokhoz, akiknek kapcsolatuk van vele. Ebben az értelmezésben „környezetbarát” az olyan megoldások, módszerek alkalmazása, amelyek a – elsősorban a természeti – környezetet respektálják, védik, a környezet szempontjait egyenrangúlag mérlegelik más szempontokkal. „Vállalkozásbarát” pedig az a – társadalmi, politikai – környezet, amelyik a vállalkozások respektálása, védelme érdekében azokat egyenrangú partnernek tekinti más társadalmi partnerekkel, és szempontjait figyelembe is veszi. Mindkét esetben arról van szó, hogy a környezetet és a vállalkozást segítő, védő magatartásra van szükség, mert ezek a gazdasági és társadalmi fejlődésnek olyan értékei, melyek nemcsak védelemre szorulnak, de méltóak is rá. A környezet és a vállalkozások értéktermelőek, üzleti értelemben források, melyek a társadalmi fennmaradást és fejlődést szolgálják.

Az üzleti siker és a környezet kapcsolata

Az üzleti tudományok meghatározó módon azzal foglalkoznak, hogy miképp lehet üzleti sikereket kovácsolni. Így teszi ezt a vezetéstudomány is, amelyik a lehető legközvetlenebb módon a sikergyártás tudománya.

Az üzleti életben a sikerességet sok tényező együttese jelenti. Általában azokat a vállalatokat szokták sikeresnek tekinteni, amelyek hasznot termelnek, stabilak, megbízhatóak, innovatívak, jó minőségű termékeket gyártanak, növekednek, piaci pozícióikat erősítik, erőforrásaikat jól kihasználják stb. A felsorolt jellemzők közül minél több illik egy vállalkozásra, annál inkább szoktak sikervállalatról beszélni.

Azt, hogy miként kell a sikert megcsinálni, nagyon sokféle módon lehet értelmezni. A vezetéstudomány igen sokféle irányzata közül az egyik például azt vallja, hogy a sikergyártás titka a vállalati kultúra fejlesztése, a vállalat egésze értékeinek növelése. E felfogás képviselői elsősorban a távolkeleti országok utóbbi évtizedekben elért látványos fejlődéseinek motorját keresték és ennek nyomán derült ki, hogy a kulturális értékek milyen fontos szerepet töltenek be az eredményekben. Ezek szerint a vállalati kultúra a vállalkozási képességet jelenti, a felkészültséget, a hozzáértést, a professzionalizmust és mindezt széles értelemben.

A vállalati kultúra látható elemei közt szokták emlegetni a vállalati arculatot, a szokásokat, rituálét, megjelenést, szimbólumokat, ceremóniákat, viselkedési gyakorlatot stb. Ezek a fontos dolgok azonban csak a felszín jelentik a vállalati kultúrában is, miként egy ember megítélésakor is a látható jelek nem biztos, hogy meghatározóak.

Manapság a kultúrájukra adó vállalatok mindenestre a látható jelekre sok figyelmet fordítanak és ez helyes is.

Amikor egy vállalat már felismerte, hogy kultúrájának látható részei folyamatos kezelésre szorulnak, akkor itt az idő, hogy foglalkozzanak azokkal a módszerekkel, amelyekkel el lehet érni, hogy a vállalati értékek valóban szaporodjanak és nemesedjenek. Ma már tucatnyi azoknak a módszereknek a száma, melyek ugyan nem közvetlenül a kultúrát akarják javítani, kivált nem a látható jeleket, de mégis ez a hatásuk. Felsorolok néhányat a legfontosabbak közül.

Az első és legáltalánosabb a minőségbiztosítás, a minőségvezetés, amely a vállalat egészét áthatja, a legfelsőbb vezetéstől a végrehajtó szintekig. A minőségbiztosítási rendszerek alkalmazása nyomán a vállalatok megváltoznak, új eljárások alakulnak ki, új szokások honosodnak meg és ezek nyomán többnyire nemcsak a minőség, de a teljesítmények is javulnak.

Hasonló következményekkel jár az informatika alkalmazása, amely ugyancsak megváltoztatja a vállalatot, új szerszámokat ad az emberek kezébe, új felkészültséget, hozzáértést vált ki, új eljárásokat alapoz meg.

Valamivel szűkebb területen, lényegében a gazdálkodási rendszerekben jelent minőségi változást a kontrolling technikák alkalmazása, ami nem más, mint a vállalati folyamatok átfogó pénzügyi rendszerekkel mozgósított szabályozása. A kontrolling a tervezés, az adatkezelés, az elszámolás, a kiértékelés és a visszacsatolás nagy rendszerében kezelhetővé teszi a vállalatot és ezzel új vezetői lehetőségek nyílnak. A kontrolling nyomán a vállalat ugyancsak megváltozik, követhető és irányítható lesz.

A külvilággal, a társadalommal, a szigorúan vett üzleti érdekeken kívüli érdekekkel kapcsolatos az etikai követelmények felállítása és kezelése. Ez egyértelműen magatartási, viselkedési és klimatikus elvárásokat támaszt, melynek nyomán a vállalat a társadalmi környezet számára vonzóbb lesz. Az etikai normák alkalmazása nyomán elsősorban az alkalmazottak szokásai változnak.

A vállalatok érzékenysége az újra, a kezdeményezésekre, az innovációra ugyancsak kulturális hatású. A kezdeményezések támogatása, értékelése, alkalmazása, olyan energiákat szabadít fel az emberekben, amelyek extraprofit teremtő képességével jószerint semmilyen más megoldás sem vetekszik.

Elég általánosan ismert és elismert vezetési megoldás az emberi erőforrások különleges

kezelése, azaz annak megszervezése, hogy az emberek és a munka kapcsolata minél harmonikusabb legyen, minél sikeresebb mind az ember, mind a munka oldaláról. Az emberi erőforrások szakszerű kezelése ugyancsak lényegesen megváltoztatja egy vállalat értékrendjét, kultúráját.

Végezetül említtem meg a témánk szerint kiemelt kultúrafejlesztő megoldást, a környezetbarátságot. Ha egy vállalatot sikerül környezetbaráttá tenni, ez egyben kulturális áttörés is, új feladatok szerepek, értékelések születnek és mindezek magukkal hozzák a vállalkozás megváltozását, ami a siker alapfeltétele.

A felsoroltakból úgy vélem jól érzékelhető, hogy a vállalati kultúra kiépítése, fejlesztése nem úgy történik, hogy magát a kultúrát célozzák meg. Egyszerűen olyan megoldásokat, módszereket alkalmaznak, melyek közvetlen célja a minőség, az informatika, a szabályozás stb. javítása. Ezek a rendszerek azonban hatnak a vállalati kultúrára is, azt fejlesztik és ezzel támogatják az üzleti sikerek elérését. Ezek sorában lehet számontartani a környezetbarátságot is.

A környezetbarátság üzleti jelentősége

A környezet tisztelete tehát alapvetően nem a vállalati kultúra színvonalának emelését célozza, azonban annak fontos járuléka. Ezen kívül további indokok is szólnak amellett, hogy a környezetbarátságot a vállalkozások sikere érdekében tekintsek fontos üzletpolitikai szempontnak.

A természeti környezet a vállalkozások számára közvetlenül és közvetve is erőforrás, nyersanyag és energiaforrás. Minden üzleti vállalkozás alapvető stratégiája, hogy erőforrásaival takarékosan bánd. Ennek megfelelően az erőforrástakarékosság közt előkelő helyet foglal el a környezetkímélés, mint egy olyan erőforrás, amelynek újratermelése csak növelné a költségeket.

Más oldalról a környezet tőkeértékű, esetenként pénzért kell megvenni, de amikor ingyen jut hozzá a vállalat, akkor is növeli tőkéjét. A tőkére pedig ugyancsak érvényesek a takarékosági szempontok. Ugyanakkor tapasztalni kell azt is, hogy az ingyen vagy nagyon olcsón szerzett tőke, mint pl. a környezet egyes elemei a vállalkozókat nem kényszerítik gondos gazdálkodásra. Igen jó példa erre a víz, ami egyszerre létezhet ingyenes és költséges erőforrásként is, de mindenképp a környezet fontos része. A környezettisztelet és a takarékoság sok vállalkozónál akkor kezd csak összekapcsolódni, ha a környezet használatáért fizetni kényszerülnek.

A környezetbarátság része a hulladékhasznosítás is, amely új, olcsó alapanyagokat jelent, új technológiákat involvál, új végtermékeket hoz létre, új szolgáltatásokat jelent. A hulladékhasznosítás egyben takarékosági elemeket is hordoz.

A környezetvédelem maga is több új iparágat jelent, új technológiákat lehet fejleszteni és eladni ezek révén. Sok olyan fejlődés motorja, amely a környezetvédelmi szempontok nélkül még nem került volna a figyelem középpontjába. Meg lehet említeni a biotechnológiák egy jelentős részét, amelyek kifejezetten a környezetvédelmi kutatások nyomán váltak hasznosíthatóvá, mint pl. a szennykezelés.

Miként az emberiség történetében a legnagyobb profittermelő iparágak egyike, a fegyveripar volt sokáig a húzóágazat, úgy napjainkban hasonló szerepet tölt be a környezetvédelem, melynek támogatására egyre több és több erő összpontosítanak.

A környezetvédelmi biznissz korunkban azért is vonzó, mert jelentős közpénzeket lehet felhasználni ezen a címen, ami a vállalkozók számára többlet bevételi forrásokkal egyenértékű. A környezetvédelem sok helyütt – nálunk ugyan most nem – adókedvezményt is élvez, ami ugyancsak segíti elterjedését.

A környezetbarátság nemes és etikus társadalmi cél, azért a reklám, a szponzorálás szívesen fordul feléjük, ezzel is segítve ezt a tevékenységet. A nemzetközi szervezetek befolyása következtében egyre több vállalkozás-szabályozási előírás tartalmaz környezetvédelmi kötelezettségeket. Meg lehet említeni a nagy pénzügyi szervezetek hitelnyújtási feltételeit, az építési és művelődési engedélyezési eljárásokat, a termékminősítéseket és engedélyezéseket, a vizsgáztatásokat stb., melyek egyre inkább tekintettel vannak a környezet értékeire.

Mindezeket összevéve megállapítható, hogy a környezetvédelem és a környezetbarátság a szorosan vett üzleti érdekeket is szolgálja. Nem vitatható azonban, hogy alapvető jelentősége elsősorban a társadalmi jövő szempontjából van, az emberiség létfeltételének a megőrzése és karbantartása a tét. Ennek érdekében alakult ki a környezetbarát vállalat koncepciója is.

A környezetbarát vállalat koncepciója

A környezetbarát vállalat lényegében egy teljesen normális vállalat, amelynek vezetésében, kultúrájában megjelennek környezetbarát elemek. Annak érdekében, hogy ezek hatékonyan

érvényesüljenek, többféle megoldást is lehet alkalmazni. Mielőtt ezek részletezésére sor kerülne, érdemes áttekinteni, hogy milyen stratégiai gondolkodásmód jellemzi a környezetbarát vállalatokat.

Az első és legáltalánosabb megközelítés az, hogy a környezetbarátság vállalati céllá nemesedik. Ennek részeként beépül a vállalati filozófiába, esetleg a vállalat küldetési nyilatkozatába. A vezetők és az alkalmazottak a környezettiszteletet értéként kezelik, szabályokat alkotnak, annak gyakorlatát, helyzetét, eredményeit és hiányosságait figyelik, követik, értékelik. Időről időre a legfelső vezetés is áttekinti a környezetvédelmi állapotokat. Felelős személyeket és/vagy szervezeteket jelölnek meg, akik ezt a szakterületet gondozzák. Hatásköröket biztosítanak annak érdekében, hogy a környezettel összefüggő el-képzéseket érvényesíteni lehessen.

Egy további ugyancsak igen általános megoldás az, hogy a szokásos termelési vagy szolgáltatási ciklus elemzéseken belül vagy azok mellett a termékek és a termelés bioökológiai ciklusait is figyelembe veszik. A hagyományos értékképzési folyamat (értéklánc) jellegzetes elemei pl. a következők:

- kutatás és fejlesztés,
- anyag és energia beszerzés,
- termelés/szolgáltatás,
- eladás,
- eladás utáni szolgáltatás.

Ezeket a klasszikus szakaszokat olyan koncepciókkal szokták összefogni, mint pl. a marketing vagy a logisztika. A környezetbarát vállalat ezt az összefogó, rendező funkciót, pontosabban szemléletet kiegészíti még egy újabbal, a bioökológiai mérlegeléssel, ami azután az értékképzés minden további szakaszában megjelenik. A környezetbarát vállalat azonban új értékképző elemeket is beépít folyamatába, így pl. jellegzetes, hogy a termelésben helyet kapnak a hulladékhasznosító eljárások, így természetesen az anyagellátásban is, az eladás utáni szolgáltatásban megjelenik a használatra már nem alkalmas termékek összegyűjtése, visszavásárlása stb. Mindezek természetesen érintik a kutatás-fejlesztést, az eladást stb. is.

A környezetbarát vállalkozásokra jellemző továbbá, hogy gazdasági megfontolásaik, kockázatszámításuk kiegészül a környezeti kockázatok mérlegelésével. A vállalat termékei, termelése, szolgáltatása, elosztásai, szállításai stb. mind hordoznak üzleti kockázatokon kívül környezeti kockázatokat is. A hagyományos vállalkozói

gondolkodás ezeket akkor kezeli, hogyha veszélyként kell számolni ezekkel a kockázatokkal, pl. robbanás, mérgezés. A környezetbarát vállalat ennél tovább megy, igyekszik legalább mérlegelni, majd ezt követően befolyásolni is, hogy a környezeti kockázatot, a környezet terhelését miként lehet mérsékelni.

A környezetbarát vállalat jellegzetes tulajdonságaképp végül megemlítem, hogy olyan megfigyelési és értékelési rendszereket alkalmaznak, melyek nemcsak a közvetlen környezet befolyásolást mérik, hanem annál általánosabb döntési lehetőségeket is megalapoznak. Az pl. még egy nem környezetbarát vállalatnál is elvárható, hogy rendszeresen mérje a kéményein eltávozó gázok összetételét vagy a kibocsátott hulladékvíz minőségét. Ezek kétség kívül fontos kezdeti lépések, de a környezetbarát vállalatok ennél többet tesznek. Így pl. anyagmérlegeiket úgy állítják össze, hogy a beérkező és a kimenő anyagok megállapításán túl azt is figyelik, hogy a hulladékként kezelt anyagokkal mi lesz és mi lehet. Hasonló módon energiamérlegeket készítenek, amely elszámol a fel nem használt energiával is, melyek egy jelentős része hő, hang, gáz, szilárd üledék stb. formában kikerül a környezetbe. Az anyag és energia mérlegek ennek megfelelően mérik a kibocsátásokat is. Készítenek költségmérlegeket is, kifejezetten a környezetvédelmi állapotok tisztázására, amelyek a környezeti terhelések és kockázatok költség hatásait tükrözik. Elemzik, hogy a termékekben és a termelésben felhasznált anyagok és energia újrahasznosításának mi az esélye, mi az a hányad, ami végleg a környezetet fogja terhelni, akár egy megsemmisítési folyamaton keresztül is.

Környezetbarát vállalat

A környezetbarát vállalatot – tevékenységének egyes elemein keresztül – a következőkkel lehet jellemezni:

• Termékpolitika

- a termék jellemzői: hosszú élettartam, könnyű karbantarthatóság, javíthatóság
- alacsony energiafogyasztás az üzemeltetésben
- újrahasznosítható elemek magas hányada
- a termék összetevői, alkatrészei nem mérgezőek
- nincsenek másodlagos vagy járulékos káros hatások

- hosszú távon sem veszélyt keltők
- a termék használata nem terheli a környezetet
- a használat nem jár hulladékképzéssel, szeméttel
- alacsony környezeti kibocsátás
- elhasználódás utáni visszavásárolhatóság vagy más hasznosíthatóság (recycling)
- biztonságos megsemmisíthetőség

• Anyagellátás

- tiszta anyagokat használnak
- az anyagok regenerálhatóak
- az anyagok újrahasznosíthatók vagy már maguk is újrahasznosítottak
- hulladékok és selejtek hasznosítása
- az anyagok hosszan és biztonságosan tárolhatók, hosszú a felhasználhatóságuk
- közvetlen veszélyeket tartalmazó anyagok nincsenek
- nem mérgezőek, sugárzóak, robbanóak vagy bomlók
- az anyagok környezeti terhelés nélkül tárolhatók
- az anyagok pontos összetevőit és tulajdonságait nyilvántartják
- a beszállítók garantálják az anyagminőséget

• Termelés

- energiatakarékos folyamatokat szerveznek
- takarékoskodnak a nem vásárolt elemi anyagokkal is, mint napfény, levegő stb.
- kevés a környezeti kibocsátás, mint hang, gáz, hő stb.
- kevés a szemét, a hulladék és azokat is kezelik
- a hátramaradó elemeket is lehet hasznosítani
- magas munkabiztonság és alacsony egészségkockázat
- a kapcsolódó és hozzátartozó folyamatok és eljárások is biztonságosak
- a kockázati helyeket megfigyelik és értékelik

• Értékesítés, eladás utáni szolgálatok

- helyettesíthető termékek kínálata
- a javító és tartalék készletek sem veszélyhordozók
- kiegészítő biztonságnövelő lehetőségek, tartalékok és kiegészítők kínálata
- károsodástól védő csomagolás és szállítás
- biztonságos raktározás
- alacsony környezeti terhelést jelentő csomagolás

- környezetvédelmet tükröző árképzés
- környezetvédelmi reklám és használati instrukciók
- az újrahasznosításból keletkező jövedelmek számbavétele
- a környezettel összefüggő kockázatok és azok mérséklésének bemutatása
- a környezetterhelés nyilvános megindoklása
- visszavásárlási szolgálat különösen a veszélyes komponensekre
- megsemmisítési tájékoztatás

• *Logisztika*

- anyag- és áruszállítási utak minimalizálása
- a termelés, a tárolás és a felhasználás helyeinek környezeti elemzése
- szállítási eszközök környezetterhelésének elemzése
- alacsony kibocsátású és energiafelhasználású szállítás
- közcélú szállítások használata
- megbízható szállítók alkalmazása
- szállításfelügyelet
- alacsony készletállomány és készletezési idő
- készletellenőrzés és -követés
- készletezés alatti kockázatok elemzése

• *Folyamatszabályozás, visszacsatolás*

Környezeti szempontból az anyagfolyamatokat (logisztikát) tekintve a visszacsatolás, azaz az önszabályozás alatt az újrafelhasználhatóságot lehet érteni.

- szemét és hulladék gyűjtése, válogatása, kezelése
- külső hulladékkezelők alkalmazása
- újrafeldolgozásra előkészítés
- saját hulladékok felhasználása
- a termékek visszavásárlás utáni újrahasznosítása
- károsanyag-kibocsátás csökkentése során kapott hulladék kezelése
- veszélyes hulladék kezelése
- tisztasági koncepciók
- megbízható hulladékkezelő partnerek
- környezetregenerálási programok
- munkabiztonság és egészségvédelem

• *Beruházás, infrastruktúra*

- épületek energiatakarékossága, szigetelések
- hő- és hangfalak, visszanyerések
- külterületek berendezése, kertészet

- építésből hátramaradó anyagok, hulladékok kezelése
- nem szennyező építő és kivitelező technológiák
- hosszú távon kezelést nem igénylő építőanyagok és burkolóelemek
- nem mérgező vagy porlódó építési anyagok használata
- az építés során zaj- és hulladékszigetelés
- építési fuvarok csökkentése, alacsony kibocsátású eszközök használata
- építés alatti környezetfelügyelet
- jól hozzáférhető és javítható hálózatok, vezetékek
- szakaszolható infrastruktúrák
- hulladék- és adottsághasználó infrastruktúrák

• *Személyzeti és szervezési politika*

- világosan kifejezett környezetvédelmi hatáskörök, felelősök és szervezetek
- beszámolási kötelezettségek a környezeti helyzetről
- környezetkímélő módszerek alkalmazásának technikai támogatása
- környezetbarát képzés és minősítés
- anyag- és technológiaismereten belül a környezeti hatások képzése
- környezetvédelmi jellegű motivációk
- környezettisztelő szabályok és szabályozások
- szeszmentes, drogmentes munkahelyek
- dohányzó zónák korlátozása
- kockázati pontok és veszélyek jelölése
- az élet-, a vagyon- és az egészségbiztonság mellett környezetbiztonsági normák

• *Környezetbarát vezetés*

- a környezetre hatást gyakorló tényezők követése és mérlegelése
- energia- és anyagmérlegek készítése
- környezetkockázati mérlegek
- készlet- és szállítmányozásfelügyelet
- készletminimalizáló, just in time rendszerek alkalmazása
- a környezettel összefüggő költségek elemzése
- deklarált környezetbarát politika
- a tervezés, mérés, elszámolás rendszere kiterjed a környezetre is
- szigorú környezetkár ellenőrzés, fizikai védelem a környezettrombolás ellen
- ráfordítások a környezetvédelem támogatására

- környezetvédelem beépítése az általános beszámoltatási rendszerbe
- környezeti krízishelyzetek modellezése, veszélypróbák
- humor, könnyedség

• *Kapcsolatok a külvilággal, etikai szempontok*

- a környezettel kapcsolatos álláspontok nyilvánosságra hozatala
- a vállalati dokumentumokban a környezetbarátságot kiemelik
- a partnereket figyelmeztetik a veszélyekre, a következményekre
- az alkalmazottakat képessé teszik a környezetbarát szemlélet képviselésére
- párbeszéd és együttműködés a környezetvédelem képviselőivel
- hatóságok, médiák, partnerek számára széles környezetinformáció
- környezeti felelősségvállalás
- környezetvédelmi munkák összehangolása másokkal

• *Esztétikai környezetvédelem*

- kulturált vállalati arculat, tisztaság, rend
- öltözködési és viselkedési szabályok, ápoltság jól öltözöttség
- igényes építési és belsőépítészeti megoldások
- fogadó és tárgyaló helyiségek eleganciája, demonstrációs kultúra
- zöldkultúra, virágok, növények elhelyezése
- formatervezés, látványtervezés széles körű alkalmazása
- nívós vállalati dokumentációk
- kapcsolattartási normák kívül és belül
- színdinamika, színharmónia alkalmazása
- ergonomiai szempontok érvényesítése
- tájba illeszkedő megjelenések
- városképformálás
- muzeális, tradicionális elemek védelme, ki-domborítása, házimúzeum

A felsorolt szakterületek, tevékenységek korántsem teljes körűek. Bemutatásukat azért tartom célszerűnek, hogy érzékeltessem: korántsem néhány személy megbízásáról és tevékenységéről van szó, hanem egy vállalat egészét átható megoldásról. Ezért is lehetett megemlíteni a környezetbarátságot a vállalati kultúra fontos alkotói közt, hiszen ahol ezt komolyan veszik, ott valóban meg kell változtatni a vállalat kultúráját kívül és belül egyaránt.

Néhány gyakorlati környezetbarát lépés

Végezetül felsorolok olyan vállalati magatartási formákat, intézkedéseket, amelyek a környezetbarátságot szolgálják:

- vízben oldódó anyagok, festékek, lakkok alkalmazása
- nehézfémeket tartalmazó műanyagok és üzemanyagok kerülése
- kénmentes anyagok használata
- újratölthető csomagoló és tárolóeszközök
- eldobható csomagolás újrafelhasználható anyagból – pl. papír
- újratölthető száraz elemek és akkumulátorok alkalmazása
- katalizátoros járművek alkalmazása
- nem párolgó anyagok és segédanyagok hasznosítása
- helyettesítő anyagok PVC, CFC, PCB és más környezetterhelők helyébe
- papírmentes irodatechnológia
- melegpadlók természetes anyagokból, pl. fa
- személyautó-támogatás helyett tömegközlekedési hozzájárulás
- termosztátok és fogyasztóhelyenkénti szabályozók
- nehézőlaj helyett könnyű olajok alkalmazása
- hő- és hangszigetelés
- csomagolás nélküli technológiák
- újrahasznosított termékek felhasználása, pl. papíráru, autógumi
- közúti szállítás helyett vasút vagy vízi út
- allergia és rákkeltő anyagok kerülése, pl. hagyományos eternit, egyes porfestékek
- rendszeres karbantartást igénylő berendezések kiváltása gondozásmentesekkel
- nagyméretű berendezések cseréje kisebbekre
- hálózatok helyett hálózatmentes rendszerek
- biológiai megsemmisítések alkalmazása
- kertkultúra a munkakörnyezetben
- környezetvédelmi jelzőrendszerek, színjelzések
- mozgáskényszerítő irodák, pl. liftmentes kisépületek, campus rendszerek.

A példák sorát még soká lehet folytatni. Fontosnak tartom felhívni a figyelmet arra, hogy a környezetbarátság nemcsak a veszélyhordozó üzemek vagy környezetet terhelő termékek gyártói számára fontosak, hanem minden vállalkozásra lehet értelmezni, így pl. egy bankra, egy közhivatalra, vagy egy utazási irodára is. Természetesen a veszélyes üzemekben ennek

sokkal nagyobb hatása van, de ha arra gondolunk, hogy egy bank önmagában a bankpalota felépítésével is milyen környezeti terhelést vált ki pl. egy zsúfolt belvárosban, akkor világossá válhat, hogy milyen közelítésekre van szüksége azoknak, akik környezetbarátságról beszélnek.

Végezetül a környezetbarát vállalkozások arany szabályát idézem:

Inkább elkerülni, mint csökkenteni, inkább újrafelhasználni, mint megsemmisíteni!

Felhasznált irodalom

K. Ayres: Economics and the Environment, a Material Balance Approach. RFF. 1970

B. Desigues–J. C. Tontain: Gérer L'environnement. Economica 1978

Dobos T.: A környezetgazdálkodás az emberi lét alapja. Kiadó nélkül, Budapest 1991

Th. Dyllick: Gestion sensible aux problèmes écologiques BNS. Bern 1990

Georgescu–Roegen: The entropy law and the economic problems. Harvard Univ. Press 1972

Gondi S.: Vállalkozói ABC, környezetvédelem. Orsz. Kisvállalatfejl. Iroda és Glob Info Alapítvány, Budapest 1992

Kerekes S.–Kobjakov Zs.–Medvéne Szabád K.: A környezetgazdálkodástan alapjai. BKE 1993

Kerekes S.–Kobjakov Zs.: Bevezetés a környezetgazdaságtanba. ELTE 1994

A Kuhlmann: Amit a vállalkozónak a környezetvédelemről tudni kell. Ipar a Környezetért Alapítvány 1993

W. Leontief: Environmental Repercussions and the Economic Structure: an input-output approach. Revue of Eco. Stat. Vol. 2–3. 1970

Moser M.–Pálmai Gy.: A környezetvédelem alapjai. Tankönyvkiadó, Budapest 1992

H. Odum: System Ecology. J. Wiley and Sons 1983

R. Passet: Environment et biosphere in Encyclopedie Economique. Economica, Paris 1990

G. Pillet–H. Odum: E³ = Energie, Ecologie, Economie. Georg Editeur, Genève 1987

J. Rifkin: Entropy, a new world view. The Viking Press, N.Y. 1980

Sántha A.: Környezetgazdálkodás. Akadémiai Kiadó, Bp. 1993

G. Winter: Das umweltbewusste Unternehmen. Ein Handbuch der Betriebsökologie mit 22 Checklisten für die Praxis. Munich 1987

E számunk szerzői:

Dr. CSUTORA Mária adjunktus, BKE; **Dr. ANGYAL Ádám** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. VÁNYAI Judit** tudományos főmunkatárs, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet; **KENESEI Zsófia** PhD hallgató; **SZÁNTÓ Sándor** irodavezető, IMAG Kft, Controlling és Informatikai Iroda, Mór; **Dr. NEMES Ferenc** egyetemi tanár, főigazgató, Gödöllői Agrártudományi Egyetem Vezető- és Továbbképző Intézet, Budapest; **Dr. FÜLÖP Gyula** kandidátus, egyetemi docens, Miskolci Egyetem.

A MARKETINGSZOLGÁLTATÁSOK HELYZETE*

A kelet-európai biztos és igénytelen piacok elvesztése, a nyugat-európai piac kemény feltételeinek való megfelelés kényszere, a belföldi piac importliberalizáció és restriktió miatti beszűkülése, a termelési szerkezet elavultsága és az alacsony termelékenység miatti versenyhátrány, valamint a piaci szereplők számának növekedése sürgetővé teszi a marketingszolgáltatások színvonalának javítását és bővítését. A gazdaság és az ipar szektorális átalakulása, a szolgáltatási szektor részarányának növekedése is a termékek marketingigényességének fokozódásával jár. A tanulmány a fenti gondolatok kifejtésének igényével született.

A gazdasági környezet megváltozása új külkereskedelmi koncepciót, más piaci munkát igényel, miután jelentős változások történtek a kivitel és a behozatal országcsoportok szerinti arányaiban és a külkereskedelmi egyenlegben.

Az 1. és 2. táblázatból látható, hogy az elmúlt négy évben az átalakuló gazdaságokból származó import és az oda irányuló export részesedése tovább csökkent, a piactudományok részesedése mind az importban, mind az exportban tovább növekedett. A külkereskedelmi forgalom jelenleg minden országcsoportban negatív egyenlegezt bizonyítja, hogy az exportteljesítmény elmarad az importszükséglet mögött.

Megváltozott a külkereskedelmi forgalom áru-szerkezete is. Mind az importban, mind az exportban nőtt az élelmiszerek, valamint a gépek és szállítóeszközök részaránya, csökkent az állati és növényi olaj áruféjhez sorolt termékek exportrészesedése, importrészesedésük viszont emelkedett. A feldolgozott termékek esetében az importrészesedés csökkent (elsősorban 1992–94 között), az exportrészesedés változatlan maradt.

* A cikk „A termelő szolgáltatások növekvő jelentősége” címmel az Európai Unió ACE alapjával támogatott kutatás egyik fejezetén alapszik. A munkacsoportban a magyar kutatókon kívül bolgár, francia, görög, spanyol és szlovén szakemberek vettek részt. A kutatást az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézete koordinálta.

A kereskedelmi struktúra ilyen méretű átalakításához, reorientációjához óriási termelési, technikai, minőségi marketing- és vállalatvezetési változásokat kellett végrehajtani, amelyek a vállalatok mindennapi gyakorlatára is hatottak. Ki kellett védeniük, hogy a termékek életciklusa rövidült, a termékértékesítés gyorsult, a fogyasztói igények növekedtek. Emellett tapasztalniuk kellett, hogy a piaci környezet a rendszerváltozás óta előrejelezhetetlen. A piac kiszámíthatatlanságának nemcsak a vevők az okai, hanem a szállítók bizonytalan pénzügyi helyzete, a gazdasági recesszió, a gazdasági szabályozók változásai stb.

Az új versenyhelyzet a marketingszervezeteket is felértékelte. Míg korábban a vállalatok az exportkudarcokért a külkereskedelmi vállalatokat tették felelőssé, most rá kellett jönniük, hogy az önálló külkereskedelemtől remélt előnyöket sem tudják kihasználni, mert közvetlenül tapasztalhatták, hogy termékstruktúrájuk elavult, a termékek minősége igényesebb piacon nem állja meg a helyét.

A korszerűtlen termékek mellett az értékesítési nehézségek másik fő oka a megfelelő piaci munka hiánya. Ezen belül elsősorban nem a keresletről, a fogyasztói igényekről való tájékozódás hiányzott, hanem pl. a versenytársakról szerzett mély és rendszeres információ. A gyakorlatlanság és az érdeklenség hiánya mutatkozott

A külkereskedelmi forgalom megoszlásának változása Magyarországon országcsoportok szerint, %

	Import		Export	
	1990	1994	1990	1994
Átalakuló gazdaságok	36,8	24,0	37,6	23,1
ebből kelet-európai országok	27,8	22,2	28,2	19,0
Piacgazdaságok	63,2	76,0	62,4	76,9
ebből fejlődő országok	9,9	4,5	8,1	3,9
ÖSSZESEN:	100,0	100,0	100,0	100,0
Összesen, mill. Ft:	544,921	1.537,002	603,636	1.128,695

Forrás: Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv, 1994

A külkereskedelmi forgalom egyeleggének alakulása Magyarországon, mill. Ft

	1990	1994
Átalakuló gazdaságok	26 299	-107 680
ebből kelet-európai országok	18 663	-126 279
Piacgazdaságok	32 416	-297 037
ebből fejlődő országok	-4 919	- 24 909
ÖSSZESEN:	58 715	-404 717

Forrás: Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv, 1994

meg a tendereken való indulás alacsony arányában és annak sikertelenségében. A passzivitásnak természetesen megvoltak az okai: a magyar termékek magas importhányad tartalma, a tenderekre általában jellemző kooperációs igényesség, de nem utolsósorban az a tény, hogy a KGST piac bőven kompenzálta a tenderek előnyeit. A vállalatok a szállítási és a minőségi bizonytalanságok, árokok és a tenderezéssel kapcsolatos gyakorlatlanság miatt sem vállalták a megmértetést. [Lakatos, 1991]

Kevés figyelmet fordítottak a reklámra, az értékesítést elősegítő marketingmódszerekre, a megfelelő értékesítési hálózat kilpítésére. Különösen szembetűnő még ma is, milyen kevés a külföldön létrehozott magyar értékesítési kirendeltség, vevőszolgálat. [Brada, J.-Singh, I.-Török, A. 1994]

A fejlődés jelei

A fejlett országok marketingkultúrájának hatása először a reklámban hozott áttörést. A vegyesvállalatok ugyanolyan színvonalú szolgáltatást vártak el, mint amilyenhez otthon hozzászoktak és ez növelte a magyarországi reklám- és PR ügynökségek igénybevételének esélyeit. [Sarlós, G. 1994]

A reklámpiac fejlődéséhez jelentős mértékben hozzájárultak a Magyarországon egyre nagyobb számban megjelenő külföldi cégek, amelyek árbevétele gyorsan emelkedett. (3. táblázat)

A multi termelővállalatok reklámmegbízásai sokszor azoktól a tradicionális kapcsolatoktól függenek, amelyek az anyavállalat központjában levő reklámcéggel kialakultak. Így érthető, hogy a Magyarországon fiókirodát nyitott külföldi rek-

A legnagyobb külföldi reklámtársaságok bevételei Magyarországon, 1992

	Bruttó árbevétel, előző év = 100 %
Mc Cann Erickson	196,7
Young & Rubican	150,1
Saatchi & Saatchi BSB	192,6
Ogilvy & Mother	111,7
GGK	142,4
Ayer Europrisma	202,9
Topreklám/BBDO	171,4
Euro RSGC/Havasi & Varga	131,1
Lintas	n.a.
D'Arcy Masius Benton & Bowler	315,0
Grey	212,0

Forrás: Figyelő, 1993. május 20.

4. táblázat

Hirdetési kiadások megoszlása, %

	1988	1993
Sajtó	30	38
Poszterek	6	8
TV	8	21
Rádió	4	4
Kiállítások, vásárok	1	9
Mozi	7	1
Szórólapok	35	19
Egyéb	9	0
Összesen, %	100	100
Összesen, mrd. Ft	7	33

Forrás: Magyar Reklámszövetség

lámcégek megbízásainak 80 %-a az otthonról is ismert multinacionális vállalatoktól származik, mert a termelők ragaszkodnak a megszokott ügynökségekhez. A hazai kisebb reklámcégek igyekeznek egy-egy hálózathoz csatlakozni. Szakértelmüket elsősorban abban kamatoztathatják, hogy meggyőzzék a külföldi vállalkozókat: a külföldön bevált reklámokat a hazai tradíciókhoz, vásárlói szokásokhoz kell igazítani, különben a reklámok nem érik el a kívánt hatást, ill. visszatekintést kelthetnek.

A reklámra fordított kiadások az elmúlt öt évben 7 mrd Ft-ról 33 mrd. Ft-ra emelkedtek;

ebben a médiumok számának növekedése mellett nem elhanyagolható a költségek növekedése sem. A piacgazdaság bevezetésével jelentősen megnőtt az újságok száma, amelyek sokszor tisztességtelen eszközökkel is (túlzott példányszám megjelöléssel) igyekeznek jogtalan előnyökhöz jutni, a fenntartásukhoz szükséges hirdetéseket megszerezni. A Mahir Observer Médiafigyelő ma már 240 belföldi újság, négy rádióadó, két televízióadó kereskedelmi reklámjainak alakulását figyeli. Az átlagos tarifanövekedés a televíziónál volt a legnagyobb, 1994-ben az előző évhez viszonyítva a TV reklám ára 22, a közterületi reklámé 21 %-kal, a nyomtatott sajtóé 18 %-kal, a rádióhirdetésé 10 %-kal lett magasabb. [Reklám, 1994. 4. sz.]

Valószínűleg a hazai vállalatok válsága, a magas reklámköltségek és a reklám szerepének lebecsülése, vagyis a rosszul értelmezett takarékoság az oka annak, hogy a hirdetői toplistáján a külföldi, ill. vegyes tulajdonú cégek vezetnek, és az „élmezőny“ alig változik. Ennek a következménye, hogy a tetszetősebb csomagolás és a reklámkampány hatására a vásárlók előnyben részesítik a valójában silány minőségű és drágább termékeket, holott ugyanolyan szükséglet kielégítő termék a hazai választékban is megtalálható. Ebben nagy szerepe van annak, hogy a versenyre a magyar vállalatok nagy része nem felelt intenzívebb piaci munkával.

Az összes hirdetési díj alapján az első tizen 1993-ban és 1994. I. félévében a következő cégek szerepeltek: Unilever, Procter+Gamble, TV Shop, Postbank, Henkel, Televideo, Master Foods, Nestlé, Westel, Douwe Egberts. Nem véletlen, hogy ennek megfelelően a reklámköltség ágazati megoszlásában 1993-ban a vezető szerepet a nagyobb külföldi tulajdonhánnyal jellemezhető ágazatok: a szolgáltatások (19,9 %), élelmiszerek és élvezeti cikkek (17,3 %), valamint az egészség- és testápolási cikkek (16,5 %) töltötték be. [GFK Hungária Piackutató Intézet] A főként magyar és magántulajdonú ruházati ipar reklámköltség részesedése még az egy %-ot sem érte el.

A médiareklámok megoszlása megközelíti a fejlett országokban kialakult trendet. Jelentős a TV, a kiállítások, vásárok előretörése, elenyésző a mozi reklám szerepe, amint ezt a 4. táblázat mutatja.

A vásárok, kiállítások rendezésében már korábban is voltak hagyományok, a piaci viszonyok átalakulásával azonban egyre nagyobb igény mutatkozik e hatékony marketingeszköz iránt. A

vállalatok a teljes reklámbüdzsé kb. húsz %-át költik erre a célra, Németországban pl. 33 %-át. [Komjáth, I., 1994] Néhány év alatt az évi nyolctíz vásár helyett 1994-ben már 48 budapesti és 52 megyei vásárt jelentettek be, de a kötelező adat-szolgáltatás hiánya miatt a szakértők ennek duplájára becsülik a rendezvények számát. A mennyiségi felfutás mögött azonban a kiállítások sikeressége elmarad:

– a vidéki vásároknál a lokálpatriotizmus és lelkesedés nem pótolhatja a szervezés szakszerűségét. Megfelelő infrastruktúra, műszaki háttér, reklám nélkül nem valószínű a siker;

– a kiállítási területek, csarnokok száma Budapesten és a megyeközpontokban csekély, vidéken a rendelkezésre álló kulturális intézmények szolgálnak ilyen célra – sok mindennel megalkudva. A nem igazán célszerű kiállítási terület a kiállítókat is igénytelenségre bátorítja;

– hiányzik a szakvásárok koordinációja, ugyanolyan jellegű vásár egy évben kétszer is megrendezésre került (pl. textilipari, élelmiszeripari), ez főként a külföldi kiállítók körében okoz elbizonytalanodást.

Az óriásplakátok csak 1989-ben jelentek meg először, bevezetésében osztrák–magyar vegyesvállalatok játszottak úttörő szerepet. Azóta az ésszerűtlen telepítés miatt nemcsak a városképen rontanak sokat a táblák, de a frekvenciánál helyeken több tábla is található, melyek egymás reklámhatását rontják. Minőségük javítására most kezd megfogalmazódni az igény, de még mindig kevés a kivilágított, forgó és prizmaszerű tábla.

Magyarországon a vállalatok többsége még nem ismerte fel, hogy a *telefont* a marketingstratégia részeként lehet alkalmazni. Ebben nem kis szerepet játszik az elmaradott telefonellátottság. Ügynökségként is mindössze egyetlen, 1993-ban alakult ilyen cég működik. A telefonhálózat fejlesztése néhány éven belül Magyarországon is kedvezőbb feltételeket teremt a fejlett országokban virágzó telefonmarketing számára.

Újnak számít Magyarországon a *public relations* funkció kialakulása is. Először a multinacionális, vagy a vegyes vállalatok hozták létre PR részlegeket, ma már a hazai vállalatoknál is előfordul. A fejlett országokban a PR eleinte a sajtóhoz fűződő kapcsolat kialakítását jelentette, ma már mindenfajta kommunikációs tevékenység koordinálását végzi. Tapasztalataik szerint a reklám, a PR, az értékesítést ösztönző eszközök, a piackutatás, a direkt és az indirekt marketingeszközök integrálásával jelentős költségmegtakarítás érhető el, hatásosabb és hatékonyabb kommu-

nikációs programok tervezhetők. Mindez a reklámügynökségek és a PR között a reklámpiac újrafelosztásával, a munkamegosztás megváltozásával járt. A cég megjelenésével, arculatával kapcsolatos reklám kidolgozása a PR feladata lett, míg a megoldás eszközeit (hirdetések) tekintve mindez a reklámügynökségekhez tartozik. A magyar vállalatokban a PR tevékenység csak akkor tudja elfoglalni méltó helyét, ha tudatosul, hogy a PR többet jelent sajtótájékoztatók megszervezésénél.

Szintén viszonylag újnak számítanak Magyarországon az eladásokat serkentő és a piaci pozíciókat megszerző nyereményjátékok. Talán az újszerűségből ered, hogy sok közülük nem nevezhető sikeresnek vagy éppenséggel nevésségesen félrevezető. Számtalan olyan akció van, ahol a nyertesek játékban való részvételi szabálya nem tiszta. Több ezer sorsolós játék zajlik újságokban, rádiókban, tévében, az utcákon, áruházakban, naponta található a postaládákban árut kínáló katalógusok mesés nyereményekkel – szinte mind a Szerencsejáték Felügyelet hivatalos tudta nélkül. [Pálffy, L. 1994]

Empirikus vizsgálatok tanulságai

A marketing fejlesztésének szükségességét támasztja alá egy 1992-ben készített angol–lengyel–magyar közös kutatás is, mely a marketing legújabbkori helyzetéről igyekezett képet adni. [Berács, J.–Kolos, K., 1993] A projektumba a reprezentáció szempontjait figyelembe véve 894 magyar vállalatot vontak be, így a vizsgálat megállapításai általánosíthatóak.

A kutatás szerint a magyar vállalatok többsége ma már „marketingorientált“, ami azonban elsősorban *szemléletmódot* jelöl (a kutatók kissé gúnyos megjegyzése szerint: legalább tudták, hogy erre a kérdésre mit illik válaszolni“), *kevésbé a gyakorlati munkát*. Alátámasztja a marketingorientáció „tézisjellegét“, hogy a válaszolók mindössze 12 %-a vette igénybe valamely piackutató cég szolgáltatásait, 15 %-a fordult reklámügynökséghez és alig 6 %-uk marketingtanácsadóhoz. Ez a sorrend szinte a 80-as években megszokott vállalati gyakorlatot ismétli, amikor a cégek legszívesebben a reklámra költöttek, ill. a piaci információs rendszer kiépítéséhez szükséges piackutató-intézeti szolgáltatást vették igénybe, s alig éltek a marketingtanácsadás lehetőségével.

Határozott szemléletváltásra utal és optimizmusra ad okot a vállalatok legfőbb stratégiai cél-

kitűzései közötti eltolódás. 1992-ben a válaszolók 62 %-a még a túlélést, 8 %-a a rövid távon nagy nyereség elérését, 25 %-a a hosszú távú piaci térnyerést jelölte meg. A következő két évi célkitűzésekre vonatkozó kérdéseknél viszont kitűnt, hogy a túlélési stratégiára építők aránya csaknem 20 %-kal csökkent, a hosszú távú piaci térnyerést célul kitűző vállalatok aránya több, mint duplájára, 54 %-ra emelkedett. A marketing szerepének változását jelző tendencia is biztató: az elmúlt két évben a válaszolók 60 %-ánál növekedett a marketing jelentősége és 80 %-uknál még tovább fog nőni.

A válaszolók többsége nem volt elégedett cége marketingorientáltságának mértékével. A legfontosabbnak ítélt akadályok sorrendben a következők voltak: korlátozott pénzügyi erőforrások, szakismeretek hiánya, a régi beidegződések, a környezet rendkívül gyors változása, a marketing és más vállalati funkciók közötti együttműködés akadozása, az egyes funkciók harca saját prioritásuk érvényesítése érdekében. Az akadályokat a piac típusa (tartós fogyasztási cikk, alapanyag, szolgáltatás stb.) nem befolyásolta lényegesen. Döntő különbséget a vállalkozás mérete szerint lehetett találni. Ennek az a magyarázata, hogy a kisebb vállalatok jobban ki vannak téve a gyorsan változó környezeti feltételeknek, de kevésbé kötik össze a tradíciók, ezzel szemben a nagyobb vállalatoknál fordított a helyzet.

A vizsgálat alapján fel kell figyelünk arra, hogy a magyar vállalatok fele *védekező piaci magatartást* követ, főként költségsökkentésre és hatékonyságnövelésre koncentrálnak, holott a fejlett országokban ez együtt jár az értékesítés stabil növelésére való törekvéssel, új piacokra való betöréssel. [Berács-Kolos, 1993]

Az említett vizsgálat óta két igen nehéz év telt el, ezért feltétlenül szükségesnek éreztük, hogy a vállalatok marketingtevékenységének fejlődéséről friss ismereteket szerezzünk. Ebből a célból *húsz vállalatnál készítettünk kérdőívek segítségével interjút*. Kérdéseinket három témakör köré csoportosítottuk: a vállalatok

- milyen piaci információs rendszereket működtetnek;
- mikor, milyen piaci szolgáltatásokat vesznek igénybe;
- hogyan szervezik meg a cég marketingkommunikációs tevékenységét.

• A piaci információs rendszer hiányosságai

Megállapíthattuk, hogy a piaci információs rendszer szükségességével tisztában vannak a vállalatok,

de nem annyira kedvező a kép, ha az információs rendszer tartalmát elemezzük. Az információs rendszerek döntően belső adatokra épülnek. A vevő- és szállítófigyelés mindenütt megtalálható (a pénzügyi szempontok prioritása miatt), a külső információforrások között a szakajtó vezet. meglepő, hogy alig forítanak figyelmet a konkurenciára, és változatlanul fontosnak tartják az információszerzésnél a személyes kapcsolatokat.

Feltűnő volt, hogy az információk nem naprakészek, nagy fáziskésés volt az adatok begyűjtése és feldolgozása, használhatóvá tétele között a számítógépes nyilvántartás térhódítása ellenére.

Az információs rendszerek hasznosításának egyik fő kérdése, hogyan tudnak ahhoz hozzáférni a vezetők és egyéb osztályok alkalmazottai. A *vezetők* döntően on-line rendszeren keresztül, ill. napi jelentések útján jutnak információkhoz. A *beosztottak* informáltsága korántsem ilyen kedvező, mert többnyire áttételesen jutnak információhoz, kezükben a számítógépes lekérdezés lehetősége sokkal korlátozottabb.

• A piaci információkkal való ellátottság

A szolgáltatások igénybevétele elég szűk körűnek mutatkozott. Speciális piaci információ beszerzésére, azaz piackutató cégnek eseti megbízást a vizsgált cégek csak egyharmada adott. Akik nem végeztek még ilyen vizsgálatokat, azok az igényhiánnyal, a privatizáció elhúzódásával, ill. azzal magyarázták döntésüket, hogy saját kutatással jutottak hozzá a szükséges információkhoz. A piackutatást végző országos konjunkturális tendenciák és külső piacok konkurencia vizsgálatára, ill. arculat kialakítására adtak megbízást.

A konkrét területekre, piacokra irányuló adatfelvételektől általában többet vártak a megbízók, míg az arculatformálást, konkurencialemezést többnyire a várakozásnak megfelelően végezték el a megbízottak. Valószínűleg a recesszióval és az átalakuló gazdaság bizonytalanságaival magyarázható, hogy a stratégiai elképzelések kialakítására kiadott megbízásokat alig tudták használni.

A piackutató intézetekről kialakult kép igen vegyes volt. A megkérdezett vállalatok az intézetek számát elégnek tartották, többségük nem tartotta viszont kielégítőnek az ottani munkatársak felkészültségét. Véleményük szerint nem elég megbízhatóan dolgoznak; nem azonosak a megbízó vállalat gondjaival; nem dolgoznak ki konkrét megoldásokat.

A piackutatásra, tanácsadásra szakosodott cégek viszont azt nehezményezik, hogy a megbízók nem tudják egyértelműen körülhatárolni a problémát, sajnálják a pénzt a szükséges információk beszerzésére és nem adnak elég időt a tanácsadó cégnek ahhoz, hogy beleélje magát a megbízó helyzetébe. A minőségi kifogások ellen azzal védekeztek, hogy a vállalatok rosszul értelmezik az üzleti titkot, mert a tanácsadó előtt nem lehet titok, de természetesen azzal nem is élhet vissza.

Az árak magas színvonalára vonatkozóan a tanácsadás egyedi jellegére hivatkoztak. A piackutató cégek egyébként versenyképességüket az utóbbi évben úgy növelték, hogy viszonylag rövid, célratoró tanulmányokat készítenek, szinte csak a gépi táblák közreadásával, így nagyon gyorsan tudják nyújtani a szolgáltatásokat.

A piackutató intézetek nagy része vegyes tulajdonú. Ez részben stabil külső piacot biztosít, részben valamilyen know-how-t ad (MARECO), ill. segít a hazai veszteséges működést az anyaországbeli nyereségből ellentételezni (GFK-Hungária). Megbízóik főként a multinacionális, vegyes vállalati körből kerülnek ki, nemcsak azért, mert meg tudják fizetni a szolgáltatást, hanem azért is, mert a külföldi tulajdonos megszokásból is hozzájuk fordul. A vegyes tulajdonú piackutató intézetek (bár természetesen nem tesznek különbséget a megrendelők között, de) megjegyezték, hogy a vegyes vállalatok „meg tudják fogalmazni, mit szeretnének“, igényes partnerek, akik menet közben konzultálnak a megbízottal. Mindez talán hozzájárulhat ahhoz, hogy a piackutató intézetek eredményességét a külföldi tulajdonosok jobbnak tartják.

A nemzetközi láncok hazai képviselői kezdetben külföldi munkaerővel dolgoztak, s így tanácsaik sem „ülhettek“ a hazai piacon. Ma már több a hazai alkalmazottjuk (főként az egyetemről kikerült friss diplomásokat veszik fel, akiket továbbképeznek).

• Vállalati reklámtevékenység

A marketingtevékenységen belül korábban is a reklámtevékenység volt a legfejlettebb. A kínálati oldalt a hiány jellemezte, az országban két nagyobb reklámügynökség működött, egyikük a belföldi, másikuk a külföldi piacra szakosodva (MAHIR, ill. HUNGEXPO). Ma a reklámcégek száma több százra tehető, s a vezető külföldi reklámügynökségek is megtalálhatóak (ezt tanúsítja a 3. táblázat is).

A fejlett gazdaságokban többnyire az a gyakorlat, hogy a vállalatok önálló reklámrészlegei az operatív teendőket látják el, míg a stratégiai feladatokat (vállalatiarculat-alakítás, hatékonyságvizsgálat) az ügynökségek megbízásos alapon látják el. Ez a gyakorlat Magyarországon még csak most kezd kialakulni, hiszen a vizsgált vállalatok csak egytizede végzi ilyen kombinált módon reklámtevékenységét. Többségük önállóan reklámoz, mert így olcsóbban tudják elvégezni ezt a feladatot, mint ügynökségen keresztül, hiszen így csak a médiatulajdonosoknak kell fizetni. Ebből következően a magyar vállalatok reklámügynökségi megbízásaikban nem törekedtek stabil kapcsolatokra, míg a multinacionális cégek a közös érdekeken alapuló hosszabb távú együttműködésre helyezték a hangsúlyt.

A vizsgált vállalatok árbevételük 1,7 %-át költik átlagosan reklámozásra. Jelzésértékű, hogy a médiák között a sajtóé a vezető szerep (28 %), amit a kiállítás és a prospektus, kiadvány, szórólap, ajándék követ. A kereskedelmi cégeknél a rádió, a termelőknél a sajtó a legfontosabb média. A TV viszonylag alacsony aránya (a mintában 2,7 %) az igen drága tarifával és a vizsgált cégek profiljával magyarázható.

Az ügynökségek munkájával a megbízók csak közepesen voltak elégedettek. Elégedetlenségük fő okaként a következőket jelölték meg: az ügynökségek felkészületlenek, nem azt kapták, amit vártak, teljesítmény és ár nincs összhangban egymással. A vállalatok az ügynökségeknek rendezvényszervezési teendőkre, kiállításszervezésre, kiadványok, prospektusok készítésére, ill. értékesítést ösztönző reklámáció lebonyolítására adtak megbízást. Ebből a felsorolásból is látszik, hogy az ügynöki-vállalati kapcsolat ad-hoc jellegű, hiányzik a hosszú távú kötődés. Ezt az együttműködést az ügynökségek részéről akadályozza, hogy szakmai specializációjuk még nem alakult ki, a többségükben két-három fős szervezetek szakembergárdája is felkészületlen. [Sándorné, Szennyesi, J., 1994] Az új piaci lehetőség kapva sok a kérészetű ügynökség, amelyek egy-egy reklámáció felvállalása után megszűnnek.

Sok a probléma a reklamálók etikai magatartásában is. Nem egyértelműek a reklámozási tilalmakat illetően a törvényi előírások, s így sok cégnek megéri a tilalom áthágása. A fizetendő büntetés ugyanis jóval kisebb, mint a reklámtól várható haszon.

Az ügynökségek kettős szorításában élnek: a nyomdák, sajtóorgánuk, közületi helyet ért-

kesítők folyamatosan emelik áraikat, s eközben a vállalati erőforrások is szűkülnek. Így a versenyeztetésben az árnak jut kiemelkedően fontos szerep és háttérbe szorul a miőség.

Az empirikus vizsgálat alapján levonhattuk azt a következtetést, hogy a megnövekedett verseny közepette kritikus fontosságú a legfőbb versenytársak és stratégiájuk ismerete, a célpiacok megtalálása. Az új piacokon, új versenytársakkal és új kritériumok alapján folytatott verseny fokozott tudatosságot igényel a marketingtechnikák és megközelítések alkalmazásában. A technikai-technológiai változások felgyorsulása ahhoz vezetett, hogy a termékek életciklusa rövidebb, kevesebb idő jut az új termékek piaci bevezetésére. A marketingosztályok a rendkívül összetett feladatokat csak korlátozottan tudják ellátni, s a fejlesztés, a struktúra- és piacváltás megfelelő alátámasztásában külső segítségre szorulnak.

Marketing a fejlett országokban

A nyugat-európai országokban a marketingszolgáltatás (piackutatás, hirdetés, marketingtanácsadás) 1950 után indult gyors fejlődésnek. Napjainkban ez a növekedés a recesszió miatt néhány országban lelassult. Ugyanakkor a dél-európai országok piackutatási ráfordításai nőttek. Spanyolországban pl. 1990-ben az előző évhez viszonyítva a növekedés 45 %-os, Portugáliában 60 %-os volt. Görögországban a növekedés később kezdődött, ekkor még csak 7,7 %-os növekedést regisztráltak, jóval az európai átlag alatt. Az elmúlt öt évben a szektor éves átlagár növekedési üteme az Európai Unióhoz tartozó országokban tíz %-os volt. Az EU országok 1990-ben 224 milliárd ECU-t költöttek piackutatásra, 11 %-kal többet, mint az előző évben.

A piackutatásra a világon összesen elköltött pénz 42 %-a az EU-ban működő piackutatási szervezeteknek jutott, a többi európai ország (beleértve az 1990-ben még nem tag többi nyugat- és kelet-európai országot is) marketingcégei a piaci lehetőségekből csak 4 %-kal részesedtek. [Panoráma of EC Industry, 1992]

A marketingszolgáltatással foglalkozó szervezetek az utóbbi évek szűkülő piacát stratégiai váltással próbálták kivédeni. Egyre nő a nemzetközi marketingkutatói hálózatok jelentősége, követve a termelés nemzetköziesedésének trendjét. A szervezeti koncentráció növelése mellett a tagországokban irodahálózatokat hoztak létre. Az egy-egy feladatra vagy megbízói körre specializálódott irodák mellett továbbra is fennmaradtak

a marketingszolgáltatások széles körét elvállaló cégek. Ezek arra hivatkoznak, hogy a marketing-szolgáltatások fajtái sokszor nem választhatók el egymástól. Pl. egy hirdetés különböző tevékenységek kombinálásából jön létre: marketingtanácsadás, kereskedelmi jellegű szolgáltatások (hirdetési helyek vétele és eladása), műszaki jellegű szolgáltatások. Néhány esetben az ügynökségek minden feladatot ellátnak, ez jellemző pl. Franciaországra is. Hatalmas hirdetési ügynökségek alakultak ki, amelyek monopolpozíciót szereztek. Új szolgáltatási ágként jelent meg a politikai marketing a politikai élet demokratizálódásának következtében.

A piackutatási szolgáltatások fejlődését számtalan gazdasági tényező határozza meg, amelyek a kelet-európai országok számára is tanulságosak lehetnek. A kisebb országokban pl. azért is kisebb lehet a piackutatás jelentősége, mert a nagy multicégek anyaországbeli központjában folyik a K+F tevékenység, az innovációk tesztelése így egyszerűbbnek tűnik, ha azt a központ székhelyén rendelik meg. A reklámokra vonatkozó eltérő korlátozások (pl. a TV-ben), vagy a kiskereskedelem koncentrátsága szintén befolyásolja a különböző országok marketingpiacának lehetőségeit.

A hirdetési üzletág virágzásában nagy szerepet játszik a távközlés és a sajtó technikai fejlődése. Az öt fő hirdetési típus (nyomtatott hirdetés, TV, rádió, mozi és utcai hirdetés) között legnagyobb a nyomtatott hirdetések aránya, a fejlett országokban átlagosan hatvan % körüli, egyre emelkedő a TV részaránya, jelenleg 27 % körüli. A hirdetés – tágabb értelmezésben – magában foglalja a direkt marketinget, a telemarketinget, a teleshoppingot, a számítógépes terminál felhasználásával létrehozott üzletkötést. Azokban az országokban, ahol kereskedelmi TV nincs (pl. Norvégia), vagy ahol fejletlen (pl. Dánia, Németország, Belgium, Hollandia) a direkt marketing szerepe a nagyobb.

A hirdetési költségek az EU országokban az 1980-as években évente átlagosan 7 %-kal növekedtek, s ennek a dinamizmusnak a fenntartását elsősorban Spanyolországtól, Portugáliától és Görögországtól várják.

A hirdetési piac minden országban nagyon koncentrált, mind a megrendelők, mind a hirdetési cégek szempontjából. Franciaországban pl. 1992-ben a megrendelők tíz %-a fizette a hirdetési kiadások 90 %-át. Átlagosan a vállalatok jövedelmük 0,8 %-át költik hirdetésre, de jelentékeny részük, 28 %-uk semmit sem költ. A sokat

hirdetők között az autót, az élelmiszert és a kozmetikumokat forgalmazók találhatók.

A külföldi cégek jelenléte ellenére általában minden országban megfigyelhető, hogy a hazai vállalatok szívesen fordulnak belföldi hirdetőirodához, mert az jobban ismeri a helyi szokásokat, a vásárlói attitűdöket. (Franciaországban a hirdetők 88 %-a hazai vállalat volt.) Ugyanezen okból export esetén viszont eredményesebb lehet a célország marketingcégeinek igénybevétele, s lényegében ennek köszönhető a multinacionális marketingügynökségek virágzása.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a marketingtevékenység egyre inkább externalizálódik, specializált külső szervezetektől megvásárolható szolgáltatássá válik. Fontosságának növekedése több tényezőre vezethető vissza:

- a verseny erősödésére, amely a piaci részesedés megőrzését és növelését egyre nehezebbé teszi. A gyártókat ez arra ösztönzi, hogy felhívják a figyelmet termékeik jó minőségére, speciális jellemzőire;
- új hirdetési üzletágak megjelenésére, pl. a politikai marketing fontosságának növekedésére;
- a „hirdetésigényes“ szolgáltatások fejlődésére, így a biztosítók, a pénzintézetek, a turizmus igényeire;
- a gazdasági növekedés lelassulására, mely fokozott erőfeszítést követel;
- új piacok megnyílására.

Irodalom

- Ábel, I.–Hont, A.–Landesmann, M.–Szőkely, P. I. (1993): A magyar ipar elmaradása Európától és a felzárkózás esélyei. *Külgazdaság*, 1. sz.
- Berács, J.–Kolos, K. (1993–1994): A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben. *Marketing*, 5–6., ill. 1. sz.
- Berács, J.–Hooley, J. G.–Kolos, K. (1993): Marketing strategy typologies in Hungary. *European Journal of Marketing*, 27. 11/12
- Brada, J.–Singh, I.–Török, A. (1994): Firms afloat and firms adrift. M. E. Sharpe, Armonk, New York, London
- Gács, J. (1993): A külkereskedelem liberalizálása Kelet-Európában. *Külgazdaság*, 12. sz.
- Hooley, J. G. (1994): A 90-es évek marketing kihívásai. *Marketing*, 1. sz.
- Kiefer, M. (1991): An assesment of market structures and marketing practices. In: *Market orientation and Hungarian enterprises – EC integration*. MTA Ipargazdasági Kutató
- Komjáth, I. (1994): A magyarországi vásárok és kiállítások új korszaka. *Magyar Reklámszövetség Tájékoztató*, 8. sz.
- Lakatos, B. (1991): A magyar vállalatok exporttevékenysége és a Világbank. *Ipargazdasági Szemle*, 2. sz.
- Pálffy, L. (1994): Akciókba burkolt prémium. *Magyar Reklámszövetség Tájékoztató*, 8. sz.
- Sarlós, G. (1994): Glasszékessztyű vagy bokszesztyű – a PR és a reklám viszonya Magyarországon. *Reklámgazdaság*, 3. sz.
- Sándorné, Szennyesi, J. (1994): A marketingszolgáltatások helyzete. Kézirat.

A BANKMARKETING FEJLŐDÉSÉNEK VÁRHATÓ TENDENCIÁI AZ ELKÖVETKEZENDŐ ÉVTIZEDBEN

A tanulmány azokat a piacgazdaságban jelentkező tendenciákat tekinti át, amelyek várhatóan hatással lesznek a pénzügyi szolgáltatások fejlődésére. A környezeti tényezők elemzése után megvizsgálja az alkalmazkodás lehetőségeit, két fő fejlődési irányt feltételezve: a banki termékek sztenderdizálódásának, valamint a bank és az ügyfél kapcsolatának erősödését.

Nyugat-európai és amerikai tapasztalatok alapján azt mondhatjuk, hogy a marketing gépezetét a pénzügyi piacon megjelenő verseny hozza leginkább mozgásba. A piac liberalizálása, olyan intézmények megjelenése, amelyek mindezedáig nem tevékenykedtek a pénzügyi szférában (biztosítótársaságok, nagy áruházláncok), valamint az erős deregulációs politika, ami vonatkozik a termékek, szolgáltatások és az ár (bankok esetében a kamat-, díj- és jutalékpolitika) kialakítására egyaránt; azok a tényezők, amelyek a rendkívül éles konkurenciaharchoz vezettek a pénzügyi szolgáltatások területén, s kikényszerítették, hogy a tradicionálisan konzervatív bankvezetők a marketing dinamikus, innovatív eszköztárához forduljanak segítségért. Az Egyesült-Államokban ez a változás körülbelül húsz éve, Nyugat-Európában tíz-tizenöt éve történt meg.

A magyar bankszakemberek számára rendkívül tanulságos lehet megvizsgálni, hogy mi is történt ezalatt a tíz-húsz év alatt az egyes piacokon. Mely bankoknak sikerült vezető pozíciót kiharcolni az élesedő versenyben, és mely bankok azok, amelyek lemaradtak. A nyertesek és vesztesek marketingpolitikájának összehasonlítása értékes tapasztalatokhoz vezet, hiszen valószínűsíthető, hogy hasonló folyamat fog lejátszódni a magyar piacon is. S ami talán még ennél is érdekesebb kérdés, hogy milyen jövőbeli fejlődési tendenciát mutat a bankmarketing az előbb említett, fejlett pénzügyi piaccal és fejlett marketingeszköztárral rendelkező bankok számára. A valódi nyertesek ugyanis azok lesznek, akik nemcsak

a múltból szerzik tapasztalataikat, hanem előre tekintenek a jövőbe is. A tanulmány elsődleges célja a várható fejlődési tendenciák bemutatása, s a legjelentősebbek részletes elemzése.

A pénzügyi piacra ható környezeti tényezők

Ahhoz, hogy megérthessük ezeket a jövőbeli folyamatokat, érdemes kicsit elidőzni a jelen tényeinél. Melyek azok a tényezők, amelyek hatással vannak a jövőben kialakítandó marketingpolitikára.

Az első, már említett igen fontos tényező a piac deregulációja, liberalizálása, az új versenytársak megjelenése. A folyamat nemcsak a nemzeti, hanem a nemzetközi piacokon is érvényes. Ez jelenti egyrészt az Európai Unió egységesedő piacát (Wright-Ennew, 1990), másrészt pedig a kelet-európai piacok megnyílását. Magyarországon például a legtöbb jelentős nyugati bank már megtalálható – vagy saját képviselőt vagy bankfelvásárlás révén (HVG, 1995. aug.). A bankok gyors üzemben internacionalizálódnak, hiszen amelyik bank nem nyit az új piacok felé (noha ezek még valószínűleg nem termelnek profitot), piaci részesedést veszít, jövőbeli esélyeit rontja.

A második, s talán fontossági sorrendben az előzővel egyenértékű folyamat a banktechnika fejlődése. Mind az ügyfelek által látható, mind a nem látható (back office) területen óriási technológiai változásnak lehetünk tanúi. Ennek következménye a szolgáltatások minőségének fejlődése.

dése, az ügyfélszolgálat korszerűsödése, színvonalának emelkedése. A pénzügyi szolgáltatásokra azonban nincsen innovációs védelem, ha egy bank új fejlesztéssel jelenik meg a piacon, a konkurencia azonnal lemásolhatja ötletét, s így az innovációból származó versenyelőny csupán rövid ideig jelentkezik.

Elmondhatjuk tehát, hogy a pénzügyi piac viszonylag homogén, differenciálatlan piac, hosszú távon nehézzé innovációs versenyelőnyhöz jutni.

A fogyasztó nem tud különbséget tenni az egyes bankok között, úgy értékeli, hogy a bankok ugyanazokat a szolgáltatásokat kínálják, hasonló kiegészítőkkal, hasonló technikai színvonalon. Talán éppen ez okozza azt a tendenciát, ami a fejlett pénzügyi piacon a legfőbb fejfájást okozza a bankároknak: a fogyasztók nem lojálisak többé bankjukhoz, a különböző szolgáltatásokat hajlandóak különböző bankoknál megvásárolni, s választásukat inkább az árak befolyásolják, mint a bankok speciális tulajdonságai. (Shoemaker, 1994) Shoemaker megemlíti egy felmérést, amely szerint a Midwestern bank ügyfeleinek 70 %-a több banknál is ügyfél egyidőben. Ez a tendencia megállítható, ha egy bank termékpolitikájának kialakításakor nem egyes termékeket, hanem termékcsomagokat kínál, alkalmazva a kereszteladás (cross selling) lehetőségeit. (Rosenwald, 1990)

A pénzügyi piacra – hasonlóan sok egyéb piachoz – jellemző a fogyasztók erős szegmentálódása. Az időskorúak számarányának növekedése a legtöbb fejlett országban megfigyelhető, érdemes erre a szegmensre különös figyelmet fordítani, s olyan speciális termékcsomagokat kidolgozni, amelyek vonzóak e célcsoport számára. Nemcsak a népesség kor szerinti összetétele változott az elmúlt években, hanem az egyes szegmensek szokásai is. A fogyasztás elsődlegessé válása azt hozta magával, hogy a fiatalok számára nem a pénzügyítés, hanem a pénzköltés vált fontossá. (Whitley, 1991) Ha a bankok ezt a réteget próbálják megcélozni, többé nem megtakarításra ösztönző termékeket kell kifejleszteniük, hanem hitelfelvételre módosított szolgáltatásokat. A szegmentáció természetesen nem merül ki a demográfiai változások tanulmányozásában, ennél sokkal mélyebb, átfogóbb elemzésekre van szükség. Bőséges áttekintést ad a szegmentáció lehetőségeiről Badoc. (Badoc, 1995)

A környezeti feltételek erősödő komplexitása a kockázat jelentős mértékű növekedéséhez veze-

tett minden iparágban. Különösen így van ez a pénzügyi világban, ahol a kockázat amúgy is jelentős tényező. A hagyományos bankügyletek mellett megjelentek a nehezen követhető, igen bonyolult derivatív ügyletek is, amelyek könnyen vezethetnek katasztrófához (elég csak az angol Barings bankra gondolnunk HVG, 1995. 9.). Az innovációs folyamat során a marketingszakembereknek figyelembe kell venni a kockázati tényezőt is.

Válasz a jelen kihívásaira – a bankmarketing lehetséges fejlődési irányjai

A napjainkban jelentkező környezeti változások megismerése után érdemes megvizsgálni, hogy milyen lehetőségei vannak az alkalmazkodásnak. A szolgáltató ágazat egészére vonatkoztatva Drucker (Drucker, 1993) azt az állítását, hogy az életbenmaradás egyetlen lehetséges útja a szolgáltatások termelékenységének fokozása. Mivel a termékek előállításának és mozgatásának területén a termelékenység színvonala tovább már nem javítható, a szakembereknek a szolgáltatások felé kell fordulniuk, ahol óriási tartalékok vannak. Két kérdést kell csupán feltenni: „Mi a feladat? Miért kell elvégezni?” E kérdések megválaszolása után megállapítható, hogy a szellemi munkás valóban azt a feladatot végzi-e el, amelyet a választók meghatároztak. Ha nem, meg kell szabadítani a fölösleges feladatokról, hogy csak arra koncentrálhasson, ami a valós munkája. Ezután nem kell a kórházi ápolóknak adminisztrációval, a kereskedőknek a számítógépek adatokkal való megtöltésével foglalkozniuk. A kulcs a feladatok újradefiniálásában van.

Ez a gondolat jelenik meg Badocnál is (Badoc, 1995), aki a banki tevékenység nézőpontjából elemzi a folyamatokat, és speciálisan a pénzügyi tevékenységre alkalmazza a reengineering módszerét. A technikát az üzleti élet több területén is alkalmazzák (Hammer-Champy, 1993), lényege, hogy minden folyamatot lebont a legkisebb egységig, s utána újra összerakja egy sokkal hatékonyabb formában, megtisztítva a fölösleges feladatokról és a redundanciától. A hangsúly nem a feladatok korrekcióján, hanem a radikális, alapoktól kezdődő újragondolásán van.

Sullivan 5 pontban határozza meg a jövő fejlődési irányát (Sullivan, 1989):

1. Szegmentációs stratégia és pozicionálás. A környezeti feltételek komplexitásának növeke-

dése szükségessé tette, hogy a bank pontosan definiálja azokat a csoportokat, amelyeket tevékenysége során meg akar célozni, és olyan termékeket, szolgáltatásokat dolgozzon ki, amelyek ennek a speciális célcsoportnak az igényeit elégítik ki.

2. Ügyfélorientált szervezeti kultúra kialakítása. A pénzügyi intézményekben igen gyenge a vevőorientáltság, sokkal inkább a pénzügyi tranzakciók vannak a bankárok érdeklődésének középpontjában. A vevőorientációnak át kell hatni az egész szervezetet, az ügyintézőktől egészen a topmenedzsmenlig.

3. Direktmarketing-technikák fejlesztése. A pénzügyi szolgáltatások területén is megfigyelhető a tömegmédia visszaszorulása, s a reklámozás újabb módszereinek alkalmazása, mint a direct-mailing, telemarketing.

4. Alternatív elosztási csatornák. A technika fejlődésével egyre elterjedtebbek lesznek az elektronikus úton lebonyolított szolgáltatások, amelyek főképp a rutin tevékenységeket váltják fel.

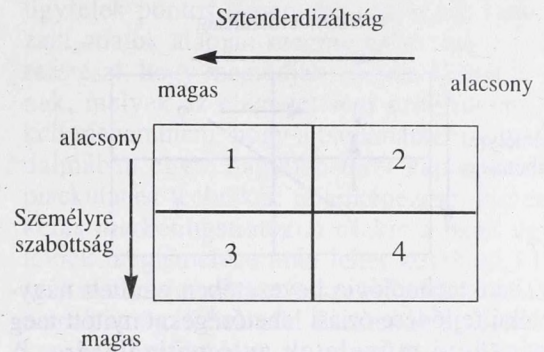
5. Minőségi vevőszolgálat. A pénzügyi világ Achillesz-sarka a szolgáltatások minőségének gyenge színvonala. Olyan minőségértékelő kritériumokat kell kifejleszteni, amelyek megegyeznek az ügyfél elvárásaival.

A kutatók és gyakorlati szakemberek kutatásai és tapasztalataik alapján különbözőképpen látják a bankmarketing elkövetkezendő években várható fejlődését, eltérő hangsúlyt helyeznek az egyes problémákra. Van azonban néhány olyan pont, ami többször is felvetődik, és érdemes rá különös figyeelmet fordítani.

A rendszerbe foglaláshoz nagyon jó elméleti keretet nyújt Pollock modellje (Pollock, 1985), amit a szerző eredetileg a pénzügyi szolgáltatások kategorizálására fejlesztett ki, továbbfejlesztve azonban kiválóan alkalmas a fejlődési irányok bemutatására. A modell négy típusú bankszolgáltatást különböztet meg, aszerint, hogy mennyire sztenderdizált, azaz szükség van-e speciális szaktudásra az előállításukhoz, illetve, hogy mennyire személytelen az ügyfélkezelés. E két dimenzió mentén egy mátrix rajzolható fel. (1. ábra)

A mátrix első mezőjébe azokat a szolgáltatásokat sorolhatjuk, amelyek nem kívánják meg az ügyfél egyéni kezelését, s nem kíván különösebb szakértelmet a szolgáltatás nyújtása. Ezek azok a szolgáltatások, amelyeknek az eljárási rutinjuk jól kidolgozott. Legtöbbször automatizált folyamatokról van szó, mint például az automata pénzkidákók.

Sztenderdizáltság/Személyre szabottság mátrix



(Pollock, 1985 nyomán)

– A második négyzetbe az előzőhöz hasonlóan a személytelen ügyfélkezelést kívánó termékek tartoznak, ezeknek azonban még nincs kialakítva a sztenderdizált módszerük, szükséges előállításukhoz a speciális szakértelem. Ezek az új fejlesztések azután, hogy megfelelően kidolgozták az eljárási rutinjukat, átkerülnek az első mezőbe. Ide sorolható egyelőre a home-banking, a különböző információs szolgáltatások, s minden egyéb, jelenleg fejlesztés alatt álló új szolgáltatás:

– A mátrix harmadik mezőjében található meg a hagyományos bankszolgáltatások többségét. Személyre szabott ügyfélkezelést kívánnak (pl. hitelebírálás), de teljesen sztenderdizáltak, rutintermékek.

– A negyedik mezőbe tartozó termékek szintén személyre szabottak, előállításukhoz azonban szükséges a megfelelő ítélőképesség, kompetencia, a szakma és a pénzügyi világ beható ismerete. Ide tartozik a befektetési tanácsadás, a corporate finance.

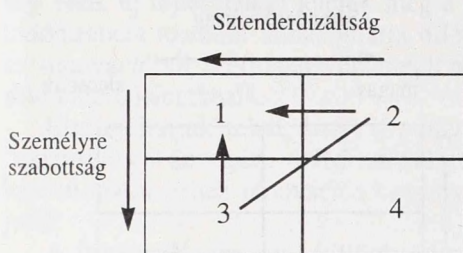
A jelenlegi pénzügyi struktúrában a legtöbb szolgáltatás a harmadik mezőbe sorolható, s néhány jelenik csak meg a másik három mezőben. A kérdés azonban, ami érdeklődésünk középpontjában áll az, hogy miképp fog ez a helyzet a jövőben változni. A modell alapján két jelentős fejlődési tendenciát lehet megemlíteni.

A banktechnika fejlődése

A fejlődés egyik iránya valószínűsíthetően a harmadik mezőbe tartozó szolgáltatások egy részének átkerülése az első mezőbe a technikai fejlesztés révén (lehetséges, hogy a második mezőön keresztül). A folyamatot a 2. ábra szemlélteti:

2. ábra

A folyamat fejlődési iránya



A banktechnológia bevezetőben említett nagyléptékű fejlődése óriási lehetőségeket nyitott meg a pénzügyi műveletek automatizálására. A telekommunikáció és a számítástechnika fejlődése, valamint ezen fejlesztések hétköznapivá válása (PC-k mint a háztartás részei) először a telebanking, majd a homebanking kifejlesztéséhez vezetett.

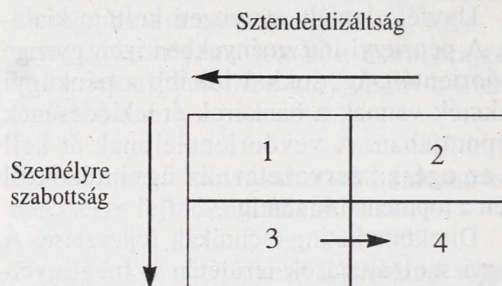
Elterjedésének esélyeiről azonban a világ fejlettebb részén is kételkedéssel szólnak a szakértők. Egy felmérés szerint (Marr-Prendergast, 1992) a bankszakemberek az elkövetkezendő húsz éven belül nem látják valószínűnek a hálózatra kapcsolt személyi számítógépen keresztül történő banki ügyintézés, ezt a szolgáltatást véleményük szerint csak egy viszonylag kis szegmens fogja igénybe venni. A telefonbanking elterjedésének már nagyobb jövőt jósolnak, harminc %-ra becsülik használóinak arányát. Érdekes módon a legnagyobb lehetőséget az automata fiók kialakításában látják. Ez a tény rávilágít a bankautomatizálás egy igen kényes pontjára. Minél inkább elszakad az ügyfél a bankfióktól, annál kevésbé lesz érzékeny a márkára, annál kevésbé lesz márká-, jelen esetben bankhű, végső soron annál inkább csökken lojalitása. Ez természetesen egyetlen banknak sem áll érdekében, ezért is részesítik előnyben a technikai fejlesztések során az automata fiók kialakítását, ami lehetőséget ad a márkázásra, hiszen a fiók a bank logójával működik. Ebben az esetben érvényesül az automatizálás költségcsökkentő hatása amellet, hogy nem jelentkezik az ügyfél hűségében hanyatlás.

Az olyan szolgáltatások esetében, amelyek természetüknél fogva nem sztenderdizálhatóak, a bank célja nem lehet a szolgáltatások elszemélytelenítése, hanem éppen ellenkezőleg: a minél személyesebb kapcsolat kialakítása az ügyféllel. A jövő nagy kihívása a relationship banking megvalósítása.

A fejlődés másik útja, amit Pollock modelljéből levezethetünk, a négyes mező felé mozgás. (3. ábra)

3. ábra

Mozgás a négyes mező felé.



Kapcsolatorientált banktevékenység

A kapcsolatorientált marketing abból az alapvető megfontolásból indul ki, hogy megtartani egy ügyfelet sokkal könnyebb, mi több jóval kevésbé költséges, mint újabbakat megnyerni. Megtartani egy ügyfelet viszont csak abban az esetben lehet, ha folyamatos kapcsolat áll fenn közöttük és a bank között. (Perrien-Filiatrault-Ricard, 1993). A szolgáltatások szakirodalmának tanulmányozása során azt lehet mondani, hogy a kutatók a banktevékenységet automatikusan ebbe a kategóriába sorolják. Lovelock például a szolgáltatások tipologizálása során a banki tevékenységet a 4. ábrán bemutatott mátrixának első kockájába osztotta be (Lovelock, 1984):

4. ábra

Lovelock mátrixa

	Formális kapcsolat (pl. az ügyfél előfizetője a szolgáltatónak)	Nincs formális kapcsolat
Folyamatos szolgáltatás	bankok	rádióállomás
Diszkrét tranzakciók	távolsági telefonhívás	gépkocsibérlés

Lovelock, 1984, p. 53.

A bankok maguk azonban mégis minden szolgáltatást diszkrét műveletnek tekintenek. Miért tátong ilyen szakadék az elmélet és a gyakorlat között?

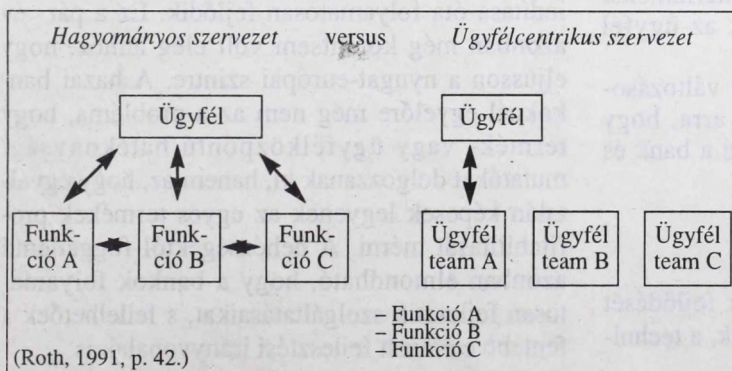
A problémát többek között a szervezeti felépítés hiányosságai okozzák. (Roth, 1991) A helyett, hogy a bankon belül az egyes egységek az ügyfélre koncentrálnának, az egyes termékekre helyezik a hangsúlyt. Ennek empirikus bizonyítéka, hogy a profitabilitást és az egyes szolgáltatások hatékonyságát termékenként mérik. A szervezet ennek megfelelően termékcentrikusan, illetve funkcionálisan van felépítve. A gyakorlatban ez úgy jelenik meg, hogy léteznek a bankon belül például egy hitelfőosztály, a hitelfőosztályon belül létezik egy hitelezési kérelmeket elbíráló, egy hitelfolyósítási, egy hiteellenőrzési stb. osztály, amely osztályok tovább bomlanak alosztályokra. Így aztán rengeteg apró egységből épül fel a bank szervezete, csak éppen az ügyfelet nem találjuk sehol. Milyen mérőszámokat szoktak alkalmazni a bankszolgáltatás hatékonyságának mérésére? Például azt, hogy mennyi ideig tartózkodik az ügyfél az adott osztályon arra várva, hogy kiszolgálják, orvosolják a panaszát, vagy információt szolgáltatassanak. Az előbb említett szervezeti felépítés esetében meglehet ugyan, hogy az egyes osztályok kitűnő eredményeket tudnak felmutatni az ügyfélkiszolgálás eredményességét tekintve, az ügyfél azonban meglehetősen elégedetlenül távozik. Hogyan lehetséges ez? A válasz az ügyfélorientáció hiányában keresendő. Az egyes osztályok ugyanis az ügyfelet egyik osztályról a másikra küldöztetik anélkül, hogy valóságosan megoldanák a problémáját. Mivel a bankon belül nem figyelik, hogy az ügyfél milyen utat jár be, mire megoldódik a problémája, minden egyes osztály hamar „elintézi” az ügyet anélkül, hogy azt valóban elintézné. Az ügyfél pedig vándorol egyik osztályról a másikra, s egyáltalán nem mondható elégedettnek. A megoldás az ügyfélorientált szervezet kialakítása, amit az 5. ábra szemléltet.

A jövő bankja, valószínűleg nem a funkciók köré szerveződik majd, hanem a vevők köré. A reorganizációhoz természetesen szükség van az ügyfelek pontos ismeretére, egyrészt, hogy ezeket adatok alapján szegmentálhassuk a piacot, másrészt, hogy megtudjuk, milyen igényeik vannak, melyek az elégedettségi kritériumaik. (Itt kell megemlíteni, hogy a bankmarketing szakirodalmában egyre nagyobb teret kap az adekvát piackutatási technikák feltérképezése, hiszen sikeres marketingstratégiát csakis a bank ügyfeleinek megismerése után lehet készíteni.) Ha a szükséges ismereteket összegyűjtötték, kialakíthatóak az ügyfélteamek. Ezekben az ügyfélteamekben belül működnek az egyes funkciók, de az egyes ügyfélért az egész team felel. Érdemes az ügyfél-teamen belül „keresztképzést” megvalósítani, így az ügyintézők nemcsak egyféle dologhoz fognak érteni, hanem egy egész folyamatot végig tudnak kísérni. Ez javítja a munka hatékonyságát, nagyobb önállóságot ad, és nagyobb felelősséget is.

Az ügyfélorientált szervezet kialakítása háttal van a bank egész tevékenységére, ugyanúgy a stratégiára, ahogy a marketingre is. A két szemléletmód közötti különbséget (tranzakció központú-kapcsolatorientált) (6. ábra) a következőképpen foglalhatjuk össze (Moriati, Kimball, Gay, 1983):

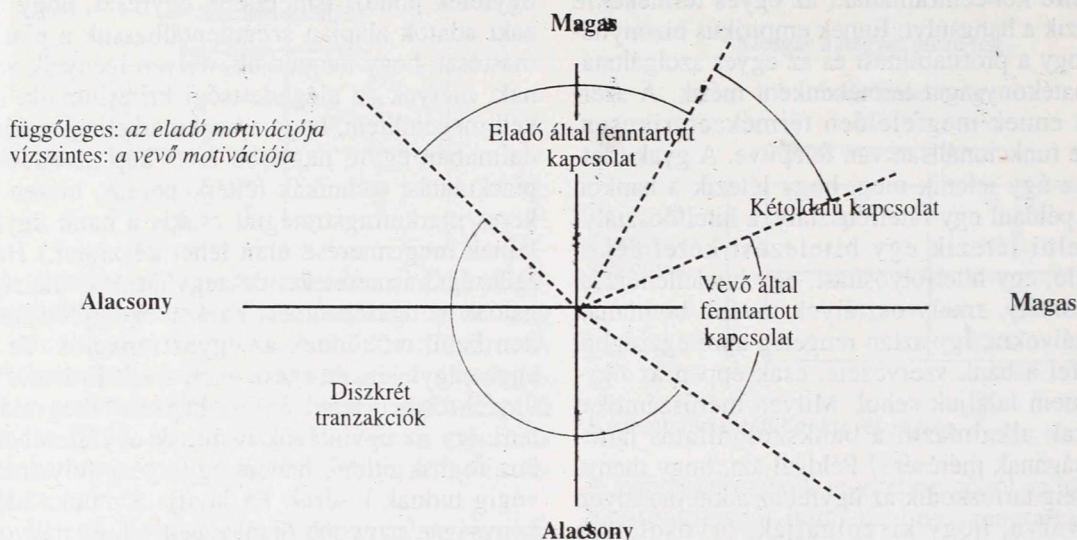
Tranzakcióorientált banktevékenység:	Kapcsolatorientált banktevékenység:
Cél: Termékenkénti profitabilitás	A teljes vevőkör profitabilitása
Stratégia: Új vevők megnyerése, a hitelezés hangsúlyozása	A jelenlegi vevőkör minél magasabb szintű kiszolgálása, Hitel, betét és egyéb termékek kereszt-eladása

Hagyományos/Ügyfélorientált szervezet



5. ábra A bankok nézőpontjából elemezve az ábrát belátható, hogy a bankok és ügyfelek közötti kapcsolat, különösen a kereskedelmi banktevékenység területén a kölcsönös elkötelezettséggel jellemezhető. Ez több tényező együttes következménye. A bankszolgáltatás – ahogy már említettük – a folyamatos szolgáltatások közé tartozik, azaz megtartani egy ügyfelet kevésbé költséges és kevesebb erőfeszítést követel a banktól, mint újabbakat megnyerni.

A vevő/eladó motivációja a kapcsolat fenntartására



Az ügyfél részéről az elköteleződés szintén érthető, hiszen a pénzügyi szolgáltatásoknál általában erős a bizalmi tényező. Az ügyfél bizonyos mértékig ki van szolgáltatva a banknak, egyrészt hiteligényét illetően (természetesen ez erősen függ a vállalat méretétől, pozíciójától), másrészt pedig bízni kell abban, hogy a bank kellő gondossággal kezeli pénzét.

A kapcsolat marketing alkalmazása azonban, bár első hallásra kicsit evidenciának tűnik, mégsem olyan magától értetődő. Ahhoz, hogy működjön, a bankon belül sok egyéb szervezeti feltételnek is meg kell változnia. Az első lépés a szervezeti felépítésnek a már említett ügyfélközpontú átalakítása. Ez erős decentralizációval jár együtt, hiszen az ügyfél team válik minden ügyfelet érintő kérdésben felelőssé. Ezután Drucker szellemének megfelelően a teamet meg kell szabadítani minden felesleges feladattól, hogy csak az ügyfélre koncentrálhassanak. Lényeges pont, hogy olyan értékelési kritériumokat állítsuk föl, amelyek megegyeznek az ügyfél értékelési kritériumaival.

Ha a szervezeten belül mindezen változásokat végrehajtották, akkor van esély arra, hogy hosszú és tartós kapcsolat alakuljon ki a bank és ügyfele között.

Összegzés

A bankok marketingtevékenységének fejlődését alapvetően két irány jellemzi. Az egyik, a techni-

ka fejlődésével lépést tartva a szolgáltatások sztenderdizálásának irányába mutat, míg a másik a bank és az ügyfél kapcsolatának erősödése felé. Ez a két fejlődési tendencia, habár ellentétes megfontolásokon alapszik, egymást mégis jól kiegészíti. Az, hogy konkrét esetben melyik kerül alkalmazásra függ egyrészt a terméktől, másrészt az ügyféltől, akinek a terméket felkínáljuk. Azon termékek esetében, amelyekre a nagy mennyiségű eladás jellemző érdemes a költségek csökkentését előtérbe helyezni, ami leginkább a szolgáltatások automatizálásával érhető el.

Azon termékek esetében, ahol az ügyféllel való kapcsolatot a szolgáltatás jellegénél fogva nem lehet automatizálni, a bank célja a minél személyesebb kapcsolat kialakítása a kapcsolati marketing technikáját alkalmazva.

Ez a kétirányú fejlődés megfigyelhető a magyar pénzügyi piacon is, amely 1987-es újraindítása óta folyamatosan fejlődik. Ez a pár év azonban még korántsem volt elég ahhoz, hogy eljusson a nyugat-európai szintre. A hazai bankoknál egyelőre még nem az a probléma, hogy termék- vagy ügyfélközpontú hatékonysági mutatókat dolgozzanak ki, hanem az, hogy egyáltalán képesek legyenek az egyes termékek profitabilitását mérni. A nehézségektől függetlenül azonban elmondható, hogy a bankok folyamatosan fejlesztik szolgáltatásaikat, s fellelhetőek a fentebb elemzett fejlesztési irányvonalak is.

A telefonbanking csírái például már Magyarországon is megjelentek a retail szektorban; az OTP Bank lehetővé tette kártyatulajdonosai számára, hogy egy telefonautomatán keresztül informálódjanak folyószámlájukról (ennek ugyan legfőbb mozgatórugója az volt, hogy az OTP ATM-jei nem adnak egyenleget, a fejlesztés innovációs értékét azonban ez a tény nem befolyásolja). Innen már csak egy lépés, hogy például lekötési utasításokat lehessen adni a telefonon keresztül.

Az elkövetkezendő évek során valószínűsíthető, hogy a magyar bankrendszer is elindul a nyugat-európai fejlődéshez hasonló úton, mégsem szabad elfelejtenni arról, hogy léteznek sajátosságok, amelyek meghatározzák a hazai piacot. A feladat egyrészt a nyugati bankok tapasztalatainak összegzése, a hibák és a sikerek tanulmányozása, ezen túlmenően azonban szükség van a magyar piac beható vizsgálatára is ahhoz, hogy a sajátosságoknak megfelelő módszereket alkalmazhassunk.

Felhasznált irodalom

- Badoc, M.* (1995): Marketing 2010 pour les sociétés financières. pp. 18–27., 58–68.
Drucker, P. (1993): A jövő záloga a termelékenység. USA, No 86, pp. 25–31.
Dwyer, F. R.–Schurr, P. H.–Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, Vol 51, pp. 11–27.

- Levitt, T.* (1983): After the Sale is Over..., HBR, Sept/Oct. pp. 87–93.
Lovelock, C. H. (1984): Services Marketing. Text, Cases and Readings. Prentice Hall. pp. 49–64.
Marr, N. E.–Prendergast (1992): Home Banking versus Personal Banking in the Retail Market. ESOMAR Banking and Insurance, January, pp. 71–96.
Moriarty, R. T.–Kimball, R. C.–Gay J. H. (1983): The Management of Corporate Banking Relations. Sloan Management Review, Vol 24, pp. 3–16.
J. Perrien–P. Filiatrault–L. Richard (1993): The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking. Industrial Marketing Management, 22. pp. 141–148.
Pollock, A. J. (1985): Banking: Time to Unbundle Services. Long Range Planning. Vol. 18, No. 1, pp. 36–41.
Rosenwald, P. J. (1990): The Cross Selling of Financial Services. ESOMAR, How to Market Financial Services, January, pp. 217–228.
Roth, W. H. (1991): Gaining the Marketing Edge. Bank Management, August, pp. 41–43.
Shoemaker, C. (1992): Higher bank fees don't equal value. Marketing News, Vol 28. No 13, pp. 4–5.
Sullivan, M. P. (1989): Marketing Strategy: New Structures from old Patterns. Credit, January/February, pp. 18–25.
Whittle, J. W. (1991): Basic Changes Will Drive Banks Over the Next Ten Years. Bottomline, July/August, pp. 13–15.
Wright, M.–Ennew, C. (1990): The Single European Market: Its Impact on Strategic Bank Marketing. International Journal of Bank Marketing, Vol 8, pp. 5–10.
Bankvilág, HVG 1995 augusztus
A nagy balhé. HVG, 1995. 9. március 7., pp. 37–38.

SZÁNTÓ Sándor

EGY SZERVEZETKORSZERŰSÍTÉS TAPASZTALATAI*

A tanulmány az IKARUS Rt. egyik leányvállalatánál, az IMAG Kft.-nél történt szervezetalakítási munkákat tekinti át, nem a tanácsadó vagy a kutató, hanem a „szenvető alany“, a vállalati szakember nézőpontjából. Szerző az IMAG Kft. Informatikai és Controlling Irodájának vezetőjeként aktív tagja volt a végrehajtásban közreműködő operatív projektnek, illetve a döntéseket meghozó vezetői testületnek.

Valahol a Bakony és a Vértes találkozásánál kezdődött 1969-ben az IKARUS autóbuszok alkatrészeinek gyártása a pusztavámi bánya területén. A kiemelt közúti járműprogram keretében végzett beruházásoknak köszönhetően rövidesen egy korszerű technológiákkal telepített mintegy 20.000 m²-i gyárterület alakult ki. Az IKARUS által értékesített autóbuszok üléseit, kábelkötegeit és ládaajtóit itt kezdtük gyártani. Ez a „fénykorában“ évi 13.500 db autóbust jelentett.

A fejlődést a létszám- és termékbővülés, valamint az önállósodás jelentette. A belső átalakulások (üzem, gyáregység, gyár, leányvállalat-Kft.) egy ideig a gazdálkodás hatékonyságát szolgálták. A keleti piacok elvesztése azonban közel egy tizedére csökkentette az IKARUS igényeit, így az IMAG Kft. kényszerűségből új munkák után nézett.

Változások kora

Beszállítói lettünk az Esztergomi Suzuki Rt.-nek, s bér munkákat végzünk németországi autógyáraknak. Ezt a megnövekedett termelési volument és minőségi követelményrendszert (új funkciók, hatáskörök, piacépítés stb.) hagyományos struk-

túrával a vezetés már nem tudta kezelni. Jórészt a móriak érdeme, hogy ezt belülről felismerték és elkezdődött az útkeresés. Egyértelművé vált, hogy a régi szervezeti struktúra lehetetlenné teszi a rugalmas, hatékony gazdálkodást, nem alkalmas a kihívások kezelésére.

A funkcionális szervezet nehézkes, az információáramlás akadozó, a döntési szintek felfele tolódtak. Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy új termékek és gyártóterületek telepítésével, piac-kapcsolataival kellett foglalkozni. Egyre jobban érződött a marketingmunka hiánya, s az újszerű feladatokról mindig igazgatói szinten kellett dönteni, hisz nem volt ezekhez rendelt szervezeti egység a megfelelő feladat- és hatáskörrel. A stratégiai és operatív vezetés nem vált külön, így a döntési időhorizontok és prioritások is összemosódtak.

Az IKARUS helyzetében bekövetkezett változások hatására – megszűnt az IKARUS termékek egyeduralma – kezdtünk barátkozni a korábban inkább csak szakirodalomból ismert olyan kifejezésekkel, mint a divizionális szervezeti forma, profit- és cost-centerek, teljes körű minőség menedzsment (Total Quality Management – TQM), controlling stb. Megfogalmazódott az is, hogy az IMAG Kft.-t nem vezetni, hanem menedzselni kell.

A megbízás

Az első próbálkozásokat a belső vállalati szervezők kezdték meg. A ma már Controlling és Infor-

* A szerző ezúton fejezi ki köszönetét dr. Antal Zsuzsannának, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszéke adjunktusának, aki tanácsaival, hasznos észrevételeivel segítette e tanulmány elkészítését. Ugyancsak sokat tett azért is, hogy az e cikk alapját képező szervezetcorszerűsítési munkát sikeresnek tekinthetjük.

matikai Iroda (korábban: Szervezési és Számítás-technikai Iroda) néven működő területen készültek az első javaslatok új szervezetfejlesztési koncepcióra, amely egy divizionális szervezet kialakítását tűzte zászlajára.

Ezzel együtt az is nyilvánvalóvá vált, hogy a teljes tevékenységet érintő átalakítást csak tervszerűen és a megfelelő módszerek alkalmazásával lehet megvalósítani. Az ehhez szükséges szellemi tőke és tapasztalat egy 1.300 fős ipari termelő üzemben nem áll rendelkezésre. Az elképzelés az volt, hogy a gyakorlati ismeretekkel rendelkező gyári szervezők olyan szakértőket találjanak, akik elmélyült elméleti felkészültségűek, s több szervezet-korszerűsítést is segítettek már tanácsadó munkájuk révén. Ennek megfelelően jött létre az együttműködési szerződés az IFUA Horváth és Partner Kft-vel. A megbízás alapvető célja egy a kihívásoknak megfelelő szervezet kialakítása, a működési mechanizmusok kidolgozása és egy ezt támogató controlling koncepció felvázolása és közös megvalósítása volt.

A szervezetalakító munka

A vállalati vezetők és tanácsadók közösen kialakították a szervezetalakítási projektum munkatervét. Ez a következő főbb lépésekből állt:

1. helyzetfeltárás,
2. szervezetalakítási célok megfogalmazása,
3. a szervezet kialakítási feltételeinek vizsgálata,
4. feladat-, hatáskör, felelősség-elhatárolás,
5. koordinációs eszközök, mechanizmusok kialakítása,
6. a működés szabályozása: szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ) elkészítése.

1. Helyzetfeltárás

Ez jelentette az igazán időt rabló tevékenységet. A vállalati szervezőknek is szembe kellett nézni a hiányosságokkal, ugyanakkor olyan légkört kellett teremteni, hogy a mélyinterjúk során őszintén megnyilatkozzanak a megkérdezettek. A tanácsadó cégnek pedig emellett át kellett tekinteni a vállalati dokumentumokat. Az ő szakértelmük és a megkérdezettek jó hozzáállása kellett a sikerhez.

2. Szervezetalakítási célok megfogalmazása

A felső- és középszinttel készített interjúk és a vállalati dokumentumok áttekintése után meg-

fogalmazódtak azok az elvárások, amelyek az IMAG Kft. szervezetével szembeni követelményeknek tekinthetők. Ezek a célok a következők voltak:

- a vevőorientáció, a vállalat piacközelségének és rugalmasságának erősítése,
- a vezetés decentralizálása,
- a vagyonkezelői, a stratégiai, a pénzügyi, valamint az operatív feladatok szétválasztása,
- egyéni motivációk előtérbe kerülése, költség- és eredménycentrikus gazdálkodás megvalósítása,
- jól működő tervezési, elszámolási és beszámoló rendszer kidolgozása, amely a központ és a végrehajtó szervezeti egységek meghatározott mértékű önállóságának megsértése nélkül biztosítja az összvállalati koordinációt.

Ezen célok megvalósulásának – a vizsgálódás során feltárt feltételeket is számba véve – a divizionális szervezeti forma kiváló mozgásteret adhat.

3. A szervezet kialakítási feltételeinek vizsgálata

Az egyik legfontosabb követelmény szerint meg kellett teremteni a vállalatban belül található üzemek költség- és eredményérzékenységét és az ezekért való felelősséget. Ezen cél érdekében egy vizsgálati modell segítségével tekintettük át az önálló teljesítmény-elszámolási és felelősségi egységek kialakításának lehetőségét. Ennek megvalósítása ugyanis magában hordozza a Kft. megújult keretek között való működését. A modell többek között olyan kérdéseket állított vizsgálatának középpontjába, hogy az adott egységnek milyen mértékű befolyásolási képességei vannak input és output kapcsolataira, milyen mértékben különíthetők el erőforrásai stb.

4. Feladat-, hatáskör, felelősség-elhatárolás

A szervezetalakítási célok és a feltételek ismeretében kezdődött meg a már csírájában létező divíziók bázisán a feladatok elhatárolása. Kialakult a lényegében kétszintű szervezeti tagozódás. A végrehajtási szint, amely a divíziók szintje, valamint a menedzsmentet és a divíziókat egyaránt támogató, szolgáltatásokat nyújtó központi funkcionális és törzskari szint.

A divíziók termékre szervezettek, amely egyben piacok szerinti felosztás is. Például a Suzuki ülésgyártó divízió kizárólag Suzuki üléseket gyárt, a Magyar Suzuki Rt. az egyetlen felvevő piaca. A Michels kábelgyártó divízió is egyetlen

németországi piacra szállít, hasonlóan a szintén önálló terméket szerelő TEVES divízióhoz.

A központi funkciókat irodai szervezetek látják el. Ilyen központi feladatokat végez például a Controlling és Informatikai Iroda: szolgáltat a divíziók és a menedzsment felé.

5. Kordinációs eszközök, mechanizmusok kialakítása

A vállalati működés – a szükséges koordináció, a döntéselőkészítés – különböző grémiumok kialakítását követelte meg, amelyek meghatározott feladattal és hatáskörrel jöttek létre. Az IMAG Kft-nél – a koordináció egyik eszközeként – négy, különböző feladat- és hatáskörrel rendelkező vezetői grémium alakult. (1. táblázat!)

6. A működés szabályozása: szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ) elkészítése

A működési keretek alapküldetése a szervezeti és működési szabályzat. Tartalmazza a vállalatra vonatkozó legfontosabb adatokat, az irányítást végző testületek (Taggyűlés, Felügyelő Bizottság) feladatait és hatáskörét, a munkaszervezetet alkotó egységek feladat-, hatás- és felelősségi körét, valamint a koordinációt szolgáló szabályzatok, bizottságok (grémiumok) jegy-

zékét. A szakmai területek által kialakított belső szabályzatok, vezetői utasítások, a testületek ügyrendjei stb. az SZMSZ mellékleteit alkotják. A több szervezet együttműködését megkívánó feladatok igazgatói eljárási utasításban, egy-egy folyamat pedig minőségbiztosítási eljárási utasításban kerül szabályozásra. A szervezeti és működési szabályzat megalkotását a munkaköri leírások és munkautasítások elkészítése követte.

A divizionális szervezet

Utaltunk már rá, hogy a divizionális szervezet kialakításának lehetőségeit egy vizsgálati modell segítségével tekintettük át. A felmérés a tevékenységek, a költségek, a teljesítmények stb. elhatárolhatóságára, befolyásolhatóságára, illetve mértékére irányult.

A vizsgálati eredmények a következők voltak:

- A vállalat akkori szervezeti felépítése, a kialakult munkamegosztás lehetővé teszi a felelősségi és elszámolási egységek egyértelmű elhatárolását.
- A meglévő üzemek bázisán kialakíthatók a felelősségi és elszámolási egységként működő divíziók. Külön vizsgálandó, hogy cost-, profit- vagy esetleg investment-centerként működtethető-e?

	Feladatai	Hatásköre
Felsővezetői grémium	<ul style="list-style-type: none"> • stratégiai kérdések, • a divíziók szakmai irányításával kapcsolatos kérdések (szakmai irányelvek megfogalmazása, szabályzatok elfogadása), • divíziók megszüntetése, új divíziók létrehozása. 	elsősorban dönt és irányít (delegálja a feladatokat).
Divízióvezetői grémium	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai irányelvek, szabályzatok megvitatása, • tervezés • teljesítményértékelés. 	részben döntéshozó, illetve előkészítő testület, részben pedig a divíziókat érintő meghatározott kérdésekben véleményezési joggal rendelkezik.
Irodavezetői grémium	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai irányelvek, szabályzatok kialakítása, • tervezés, • teljesítményértékelés, • vállalati projektumok indítása (például controlling rendszer kiépítése) 	elsősorban tanácskozó jelleggel ül össze, döntéselőkészítő funkciója van.
Vezetői Tanács	<ul style="list-style-type: none"> • stratégia kialakítása • tájékoztatás a vállalati projektumokról, • szakmai irányelvek, szabályzatok megvitatása, • tájékoztatók, • érdekeltségi rendszer kialakítása, • szakmai beszámolók. 	elsősorban tanácsadó jelleggel jön össze, a vezetők tájékoztatását (információcseréjét) szolgálja.

A divíziók alapvető célja a megtervezett költségek betartása, illetve az eredményük korlátozott mértékű befolyásolási lehetőségeire tekintettel, e mozgástér maximális kihasználása. E cél érdekében meg kellett teremteni az árbevételek és az erőforrások elhatárolásának a feltételeit.

A divíziók esetében a jövedelmekkel való gazdálkodásra korlátozott a lehetőség, hisz a vállalat stratégiai és pénzügyi tevékenységében nem engedhető meg a decentralizáció. Ugyanakkor a rugalmasság, a gyors reagálás és a belső tartalékok mozgósítása csakis bizonyos mértékű önállóság mellett képzelhető el. Meghatározásra került a divíziókkal szembeni „elvárás-csomag”, amely a Kft. stratégiai és operatív terveinek teljesítéséhez szükséges. Például ilyen az árbevétel-arányos eredmény, a forgóeszközök aránya, az értékesítés közvetlen költségszintje, a felhasználható bértömeg stb. A megvalósítás módszere, útja, eszköztára pedig a divízió menedzsmentjére van bízva. Meghatározott mértékű eltéréseken felül kell csak a vállalat vezetésének beavatkoznia, az okokat vizsgálnia, a divízióvezetéssel konszenzusos megoldást találnia.

Egy későbbi szervezetalakítás tárgya pedig az lehet majd, hogy a kialakított központi irodák szolgáltatásainak igénybevétele, illetve működésük is önelszámoló egységként tervezhető-e. Addig is azonban célszerű ezen központi (szolgáltató) egységeket is mérhető elvárások alapján racionalizálni és működtetni. Ehhez viszont szigorúan meg kell határozni azokat a központi irányítási funkciókat, amelyeket az IMAG Kft. menedzsmentje a munkaszervezet működtetése révén centralizáltan gyakorol. Ez egyben kijelöli a divíziók önállóságának mértékét is. (Természetesen ez a mérték divízióként eltérő lehet az adottságaik függvényében.)

A központi irányítás funkciói a következők:

- vagyonekezelői,
- stratégiai, pénzügyi,
- szakmai,
- operatív irányítási funkciók.

A vagyonekezelői funkcióktól haladva az operatív irányítási feladatokig a központ koordinációs tevékenysége egyre inkább közvetlen irányítási, beavatkozási eszközöket kíván meg a divíziók működtetése érdekében.

Az IMAG Kft. estében a központ kizárólagos feladata kell hogy legyen az üzleti területek (divíziók) kialakítása (portfolió menedzsment). Döntési lehetőség a divíziók irányításához alkalmazandó koordináció mértékének és eszközeinek megválasztása terén nyílik.

A horizontális koordináció a divíziók közti tevékenységek összehangolását jelenti. Ilyenek például a közös erőforrásokkal való gazdálkodás, a divíziók egymás közti szolgáltatásai, közös fejlesztések, munkaerő mozgások koordinálása stb. Ezeket oly módon kell a központnak kezelnie, hogy a direkt beavatkozás helyett a stratégiai és pénzügyi funkciók gyakorlása révén valósuljanak meg. Korábban ugyanis definiáltuk a divíziók viszonylagos önállóságát, így nem erőltethetjük rájuk az eredményüket negatívan befolyásoló döntéseket. Ha például a TEVES divíziónál kapacitásfelesleg van, a Suzukinál pedig hiány, nem lehet központilag átcsoportosítani a létszámot, hisz más a két divíziónál a szakmai igény. Ha ilyesmire mégis szükség van a vállalat szintű célok érdekében, akkor indirekt módon kell erre ösztönözni a gazdálkodó egységeket. Például többlet bértömeget biztosít a központ a betanításra. A vertikális koordináció alapját a központ és a divíziók közötti döntési hatáskörök elhatárolása képezi, vagyis a divíziók önállósága (viszonylagos szuverenitása) mértékének meghatározását igényli annak érdekében, hogy a központ döntési folyamatba való beavatkozásának eszközei kialakíthatók legyenek. Például a divízió gazdálkodik a termelési készlettel, eldönti, hogy kitől menyenyiért vásárol, de a vásárlás és szállítás a Marketing Iroda feladata – a szinergiahatás kihasználása céljából.

A vertikális koordináció tehát a szakmai és operatív irányítási funkciók centralizálása, illetve delegálása révén valósul meg.

A feladat- és a felelősségi körök kialakítása már bizonyos érdekellentéteket is magában hordoz. Ezek kezelése igazán kellő körültekintést igényel, hisz a régi szervezeti keretekhez viszonyítva helyenként egzisztenciális kérdéseket is felvet. Szervezetek szűnnek meg, új szervezetek keletkeznek, amely változások vezetői beosztásokat is érintenek (más irányú felkészültséget, átképzéseket stb. igényelnek). Lényegében azt mondhatjuk, hogy az első körben megtett lépések a kialakított szervezeti forma bevezetése során nem okoztak túlzott traumát a szervezet tagjainak. A szervezeti keretek és a feladatok meghatározása után „csak” a kettő összehangolása volt hátra. Ebben a munkában néha még a megszokás is befolyásoló tényező volt, de azért helyet találtunk az új feladatoknak is. A hierarchiában méltó helyre került a központi marketing, fejlesztés, minőségbiztosítás, informatika és controlling. Ezen tevékenységek ugyan stratégiai jelentőségűek, de megvalósításuk operatív, vég-

rehajtási szinten is mindennapos tennivalókat jelentenek.

Igazán nehéz lenne a központi feladatok között rangsort felállítani, hogy melyik az elsődleges, melyik a meghatározóbb. Úgy érzem, hogy egymás szükségszerű velejárói, egyik sem lehet eredményes a másik nélkül, és semmiféle piacorientált szervezet nem eredményes ezek komplex, sikeres működtetése nélkül. A működést pedig úgy kell szabályozni, hogy a divíziók önállósága mellett a menedzsment stratégiai elképzelései is megvalósuljanak. A partnerség lehet a kulcsszó, hisz nem szabad, hogy a divízió-egoizmus teret kapjon. Ez gyakorlatilag úgy történt, hogy a működési kereteket határoztuk meg, ezen belül a vezető „szabad kezét” kapott.

A szervezetkorszerűsítés folyamata addig nem tűnik túl bonyolult feladatnak, ameddig modellek felállításával, feladat-, felelősség- és hatáskör-elhatárolással, valamint koordinációs eszközök meghatározásával kell foglalkozni. Még az is egyszerűnek tűnhet, amikor a vállalati portfólió kialakítása a feladat. A java akkor kezdődik, amikor a konkrét működés megtervezését, „leszabályozását” kell véghezvinni.

Tapasztalatok

Amikor az IMAG Kft-t irányító menedzsment elhatározta a szervezetkorszerűsítést, akkor tisztában volt a feladat nagyságával-nehézségével, de azzal is, hogy ezt a lépést mindenképpen meg

kell tennie. Az IMAG Kft. életében a divizionális szervezeti forma kialakítása és bevezetése közel egy évet vett igénybe. A mindennapi tevékenységek során bebizonyosodott, hogy egy jól előkészített feladat akkor oldható meg, ha a többség támogatója és elkötelezettje a változásoknak. Nem elég a menedzsment elhatározása, azokat is meg kell nyerni, akiket a változás a napi munkájuk során érint.

Az IFUA Horváth és Partner Kft. módszerei sokat segítettek a motiváció és meggyőzés területén. Tapasztalatunk szerint egy jó vezető hamar felismeri a változtatás szükségességét, s főként azt, hogy ez miként szolgálja az általa irányított terület érdekeit.

Felhasznált irodalom

- Drucker, Péter:* A hatékony vezető. Park Kiadó, Budapest, 1992
- Dobák Miklós:* Szervezetalkítás és szervezeti formák. KJK, Budapest, 1988
- Dobák Miklós és munkatársai:* Szervezeti formák és koordináció. KJK, Budapest, 1992
- IFU Horváth és Partner Kft.:* Az IMAG Kft. szervezetalkításának kulcskérdései. 1994
- IFU Horváth és Partner Kft.:* Az IMAG Kft. szervezetalkítási koncepciója. 1995
- Mastenbroek, Williem F. G.:* Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. KJK, Budapest, 1991
- Marosi Miklós:* A célszerű vállalati szervezet, KJK, Budapest, 1981
- Zsolt Angéla:* A menedzser kézikönyve. Park Kiadó, Budapest, 1992

AZ ELTÉRŐ ADOTTSÁGOKKAL RENDELKEZŐ MUNKAVÁLLALÓK VEZETÉSE

A sokféleség, a másság kezelése az egyik legnehezebb feladat a mindennapi élet lekülönbözőbb területein: a családtól a szervezetig s a politikától a gazdaságig. A tanulmány elsősorban a kérdés azon vetületével foglalkozik, hogy milyen hatással van a másság, a különbözőség az üzleti életre, a gazdálkodó szervezetek tevékenységére: érték-e vagy teher számukra, erősíti-e vagy gyengíti munkájukat, s egyáltalán mit tehet a vezetés a sokféleség kezelésében.

A különbözőség, a sokféleség a munkahelyen minden alkalmazottra kiterjed, mindenkit magában foglal: férfiakat és nőket, fiatalokat és időseket, teljes és csökkent munkaképességűeket, fehér és színes bőriűeket, bérből és fizetésből élőket, bármilyen kulturális és technikai háttérrel rendelkezőket egyaránt.

Vannak teljesen nyilvánvaló, szembetűnő különbségek, amelyeket könnyű észrevenni, felismerni, amelyekre azt mondhatjuk, hogy vele született adottságok. De vannak kevésbé szembetűnők, nyilvánvalóak is, mint amilyen az emberek gondolkodásmódja, iskolázottsága, gazdasági helyzete és céljai, családi állapota, vallási meggyőződése, értékrendszere és életstílusa – mindezek az eltérések egy-egy mozaikkockával járulnak hozzá a másság képéhez.

De hát ezzel semmi újat nem mondtunk – érvelhetne valaki –, hiszen az emberek mindig is különbözőek voltak. Ez igaz, de a különbségek talán soha nem voltak oly jelentősek, olyan mértékűek és annyira nyilvánvalóak, mint napjainkban, vagy amilyenek a jövőben (lehetnek) lesznek. És nem csak a végbement változások miatt. A múltban az emberek megpróbálták akklimatizálódni, alkalmazkodni a vállalati kultúrához, összhangba kerülni (harmonizálni) vele. Legalábbis az esetek többségében. Amint azonban a „világ összezsugorodik“ és piactér egyre színesebb, sokfélesége növekszik, az emberek büszkébbek lesznek, bátrabban vallják és vállalják kivételes identitásukat. Inkább ezt teszik,

mintsem, hogy megpróbálnák minimalizálni különbségüket.

Hogy mit jelent a vezetők számára ez az üzleti életben általában és különösképpen? Mindenekelőtt azt, hogy a vállalkozásoknak vonzóknak, megtartó erejűeknek és támogató szelleműeknek kell lenniük minden ember számára. Ha életben kívánnak maradni, ha sikert akarnak elérni, ha boldogulni szeretnének, akkor nem feledkezhetnek meg az alkalmazottak eltérő adottságairól, különbözőségéről, értékrendbeli sokféleségéről és ezeknek az üzletre gyakorolt hatásairól. A semmittevés, a cselekvésképtelenség költségei magasak (elvesztett idő, lehetőségek, ötletek, pénz, hírnév stb.).

Az előretekintő, gondoskodó szervezetek felismerik, hogy a különbözőségek kezelése olyan szervezeti-vezetési kultúrát igényel, amely vonzóerőként hat a legjobbakra, a leghatékosabbakra, s amely lehetővé teszi számukra képességeik, készségeik kifejlesztését és hasznosítását. A kérdés kézenfekvő: miként alakítható ki, teremthető meg ez a vállalati kultúra? A válasz nem könnyű. Az azonban bizonyos, hogy semmiképpen sem egyik napról a másikra. Egy gyors fordulat teljesen felforgatná, a feje tetejére állítaná a szervezet kultúráját. S ha ráadásul még az általános és közvetlen munkakörnyezet sem bátorítja és értékeli a legtágabb értelemben vett különbségeket, talán még nyilvánvalóbb lesz, hogy miért fontos a megfontolt, körültekintő, hosszabb távban és programban való gondolkodás.

Az eltérő adottságok és a munkahely

Hazánkban, különösen a szociológiai gondolkodás hosszas háttérébe szorítása alatt, a vállalatoknak (szervezeteinknek) mint társadalmi képződményeknek a sajátos értelmezése (tulajdonviszonyok, érdekazonosság) nyomán kialakult az egyenlőség, az azonosság, a homogenitás eszményi modellje. A szervezetek tudatosan vagy nem, de általában elvárták, hogy tagjaik ezt az ideális mintát leképező magatartást kövessék, tekintet nélkül nemükre, végzettségükre, tapasztalataikra, etnikai hovatartozásukra stb., annak ellenére, ha az elmúlt évtizedekben a munkaerő világában – itthon és külföldön egyaránt – jelentős változások, differenciálódások zajlottak le, s ezáltal a munkavállalói kör, ha fokozatosan is, de egyre inkább heterogén csoportokra tagolódott.

Ha figyelmesebben körülnéznünk egy munkahelyen, valószínűleg nagy változatosságot tapasztalunk a munkavállalók különböző ismervek szerinti összetételét illetően. Találunk körükben

- csökkent munkaképességűeket;
- idősebbeket – megkopott fizikai és/vagy szellemi képességűeket;
- eltérő etnikai csoportokhoz tartozókat;
- egyedülállókat (hajadonokat, nőtlenekeket, elváltakat, özvegyeket);
- ún. töredék családban élőket vagy akár olyanokat is, akik
- a „természetestől“ eltérő szexuális orientációjúak, amit egy idő után már nem is lepnek stb.

S a felsorolás még távolról sem teljes. Mi több, a demográfiai előrejelzések a munkaerő strukturáltságának további fokozódását vetítik előre.

A különbözőség önmagában sem nem jó, sem nem rossz. Létező jelenség, amit ha felismerünk és a helyzetnek megfelelően kezelünk, az élet savát, borsát adhatja: bizonyos ráhangoltsága energia-, kreativitástöbblettel járulhat hozzá a csoportmunka minőségéhez, a szervezet egészének teljesítményéhez. Figyelmel kívül hagyása viszont nézeteltéréseket, konfliktusokat okozhat, frusztrációkat idézhet elő, rontva ezáltal a morált, a légkört, s csökkentve a csapatmunka mind mennyiségi, mind minőségi eredményeit.

Azokat, akik „különbözőségeket“ mutatnak, gyakran még a munkahelyi informális kommunikációs hálózatokból is kizárják. Márpedig az ebéd közbeni beszélgetések vagy a munka utáni

találkozások élénk és hasznos információcserével járhatnak. Az ilyen kapcsolatok hiánya könnyen a kulcsfontosságú team-ekből, bizottságokból, a döntéshozó csoportokból való kirekesztéshez, netán társadalmi elszigeteléshez vezethet, s végeredményben éppen azoktól a szerepmollektól foszt meg, amelyeket az adott közösség eltérő adottságú tagjai követhetnének.

Ez utóbbiak számára a szervezet fő áramába való bekerülésnek ára van: saját örökségük megtagadása, identitásuk, különállásuk feladása, illetőleg asszimilálódásuk. Ha viszont hagyományos viselkedésmintákat követnek, elvesztik esetleges karrier lehetőségeiket, esélyeiket a felzárkózásra, a felemelkedésre.

Annak ellenére, hogy amint a tapasztalatok mutatják, azoknak, akikben van készség az asszimilációra több az esélyük az előrejutásra a szervezetben, s előnyösebb helyzetükből adódóan befolyásuk nagyobb lehet előítéletektől mentes, sztereotípiákban gondolkodó társaikra, mégis – a múlthoz viszonyítva – kevésbé hajlandóak feladni egyéniségüket, identitásukat.

Ami a szervezet fő áramába, annak meghatározó csoportjába tartozókat illeti, ezek gyakran nem is tudják, hogy miként kommunikáljanak azokkal, akik tőlük eltérőek, különbözőek, és miképp hassanak rájuk. Közéledés helyett gyakran inkább kitérnek a kapcsolatteremtés elől, elhatárolódnak a más háttérrel rendelkezőktől. Zokon veszik mások asszimilációját, mert ezzel saját előmenetelüket érzik veszélyeztetve, mondván: az előbbieket speciális segítséggel jutnak el oda, ahová ők a maguk erőfeszítése révén. Gyakran kulturális rövidlátásban szenvednek: azt hiszik, hogy saját különleges kultúrájuk minden helyzetben megfelelő és minden ember számára releváns.

Az elmondottakból is kikövetkeztethető, hogy az alkalmazottak körében felmerülő eltérések, különbözőségek kezelése egyáltalán nem mellékes szempont, sőt stratégiai fontosságú, ha úgy tetszik program szintű feladat. Nemcsak azért, mert törvényszerűt követ el az a szervezet, amely nem tartja be a polgári és a foglalkoztatási jogokat, vagyis megkülönböztetést alkalmaz a munkavállalókkal szemben nem, életkor munkavégző képesség (rokkantság), nemzeti és vallási hovatartozás stb. alapján, hanem azért is, mert a hazai és a világgpiac élesedő versenye közepette a szervezetek nem engedhetik meg maguknak azt, hogy a munkaerő különbözőségéből fakadó, sokszor rejtett konfliktusok miatt pazarlóan bánjanak az emberi erőforrásokkal.

A különbözőség értelmezése

A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint a különbözőség „Az a tulajdonság vagy mozzanat, amely két vagy több személyt vagy dolgot egymástól megkülönböztet. Az egyik fél előnyére, illetve a másik hátrányára történő megkülönböztetés” * tömörebben fogalmazva a különbözőség „eltérést” (sokféleséget) vagy „különféleséget” (változatosságot) jelent. Amikor tehát eltérő adottságokkal rendelkező munkaeőről beszélünk, ezen valójában azt értjük, hogy a szervezetet különböző adottságokkal, jellemzőkkel rendelkező emberek alkotják.

E jellemzők részben öröklöttek, például a faji és nemzeti háttér (származás), a termet, a szellemi képesség, a megjelenés (fellépés), a hajlam, a bizonyos betegségekkel szembeni ellenállóképesség stb. Másokat a társadalmi környezettel való interakció révén szerzünk, ilyenek például az értékek, az attitűdök, a magatartások, az elvárások és érdekek. Megint mások, mint például az ismeretek, a készségek stb. képzésből és továbbképzésből származnak.

Mindent egybevetve: egy szervezet esetében a különbözőség az ún. főáramú alkalmazottaktól, vagyis a homogén ideált képviselőktől való eltérések változó fokát jelenti. A különbözőség, a másság nem csak azért egyre inkább fontos kérdés, mert nő a nők és a kisebbségben levők száma a munkahelyen, hanem azért is, mert az attitűdök, a viselkedési minták is változnak. A múltban az asszimiláció és az „alkalmazkodás” elfogadott, „beveit” értékek voltak. Ma felújult az ezeknek az értékeknek helyébe lépő individualizmus, s az emberek kivételes tehetségükkel és perspektíváikkal kívánják segíteni a szervezetet

Elsődleges és másodlagos különbségek, és hatásuk az üzleti életre

A különbségek két alapvető típusra oszthatók:

- az azonnal, közvetlenül láthatók (elsődlegesek), és
- a nehezebben tetten érhető/megragadhatók (másodlagosak).

§ Az elsődleges különbségeket vele született adottságoknak nevezzük, amelyek hatásukat tekintve döntőek vagy azok lehetnek korai szocializációinkban és életünkben, s amelyek gyakorlati-

lag nem állnak ellenőrzésünk alatt. Vegyük kissé közelebből szemügyre ezeket.

– Az első és legnyilvánvalóbb különbség az emberek között a nemük. Ez férfiaknál és a nőknél egyaránt számos olyan negatív sztereotípiának és előítéletnek a forrása, mint például a szexuális zaklatás, az alkalmatlanság bizonyos beosztások ellátására stb. A nők és a kisebbségek esetében e sztereotípiák és előítéletek „üvegplafon”-ként akadályozzák a karrier kibontakozását, ívelését.

– Az életkor némileg kevésbé nyilvánvaló különbség, különösképpen ma, amikor – legalábbis az iparilag fejlett országokban – a jó egészség és a viszonylagos jólét meghosszabbítja az aktív életet és azt az időszakot, amelyet öregkorként szoktunk emlegetni. Mindazonáltal létezik egy ún. generációs rés a fiatalabb és az idősebb nemzedék között a munkaeőr tekintetében. Ez részint a tapasztalatokban, értékekben és elvárásokban mutatkozó különbségekben gyökerezik, de nagyobb részt fakadhat különösképpen a mi társadalmunkban gyakori előítéletekből és félelmekből, aggodalmakból is (mint például: „az idősebbek konzervatívak”; „rugalmatlanok, érzéketlenek az új iránt”; „elzárják a fiatalok elől az előrelépés lehetőségét” stb.).

– A csökkent munkaképességűek egyfelől az érdekképviseleteiknek, másfelől a korszerű orvostudománynak köszönhetően egyre több munkaterületen képesek sikeresen megállni helyüket. De még mindig találkozhatunk némi látni ellenérzés-megnyilvánulással a teljes munkaképességű alkalmazottak részéről, főként ha a munkaadók speciális foglalkoztatási lehetőségeket teremtenek azok számára. Ilyenkor olyan érvek hangzanak el, hogy ez gyakran a csökkent munkaképességűek körében is nagyobb törést okoz.

– A faji és nemzeti hovatartozásbeli különbség – szinte a világ minden térségében, országában és szervezetében – nyomasztó előítéletek forrása. Ha a munkahelyeken jelennek meg ezek az előítéletek, akadályozzák az érintett személyeket vagy csoportokat abban, hogy képességeik szerint dolgozzanak, teljesítsenek, s nem ritkán éppen a rossz politikai gyakorlat hatására erősödnek fel és rontják a hangulatot és a termelékenységüket egyaránt.

– A kulturális és vallási különbségek rendkívüli erővel jelentkeznek a társadalomban és hatásuk igen erőteljes a munkahelyeken. Kihatnak az értékekre, a munkastílusra, az öltözködési és viselkedési normákra, a személyközi kapcsola-

* Idézett mű: 806. oldal.

tokra az attitűdökre és elvárásokra. Ha negatív előjelűek, alááshatják a hatékony csoportmunkát, és akadályozhatják a termelékenység javulását.

§ A kevésbé nyilvánvaló vagy másodlagos különbségekre visszavezethető munkahelyi következmények az előbbieknél valószínűleg jelentősebbek, hiszen felismerésük, azonosításuk nehezebb. Az alábbiakban, a másodlagos különbségekről szólva felhívjuk a figyelmet az üzletre gyakorolt hatásaikra is.

– Vitathatatlan tény, hogy a vállalkozások függenek az alkalmazottak képzettségi szintjétől, iskolai végzettségétől, tehetségétől, képességeitől, készségeitől. Az alacsonyabb iskolai végzettségűekkel – lett legyen műveltségük az iskolázottabbakkal akár egyenértékű is – fizetésük és előretartásuk tekintetében kurtán bánnak a munkáltatók. Ez könnyen egyfajta kasztosodáshoz, távolságtartáshoz és esetenkénti súrlódásokhoz vezet.

– Akár a teljesítmény, akár az érdem szerinti javadalmazásból indulunk ki, a szervezetek alkalmazottai durván két nagy csoportba sorolhatók: a kiváltságok státusúak, illetve a többiek. Az elsőhöz a szervezeti hierarchia csúcsát alkotók és közvetlen munkatársaik [vezérigazgatók, igazgatók, szakértők (tanácsadók), ügyintézők és előadók (általában fix fizetésűek és kinevezettek)], a másodikhoz az órabéres munkások (termelési, karbantartási és szolgáltató munkahelyeken dolgozók), az irodai és ügyviteli alkalmazottak tartoznak. Ez a kettős rendszer elkerülhetetlen összeütközéseket okoz a munkahelyen, különösen napjainkban, amikor a két csoport között közvetítő feladatokat is ellátó középvezetők tömegeit építik le és, mint minden ellentétes érdekű csoportokba tagolódott rendszer, a szervezetek sem mentesek a kommunikációs zavaroktól, a félreértésektől, a sztereotípiáktól, az előítéletektől és a személyközi konfliktusoktól.

– A képzettséghez hasonlóan a munkatapasztalatok is könnyen falat emelhetnek az emberek közé. Például friss diplomások gyakran nagyszerűnek vélt ötletekkel rohamozzák meg a szervezetet anélkül, hogy javaslaik a tények ismeretén alapulnának. A tapasztalt vezetők ellenállhatnak az újonnan alkalmazott tanácsadók ajánlásainak, attól tartva, hogy azok megváltoztatják a szervezet kultúráját és struktúráját. A középvezetők megsértődnek, ha külső tanácsadót kérnek fel osztályuk tevékenységének és működésének tanulmányozására, és ellenállásuk miatt esetenként még a legkiválóbb tanácsokat sem sikerül értékesíteni. Nehéz az emberekkel meg-

értetni és elfogadtatni, hogy ha szakterületükön föl is halmoztak némi tapasztalatot, ebből még nem föltétlenül következik, hogy ismerik a feladatok elvégzésének a legjobb módját. (Egy lyukas zokni kezelésének több módja lehetséges: megstoppolhatjuk, megfoltozhatjuk vagy kidobhatjuk.)

– A regionális különbségek az életstílus és az értékek vonatkozásában még egy viszonylag kis ország esetében is széles skálán mozoghatnak. Ez viszont sztereotípiákhoz és előítéletekhez vezet. Akadnak a szóban forgó egyének között mozgékonyak, intellektuálisak, ambíciózusok és könyörtelenek. Mások mozgása és gondolkodása lassúbb, múltba tekintők, kedvesek, de hamisak. Ezekkel az emberekkel naponta találkozunk és megpróbálunk együtt élni, dolgozni, boldogulni velük. Ez azonban csak akkor járhat eredményre, ha ők is megszabadulnak a rólunk alkotott sztereotípiáktól, előítéletektől.

– Az egyének céljai és ambíciói nagy mértékben különbözőek, tekintet nélkül azok családi hátterére, faji hovatartozására vagy a vállalatban betöltött pozíciójára. A fontossági sorrendben néhányan mindig is a munkát fogják az első helyre tenni. Ennek oka az, hogy valószínűleg a munkában lelik meg személyes boldogulásukat, eredményeik elismerésére vágnak és följebb akarnak lépni a „számárlétrán“. Mások elsősorban a magánéletüket tartják fontosnak: ugyan büszkeséggel tölti el őket is a jól végzett munka, ám a személyes kielégülést inkább családi és közösségi életük, illetve intellektuális tevékenységük és hobbijuk gyakorlása adja meg nekik. Megint mások valahol e két véglet között helyezkednek el: eldolgozgatnak, ügyelve arra, hogy kielégítően végezzék munkájukat, örülnek a dicsőretnak, de kevés hajlandóságot mutatnak bármiféle többlet nyújtására, akár a munkahelyen, akár azon kívül.

Ilyen eltérő értékrendszert elfogadó egyének ugyanazon vállalatban belüli „megjelenése“ – ami egyébként törvényszerű –, többszörös nézeteltéréshez vezet. Például a munkát előtérbe helyező alkalmazott esetleg rossz szemmel nézi kevesebb erőbedobással és más értékrendszer alapján dolgozó társát. Hasonlóképpen a családi és a munkahelyen kívüli életet mindennél előbbre valónak tartó dolgozó bosszantónak, netán túl ambíciózusnak találhatja munkamániás kollégáit, illetve – hozzáállásukat tekintve – kissé fölényeskedőnek vélheti őket.

– Az emberek az esetek túlnyomó többségében a pénz miatt – és nem jótékonysági céltól

vezérelve – helyezkednek el egy vállalatnál. Ezért tehát a jövedelem minden dolgozó számára fontos motivátor.

Amennyiben egy vállalat „verseny“-bért fizet, jövedelemstruktúrája, illetve -politikája pedig tisztességes és egyértelmű, úgy nem valószínű, hogy dolgozói számára meglepetést vagy bosszúságot okoznak az eltérő nagyságú jövedelmek különböző munkák elvégzéséért, kivéve ha úgy érzik, hogy ők személyesen nem kapnak megfelelő anyagi elismerést vagy fizetésemelést tevékenységük elismeréseként. Bajban van azonban az a vállalat, amely a piaci áraknál kevesebbet fizet, vagy nem teszi egyértelművé a fizetésdifferenciálás alapját, hiszen az alkalmazottakból idegességet és ellenséges érzést vált ki, ha úgy érzik, hogy nem azonos elbírálásban részesülnek – mely esetben a termelés határfoka zuhanni fog.

– Ma az életstílusok változatossága nagyobb, mint valaha, vagy legalábbis most sokkal inkább tudatában vagyunk ennek. Gyermekes vagy gyermektelen házasságok, nőtlenség, ill. hajadonok, élettársak „nem-hagyományos“, egy- szülős családból származók egy vállalatba tömörülése, eltérő szociális, kulturális háttérük, motivációik folytán elkerülhetetlen feszültségek forrása.

A személyiség folyamatos elkenődése és a képmutatás okozta stressz csökkenti a dolgozó munkateljesítményét és föltehetően aláássa az egészségét is. Mi több, az értékrendszerbeli különbségek olyan nyílt vagy titkolt konfliktusokhoz vezethetnek, amelyek rontják a termelékenységet és a munkamorált.

Nem elhanyagolható a gyerekek vagy az idős hozzátartozók ellátásával járó stresszhatás a házastársakra, ha mindketten dolgoznak, ami nálunk általános jelenség. Az ilyen, a munka mellett gondozói funkciót is ellátók alkalmazása esetén a többi alkalmazott esetleg rossz szemmel nézi, hogy a családostól különleges elbánásban, például rugalmasabb időbeosztásban részesülnek, vagy otthon is elvégezhető feladatokat kapnak.

– A személyiség – ez az örökölt és a szocializáció során szerzett jegyek összetett, meg nem ismételhető elegye – meghatározó szerepet játszik minden munkahelyzetben. Noha az emberek többnyire eléggé civilizáltak ahhoz, hogy elkerüljék a személyiségbeli különbségekből fakadó konfliktusokat a munkahelyen, azok lehetőségére azért ott lappang az interperszonális kapcsolatok felszíne alatt, s ezáltal megnehezíti a csapatmunkát.

Az eltérő adottságú alkalmazottak vezetésének főbb alapelvei

Az eltérő adottságú alkalmazottak vezetése több mint egyszerűen a jó vezetés kérdése, hatékony folyamat ez, amely a többségtől eltérő alkalmazottakkal szembeni sztereotípiák és előítéletek táplálta megoldatlan munkahelyi súrlódások, ellentétek feloldását célozza. Ha elsiklunk felettük, kedvezőtlenül befolyásolják a termékek és szolgáltatások minőségét, versenyképességét, egyben akadályozhatják a szervezet növekedését és virágzását.

Ez a vezetési felfogás józan üzleti tapasztalaton alapszik és fontos, hogy beépüljön a szervezet egészére jellemző filozófiába, tartalmazza a dolgozók attitűdjét, az érték- és vezetéspolitikát, valamint azt, hogy a szervezet küldetésértelmezésének és kultúrájának elválaszthatatlan részét alkossa. Bevezetése időt és energiát igényel, mivel az emberek gondolkodásvilágának és társas viselkedésének gyökeres megváltoztatását teszi szükségessé.

E programszintű feladat bevezetése és végrehajtása a vezetőre hárul. Nem elég a vezetőnek a modern vezetés eltérő alapelveihez ragaszkodnia (alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba, csapatmunka), még egy új életmódot is meg kell tanítsa alkalmazottainak és eszközöket kell biztosítani számukra, hogy ezt az új filozófiát beépíthessék a tevékenységükbe.

Az eltérő adottságú alkalmazottak vezetés programjának megvalósítása a következőket igényli:

– Toleranciát:

„A tolerancia az a képesség, hogy mások véleményét, tevékenységét és viselkedését elismerjük és tiszteletben tartjuk.“* Fejlesztéséhez saját magunk, illetve munkatársaink „mások“ iránti attitűdjének és viselkedésének vizsgálata, s ha kell megváltoztatása szükséges.

– Tudatosságot/tudomást valamiről:

„Tudni valamit észlelet vagy információ révén.“ A tolerancia – mint tevékenységi mód – kiépítése a munkacsoportban, amelyhez meg kell vizsgálnunk a magunk és a többiek, illetve a többiek különböző csoportjai között kialakult viszonyokat.

* Az idézetek a The American Heritage Dictionary-ből származnak.

– Kommunikációt:

„A kommunikáció gondolatok, üzenetek vagy információ cseréje beszéd, jelzés vagy írás útján.“ Ha a vezető, akár a saját maga, akár a többiek előítéleteiből vagy sztereotípiáiból fakadó problémákkal szembesült, és felszámolásukra programot dolgozott ki, tegye egyértelművé a megfogalmazott új célok és értékek melletti elkötelezettségét.

– Vezetést mint példaadást:

„Az a képesség, hogy vezessünk azt jelenti, hogy előljárva utat mutassunk.“ A vezetéshez hozzátartozik, hogy saját viselkedésünkkel és szavainkkal is kifejezzük: bízunk szervezetünk minden egyes dolgozójának erejében és értékében, függetlenül az őket megkülönböztető nyilvánvaló vagy latens különbségektől.

A fősoroltak egyben olyan alapvető vezetési képességek, amelyek az eltérő tulajdonságú emberek hatékony, dinamikus csoporttá formálásához szükségesek.

Ha a fentebb vázolt program megvalósítása könnyű volna, bizonyára fölöslegessé válna számos kiadvány és tanfolyam. De nem könnyű. Sok változást igényel: gondolkodásmódunkban, vezetői tevékenységünkben, a tőlünk látszólag merőben eltérő emberekhez való viszonyulásunkban, törekvésünkben a mienkétől különböző értékrend megértésére, és egyáltalán a másság elfogadásában. Fontos, hogy szervezetünk elkötelezze magát egy ilyen program megteremtése vagy kifejlesztése mellett. Am a változtatásnak sok-sok akadálya lehet, s ezek leküzdése érdekében elsősorban a vezetőknek kell vállalniuk a változtatást vezérlők szerepét. Az alábbiakban bemutatunk két lehetséges akadályozó tényezőt, melyekkel a vezető a gyakorlatban szembesülhet.

• *Saját előítéletei és sztereotípiái*

A vezető nem érhet el komoly eredményt szervezetében, ha maga is tele van előítéletekkel és sztereotípiákkal bizonyos emberfajtákkal vagy -csoportokkal szemben. A mindennapi életben ez gyakran előfordul. Valójában persze teljesen előítéletmentes emberek talán nincsenek is. Ha csak latens módon is, de azért ott rejlenek mindenki-ben. A mélyen gyökerező előítéletek felszámolásához folyamatos önelemzésekre van szükség, de az önismeret a „mátság“ ilyen vagy olyan elfogadása irányába tett első lépés.

• *Az alkalmazottak ellenkezése*

Előítéleteik és sztereotípiáik hatására az alkalmazottak ellenállást tanúsíthatnak az elsajátí-

tandónak ítélt attitűdökkel szemben. Ezért a vezető feladata nem korlátozódhat a toleráns magatartásformák elfogadtatására, hanem megszilárdításukra kell törekednie, beépítve azokat a munkaértékelő folyamatba. Ha a beosztottak azt tapasztalják, hogy elbírálásuk kiegyensúlyozott, konfliktusmentes viszony kialakításától függ munkatársaikkal, belátható, hogy hajlandók lesznek részt venni az emberierőforrás-gazdálkodás hatékonyságának javítását szolgáló programban.

Bármiféle szervezeti változás bevezetése több tényezőtől függő, összetett feladat. Nem nélkülözheti a szervezet elkötelezettségét az eltérő adottságú alkalmazottak vezetésének javítását szolgáló program mellett. Ez több egyszerű gesztusnál, de kevesebb egy tervnél. Hinni kell a program fontosságában és sürgősségében, a résztvevőknek pedig elszántaknak kell lenniük saját nézőpontjuk és/vagy vezetési stílusuk megváltoztatására a program igényeinek megfelelően. S nem utolsó sorban ne sajnálják az időt és az energiát, hogy a programot a szervezet tevékenységének szerves részévé tegyék.

Az eltérő adottságú alkalmazottak vezetési programja a megoldandó problémák definiálásával, majd a megoldásukra alkalmas módszerek megtervezésével indul. Ezek egyike az ún. „mátság“-vizsgálat, melynek során rögzítjük a szervezet főbb problémáit, majd meghatározzuk jellemzőiket. Ezután eldöntjük, hogy ez utóbbiak a személyes kapcsolatok „mátság“-ból eredő konfliktusát tükrözik-e vagy nem. Például – amint ezt már a korábbiakban is jeleztük – előítéletek forrásai lehetnek a nembeli, életkori, faji különbségek; félreértésekhez, feszültségekhez vezethet az eltérő képzettség vagy munkatapasztalat; ellenérzést vagy nézeteltérést válthat ki a csökkent munkaképességűek alkalmazása, de személyiségi különbségekből adódó összeütközések is elképzelhetők.

Ami a problémák megoldási módját illeti, lehetséges alternatívaként az alábbiakban ismertetünk egyet ezek közül, amikor a gondot a háttérben meghúzódó egyértelműen rossz személyes kapcsolatok okozzák. Íme a megoldás főbb lépései:

– Jelöljük ki alkalmazottaink számára időpontot a szervezeti problémák kiküszöbölésére. Kezdjük ezek jellemzőinek ismertetésével. Ilyenek lehetnek a csökkenő hatékonyság, gyatra munkavégzés, a viták és az együttműködés hiánya. Felkérjük a csoport (osztály, részleg) tagjait, hogy határozzák meg az okokat. Nem valószínű, hogy őszinte válaszokat fognak

kapni, mert az emberek általában nem szívesen beszélnek nyilvánosan előítéleteikről, ellenszerveikről, rosszallásukról. Rögzítsünk minden megjegyzést, majd mondjuk el a „mássággal“ kapcsolatos gondolatainkat. Személyek megnevezése nélkül beszéljünk a lehető legnyíltabban a problémákról;

– fejtjük ki határozottan a csoportmunkáról alkotott véleményünket: a csoportmunka azt jelenti, hogy az üzleti környezetben különböző emberekkel kellene együttműködni a hatékonyság és a kreativitás érdekében. Ehhez pedig meg kell szabadulnunk előítéleteinktől és sztereotípiáinktól, és ki kell küszöbölnünk a személyes konfliktusokat;

– hangsúlyozzuk, hogy nem tűrjük a diszkrimináló nyelvhasználatot és viselkedést (nembeli, életkorbeli stb. diszkrimináció), s szögezzük le, hogy ennek bármiféle megnyilvánulása, tükröződni fog az alkalmazottak munkájának értékelésében;

– a negatív magatartást tanúsító csoporttagoknak adjunk tanácsokat viselkedésük korrigálása céljából, szükség esetén pedig büntessük őket;

– jelöljük ki a beosztottakkal együtt közös célokat a szervezet fejlesztésére, bízzuk meg őket konkrét feladatokkal és kövessük figyelemmel, hogyan teljesítik azokat;

– fogalmazzuk meg írásban elvárásainkat mind az egyéni, mind a csoportviselkedéssel kapcsolatban, és juttassuk el ezeket minden beosztotthoz;

– tartsunk rendszeresen csoportgyűléseket (legalább kéthetente!), melyek során vezetők és alkalmazottaik egyaránt képet alkothatnak maguknak a csoport helyzetéről;

– segítsük munkatársainkat képességeik fejlesztésében (képzés vagy tanácsadás révén);

– adjunk alkalmazottainknak folyamatos visszajelzést előrehaladásukról, és biztosítsunk nyilvánosságot eredményeiknek.

Mindez természetesen kitaró fáradozást követel a vezetőktől. Az eltérő adottságú emberek

sikeres integrálása időt, türelmet és intelligens, feszes vezetési stílust igényel.

Ha az elért eredmények említésre méltóak, számoljunk be erről a felsőbb vezetőknek. Ebből ki fog derülni: egyrészt, hogy megoldottuk a csoportban jelentkezett hatékonysági és morális problémákat, másrészt, hogy csoportunk aktívan hozzájárul a szervezet eredményes működéséhez.

Összegezőképpen megállapítható, hogy a másság felismerése, az eltérő adottságú munkatárs kreatív és eredményes vezetése az emberek és a változás iránti nyitottsággal, a munkatársak megismerésével és közvetlen értékelésével kezdődik, vezetési stratégia, program kidolgozásával és megvalósításával folytatódik, végül pedig a program eredményeinek értékelésével és a csúcvezetés tájékoztatásával „zárul“. Ha mindez megfelelő türelemmel, kitartással és hozzáértéssel párosul, a gondoskodásnak, a kreatív vezetésnek ez a formája, módja jelentős versenyelőnyhöz juttathatja a szervezetet a gyorsan változó piacon.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. A.*: Thinking about diversity. Training and Development Journal, 1993. április
- Galagan, P. A.*: An interview with Ann Morrison. Training and Development Journal, 1993. április
- Galagan, P. A.*: Navigating the differences. Training and Development Journal, 1993. április
- Hodson, J.*: Managing an increasingly diverse workforce. Manufacturing Systems, 1993. május
- Ingram, R.*: Training in the kaleidoscope. Training and Development Journal, 1993. április
- Johnston, B. W.–Packer, H. A.*: Workforce 2000: work and workers for the 21st century. Indianapolis, Indiana: Hudson Institute, 1987
- Petrini, C. M.*: The language of diversity. Training and Development Journal, 1993. április
- Randall, J.*: Diversity training – Who needs it? Managing Diversity, 1993
- Roosevelt, R. T.*: Beyond and Gender: unleashing the power of your total workforce by managing diversity. New York, AMACOM, a division of American Management Association, 1991

A VÁLLALKOZÁS OKTATÁSÁNAK ELMÉLETI ÖSSZEFÜGGÉSEI ÉS GYAKORLATI TAPASZTALATAI

A gazdasági útvésztkben történő eligazodás egyre nagyobb gondot jelent még a hozzáértő szakemberek számára is. Ezért fontos, hogy a gazdaságtudományban jártas, jól képzett, de mindenekelőtt vállalkozó szellemű emberek szálljanak harcba a saját jólétük és a társadalom jólétének növelése érdekében. Ehhez gondolathoz kíván csatlakozni ez a tanulmány, választ keresvén a következő főbb kérdéscsoportokra: a vállalkozó és a kisvállalat fogalma, a kisvállalat mint öntanuló szervezet, képzési kihívás, érvek pro és kontra, célkitűzések és programok.

Ki a vállalkozó? Mi a kisvállalat? A téma iránt megnyilvánuló megnövekedett érdeklődés jelzi, hogy ezeket a kérdéseket egyre gyakrabban teszik fel. Ennek ellenére jelenleg nincsen olyan, a vállalkozásra vonatkozó meghatározás, amit az irodalom egységesen elfogadna. A legtöbbet emlegetett jellemzők között a teljesítményre való törekvést, a kockázatvállalási készséget és a sikerre való törekvést találjuk. A továbbiak alapján *Hisrich* szélesebb értelmezésű definíciója fog szolgálni [9]: „A vállalkozó egy innovatív személy, aki valami változást hoz létre az értékben (hozza ad) időt és fáradságot szentelve erre, vállalva a... pénzügyi, pszichológiai és szociális kockázatot... egy tevékenységorientált perspektívában ... és a pénzügyi és személyes viszonzásként elfogadja a létrejött jutalmakat (és büntetéseket)“.

A vállalkozó fogalomkörét tárgyalva szólnunk kell a *tipikus európai vállalkozó* jellemzőiről. Az *European Observatory* legújabb adatainak átlagolásából ez rajzolódik ki [16]: férfi, 35 éves, előzőleg szakmunkás vagy kis-középvállalati vezető volt, önmegvalósítás és függetlenség a fő célja, sikerének tényezői: vezetési tapasztalat, pozitív motiváció és hálózattal való együttműködés.

Ha arra keressük a választ, hogy mit nevezhetünk kisvállalatnak, akkor megállapíthatjuk, hogy a kisvállalatnak sincsen egységes elhatárolása, sem az elméletben, sem a nemzetközi gyakorlat-

ban. Hogy milyen vállalatot tekintünk kicsinek vagy közepes nagyságúnak nagyon eltérő lehet ágazatok szerint, történetileg, de egy-egy ország sajátos körülményei szerint is. A meghatározás alapját képezhetik mennyiségi és/vagy minőségi kritériumok. Ennek ellenére mind egy-egy országhoz, mind a nemzetközi összehasonlításához legegyszerűbben a mennyiségi kategóriák használhatók fel. E mutatók alapján az Európai Közösség a kis- és középvállalatokra vonatkozóan a következő kritériumokat jelöli meg [13]:

- 500 főnél nem nagyobb létszám,
- 75 millió ECU-nál nem nagyobb állóeszközérték (mintegy 10 MrdFt) és
- 1/3-nál nem nagyobb tőkeérdekeltség más vállalat részéről.

Az Európai Közösség a kisvállalatok körét száz főnél határolja el, ezen belül megkülönbözteti még az alkalmazott nélküli „önállókat“, és a kilenc főnél nem nagyobb létszámmal dolgozó „mikrovállalatokat“.

A kisvállalat mint öntanuló szervezet

A kisvállalatnak számos, *hatékonyan működő öntanuló szervezetre* jellemző karakterisztikája van. Ezért ha még hatékonyabbá akarjuk tenni működését, meg kell tudnunk, mit is takar ez valójában.

Mivel a tanulási elméletre nem csak egyetlen összefüggő meghatározás van, ezért nincs általános megegyezés abban, hogy mi képezi az *ön-tanuló* szervezetet még akkor sem, ha ez volt az egyik legtöbbet vitatott téma a nyugati emberi erőforrás kutatók között az utóbbi években. A számos újkeletű definíció között valószínű, hogy *Sengétől* [14] származik a legeredetibb, és pedig:

Az öntanuló szervezetben az emberek állandóan felfedezik, hogyan hozhatják létre, és hogyan változtathatják meg működési körülményeiket.

Ez a meghatározás kötődik ahhoz a jelenleg népszerű koncepcióhoz, mely szerint a versenyelőny a vállalat relatív öntanuló képességéből ered. (*De Geus* [5]) Ez a tanulás nemcsak az *adaptív tanulási folyamatot* jelenti a változásokra történő reagálás és a túlélés céljából, de egyben jelenti az úgynevezett *generatív tanulást* is, amely magában foglalja a *tapasztalatszerzést és -felhasználást* lehetőségét is. Ez vezethet a fogyasztói magatartás, valamint más érintettek megismeréséhez.

A generatív tanulás kapcsolatos azzal a jelenleg divatos nézettel, amely szerint *mostanában egyre több szervezet fedezi fel, hogy piaci pozíciójuk attól függ, hogyan menedzselik interdependenciális kapcsolataikat a különböző érintettekkel. A szervezetnek már nem csak termelési funkciója van, amely belső hatékonyságra törekszik.*

Sokkal inkább egy csomópont a gazdasági kapcsolatok, a kölcsönös függőségek és a közös kötelezettségek komplex hálózatában.

Bár az interdependenciális kapcsolatok hálózatának ezek a koncepciói viszonylag újak lehetnek nagyvállalattal kapcsolatosan, mégis tény, hogy a nagyvállalatok hozták létre a túlélés és növekedés alapszabályát a kisvállalat számára.

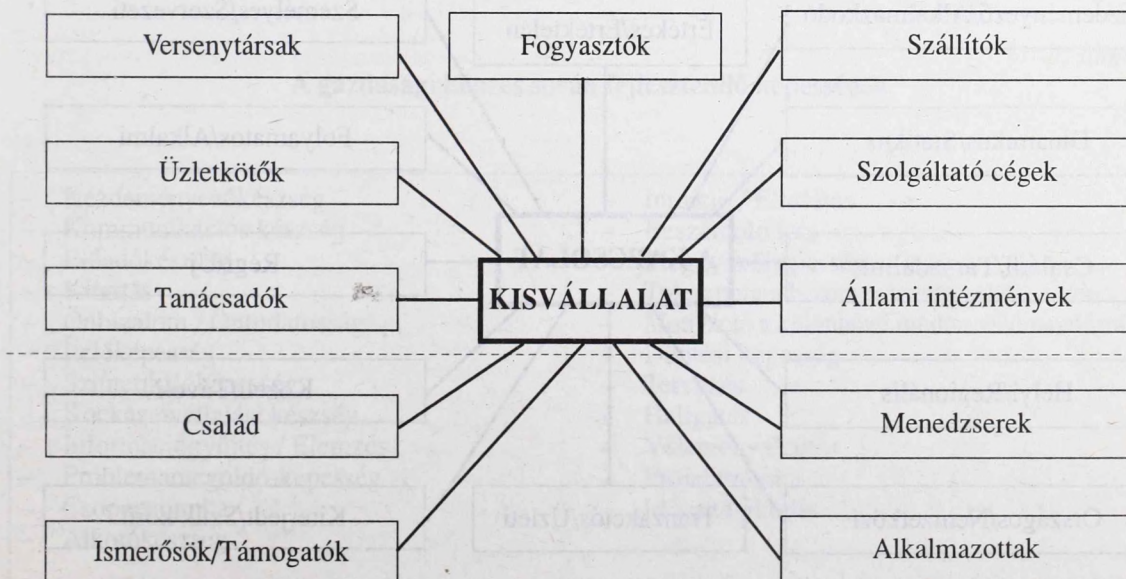
A kisvállalat tranzakciós és üzleti kapcsolatai

Minden kisvállalat túlélésében jelentős szerepe van annak, hogyan menedzseli tranzakciós és üzleti kapcsolatait a versenytársak, a fogyasztók, a szállítók stb. (külső kapcsolat), valamint a menedzserek, az alkalmazottak, a családtagok stb. hálózatában (belső kapcsolatok). Ezt a kapcsolathálózatot mutatja az 1. ábra.

Könnyen belátható, hogy a kisvállalat sikere attól függ hogyan menedzseli és fejleszti interdependenciális kapcsolatainak hálózatát bizonytalan körülmények között. A kisvállalat, annak tudatában, hogy a piacon domináns tényező, (rendszerint) megpróbálja a bizonytalansággal összefüggő kockázatot csökkenteni úgy, hogy kölcsönös bizalomra épülő személyes kapcsolatot hoz létre a vállalkozás fontosabb érintettjeivel. A túlélési képességét az határozza meg, hogy képes-e tanulni ezektől az érintettektől, tudja-e

1. ábra

A kisvállalat tranzakciós és üzleti kapcsolatainak hálózata



tanítani ezeket, képes-e megbízható kapcsolatot kialakítani velük, és tudja-e használni ezeket arra, hogy feltárják a szélesebb üzleti környezetet.

A közelmúltban egy Sydneyben rendezett konferencián egy kínai vállalkozóval azonos szekcióban szerepeltem, aki tökéletes összefoglalását adta a fentieknek. Vállalkozását – más erőforrások hiányában – csak saját ötleteivel kezdte, körülbelül tizenöt évvel ezelőtt, és azóta nagy üzleti birodalmat épített ki. Amikor arról kérdeztük, hogy mi a titka ennek a nagy teljesítménynek, a következőket mondta: „*Jó kapcsolatok teremtése, a kapcsolatok átalakítása ismerettségé, az ismeretség átalakítása üzleti partnerséggé, az üzleti partnerség átalakítása barátsággá, és a barátság átalakítása családi kapcsolattá.*” (Bun-Chiang [2])

A kisvállalati kapcsolatok tipológiája

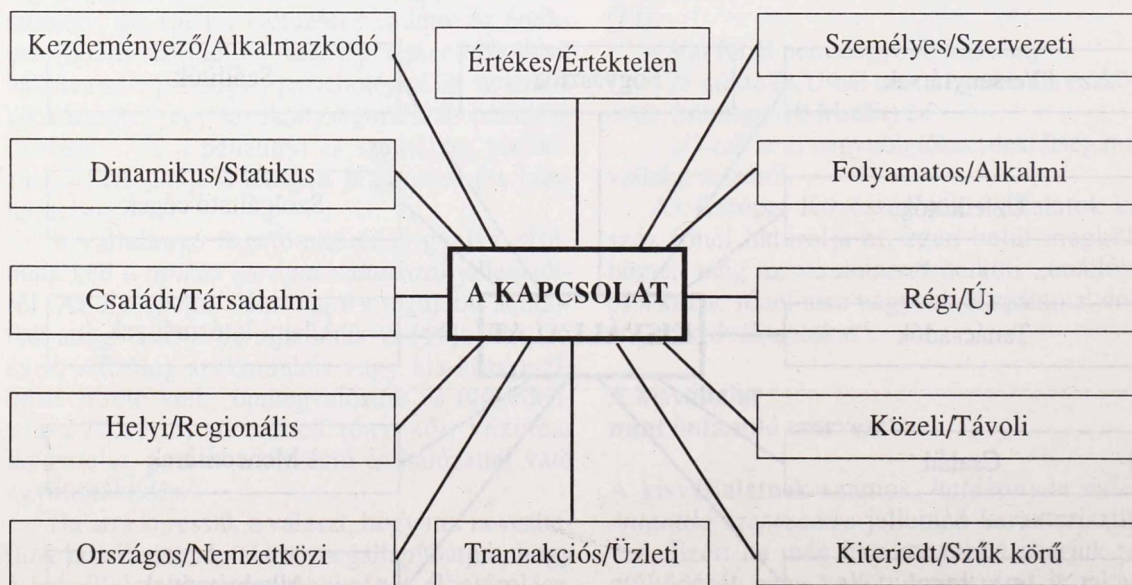
Az 1. ábrán szemléltetett hálózat elemei reprezentálják a tanulási környezetet a kisvállalat számára, amelyen belül különféle típusú kapcsolatok jöhetnek létre. A különböző típusú kapcsolatok integráltságának mértéke meghatározza a vállalat hatékonyságát. A 2. ábra azokat a szempontokat mutatja, amelyek szerint a hálózati kapcsolatok osztályozhatók. Ezek alapján értékelhetők és szisztematikusan továbbfejleszthetők a hálózati

kapcsolatok, amelyek révén tanulhatnak a vállalatok. Például a fontos tranzakciós kapcsolatok társadalmi kapcsolattá való átalakításából, vagy olyan személyekkel való közeli kapcsolat kiépítéséből, akiknek már kiterjedt kapcsolatbázisuk van és így tovább. (2. ábra)

Ezek a kapcsolatok és a velük járó környezeti hatások, valamint a tulajdonos által menedzselte kisvállalat néhány fontos jellemzője, úgymint az autonómia, az önellenőrzés, a tulajdonlás és a fogyasztótól való függőség képezik a vállalkozói tanulási folyamat alapját. A túlnyomórészt a környezeti összefüggéseken alapuló tanulási módszert és ezt a környezetet nevezzük másképpen széles körű (holisztikus) feladatstruktúrában való gazdálkodásnak, másoktól való tanulásnak, munka közbeni tanulásnak, a fogyasztók és a szállítók visszajelzéséből való tanulásnak, alkotó utánpótlásból való tanulásnak, tapasztalatok útján való tanulásnak, problémamegoldásból és lehetőségkihasználásból való tanulásnak, és hibákból való tanulásnak. Ez a tanulási összefüggés *szubjektív tudást* hoz létre, éles ellentétben az *objektív tanulási környezettel*, amit leginkább az oktató nyújt. A szubjektív tanulás annak a folyamatnak az összefüggésein belül zajlik le, amelynek során a vállalkozás alkalmazkodni, túlélni és növekedni akar. Szükséges, hogy a vállalkozás mindig tudja, mit kell megta-

2. ábra

A kisvállalati hálózati kapcsolatok osztályozása



nulnia és hogyan, kitől tanulható ez meg. Az oktató számára a kihívás abban áll, hogy ily módon, tapasztalatait felhasználva segítse a menedzsert a tanulásban és abban, hogy ne tévessze szem elől a menedzser tapasztalatainak jelentését. Ehhez szükséges megérteni a tanulási folyamat valós összefüggéseit, az üzleti kultúrát és ezeknek megfelelően alkalmazni pedagógiai módszereinket.

Kihívás az egyetemi képzés számára

Az egyetemek és gazdasági főiskolák mint oktatási és tanácsadási lehetőséget biztosító intézmények közvetlen hatással vannak a kis- és középvállalatokra. Szélesebb körű oktatási programjaikkal hatnak a társadalmi kultúrára is: kutatási tevékenységükkel befolyásolják a *verseny színvonalát*. Tehát nagy a felelősségük, és nem kétséges, hogy az ezekben az intézményekben felhalmozódott elméleti ismeretek és gyakorlati tapasztalatok egyaránt fontosak.

A gazdasági képzés során fejlesztendő képességek

A múlt év végén Tamperében tartott vállalkozáskutatási szeminárium [3] többségében egyetemi oktató és kutató résztvevője számára az volt az első kérdés, hogy a közgazdász hallgatók milyen képességeit, és milyen szinten kívánjuk tudatosan fejleszteni. Az 1. táblázat az erre a kérdésre adott válaszok listáját tartalmazza – az oktatandó tárgyak megnevezése nélkül.

A képességfejlesztést elősegítő tanulási folyamatok

A 2. táblázat azokat a releváns pedagógiai megközelítéseket tekinti át, amelyek alkalmazhatóak ezeknek a képességeknek a szisztematikus fejlesztésére.

A közgazdászok képzés programjait sok kritika éri – hazánkban és külföldön egyaránt. (Szirmai [15], Porter – McGibbon [12]) Ezeket figyelembe vesszük, de a válasz néhány eset kivételével sokat késik. Úgy tűnik, hogy kevesebbet tanulunk, mint amennyit lehetne a fentiekben említett néhány fontos dologból. Például abból, hogy a vállalkozók hogyan tanulnak üzleti partnereiktől, és hogy a partnereknek mit és miért kell megtanulni a vállalkozóktól. Továbbá, elég keveset tudunk arról, hogy mi történik az üzlet kezdeti turbulens éveiben, amely alatt a vállalkozás sokat tanul. Következésképpen nem tudjuk pontosan, hogyan lehetne ezt a tanulási folyamatot elősegíteni. Tanítjuk az üzleti tervezést, azonban gyakran keveset tudunk a kis- és középvállalatok gyakorlati tevékenységéről. Tanítunk vállalkozáselméletet, de keveset tudunk arról, hogyan kell az elméleti koncepciókat átültetni a gyakorlatba. Ily módon ez a tárgy nehezen illeszthető oktatási módszereinkhez. Ezért azok az oktatási intézmények, amelyek nem reagálnak ezekre az észrevételekre, valószínű, hogy nem a legmegfelelőbb helyek a tanulásra, legalábbis a kis- és középvállalatok számára.

1. táblázat

A gazdasági képzés során fejlesztendő képességek

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------------------|
| – Kezdeményezőképeség | – Intuíció / Éleslátás |
| – Kommunikációs készség | – Beszámoló írás |
| – Előadókészség | – Meggyőzőképesség |
| – Kitartás | – Tolerancia a bizonytalansággal szemben |
| – Önbizalom / Öntudatosság | – Motiváció a különböző módon való tanulásra |
| – Ítéldőképesség | – Döntési képesség |
| – Szintetizálóképesség | – Tervezés |
| – Kockázatvállalási készség | – Hallgatás |
| – Információgyűjtés / Elemzés | – Véleményalkotás |
| – Problémamegoldó-képesség | – Projektmunka |
| – Csoportmunka | – Időgazdálkodás |
| – Alkotókészség | |

A képességfejlesztést elősegítő tanulási folyamatok

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Előadás szemlélető eszközök használatával: ábrák, képek, írásos anyagok, videó - Kritikai elemzések - Külső szakértők előadása - Valós problémák megoldása - Viták - Kritikus problémák meghatározása - Projektum alapú tanulás - Tapasztalat útján való tanulás (valós helyzetek szimulációja) - Ötletrohamból való tanulás - Interaktív videó / Információtechnológiai eszközök | <ul style="list-style-type: none"> - Szemináriumok - Gyakorlati foglalkozások: kérdésekhez kapcsolódóan / csoportos megbeszélés - Kiselőadások - Külső szakértők tanácsadása (egyéni és csoportosan) - Szimulált problémamegoldás - Esettanulmányok - Szerepjáték - Tanácsadási gyakorlatok - Egyéni vagy csoportos osztályozás - Helyzetvizsgálat (helyzetfeltárás) alapján való tanulás |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Az üzleti vállalkozás oktatása mellett és ellen szóló érvek

Tekintettel a fentiekben említett különféle problémákra nyilvánvaló, hogy az üzleti vállalkozás oktatása nehéz feladat. Ennek ellenére a vállalkozás oktatásának már vannak bizonyos előzményei a *Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán*. A *Vállalkozástan*, illetve a *Kisvállalati gazdálkodás* című tárgyakat három éve oktatjuk a gazdálkodási szakos, valamint a PhD-hallgatók számára. Jelenleg az oktatási rendszerünk átalakítása folyik, amelynek legfőbb célja a szakirányú képzés bevezetése. Ezt megelőzően felmérést készítettünk a kar oktatói és hallgatói körében. Olyan kérdésekre kerestük a választ mint:

- Melyek a vállalkozási szakirány indítása mellett és ellen szóló érvek?
- Mik a szakirány képzési céljai?
- Mit tartalmazzon a tanterv és a tantárgyprogram?
- Melyek a releváns oktatási módszerek?
- Milyen problémák merülhetnek fel a szakirány beindításakor?
- Mik a problémák megoldási lehetőségei?

Ez a felmérés csak szűk körű volt, azonban a válaszok jól tükrözik a vállalkozásoktatás jelenlegi hazai helyzetét is.

Az üzleti vállalkozás nem önálló szakirány keretében történő oktatásának indokai

Annak általános okai, hogy az üzleti vállalkozást ne önálló szakirányként oktassuk – elkülönítve a

marketing, a számviteli és pénzügyi, a szervezési vagy a humán erőforrás-gazdálkodási szakiránytól – a következőkre vezethetők vissza:

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - A vállalkozási ismeretek szerves részét képezik a marketing, a számviteli és pénzügyi, a szervezési vagy a humán erőforrás-gazdálkodási szakirányok tantervének - Nincsen hely a tantervben a vállalkozási ismeretek bővítésére – a Vállalatgazdaságtan című tárgy tematikája magában foglalja a vállalkozással kapcsolatos tananyagot is - Adminisztratív vagy személyi problémák meggátolják a vállalkozási szakirány beindítását |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Az önálló vállalkozási szakirány indításának okai

Az „önálló“ vállalkozási szakirány indításának indokai a következők:

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - A gazdaságnak szüksége van diplomás vállalkozókra - A munkanélküliség arra kényszeríti a diplomásokat, hogy saját vállalkozásba fogjanak - A vállalkozási ismeretek a közgazdász képzés tananyagainak jól elhatárolható részét képezik - Szükség van a nagyvállalati gondolkodásmód kisvállalati központúvá alakítására, több munkahely teremtése érdekében - Elő kell segíteni a vállalkozási tudat és alkotó-képesség fejlődését - Lehetőséget kell biztosítani az elméletnek a gyakorlatban való kipróbálására |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Úgy gondolom, hogy ezzel a felsorolással egyetérthetünk. A szakirány sikerének mindazonáltal fontos feltétele a képzési célok pontos meghatározása és a célok elérését elősegítő oktatási módszerek alkalmazása. Eltérően más szakirányok/tárgyak hagyományos módszereitől itt olyan oktatási módszerekre van szükség, amelyek lehetővé teszik a hallgató számára, hogy munka közben tanuljon.

A vállalkozási szakirány képzési célkitűzései

A vállalkozási szakirány *képzési célja*, hogy a legújabb kutatási eredményekre és a hazai kisvállalatok tapasztalataira építve átfogó képet adjon a kisvállalatról, s megpróbálja a gazdálkodás főbb funkcionális területeiről és feladatairól elsősorban gyakorlati, de alapvető ismereteket adni.

A szakirány képzési célkitűzéseinek meghatározásánál *egyrészt* abból indultunk ki, hogy a működő, illetve az újonnan létrejövő vállalkozások, azaz a munkaerőpiac olyan szakemberek iránt érdeklődik, akik rendelkeznek a vállalkozások közgazdasági gyakorlati ismereteivel és az egyetem elvégzése után azonnal megfelelnek ezeknek az elvárásoknak.

Másrészt azt tapasztaljuk, hogy az egyetemi hallgatók is gyakorlati problémák iránt érdeklődnek, különös tekintettel a vállalkozások irányítására és a vállalkozási tanácsadásra.

A szakirány képzési céljainak ismeretében tisztázhatók, hogy valójában mit kellene elérni az üzleti vállalkozás oktatása során. A szakmai körökben hangoztatott vélemények gyakorisági sorrendben a következők voltak:

Mit kellene elérni az üzleti vállalkozás oktatása során?

- Ösztönözni a gazdasági növekedést
- Előmozdítani az újonnan létrejövő kisvállalatok számának gyarapodását és a már működő vállalkozások növekedését
- Hozzájárulni a vállalkozási kultúra színvonalának növeléséhez
- Hozzájárulni a hallgatók önfejlesztéséhez és előrelépéséhez
- Kifejleszteni az egyéni teljesítményen és lehetőségen alapuló öntudatot a kihívásokkal teli környezetben
- Kifejleszteni a hallgatók vállalkozói tudatosságát és alkotóképességét; felkészíteni a hallgatókat a vállalkozói (tanácsadási) feladatokra
- Több hallgatót bevonni a gyakorlatorientált oktatásba
- Elősegíteni a fiatal oktatók/kutatók fejlődését

A vállalkozási szakirány tanterve és programja

A fentiekben ismertetett képzési célokat a tantárgyak alábbi rendszere révén kívánjuk elérni. (l. 54. old. cím alatt táblázatot)

A vállalkozási szakirány tantervét a *Vállalatgazdaságtani Tanszék* munkatársaink közreműködésével a speciális piaci igények figyelembevételével állítottuk össze. A struktúra kialakítása során arra törekedtünk, hogy biztosítsuk a törzstárgyak, a szaktárgyak és a szabadon választható tárgyak megfelelő arányát. A tantervbe sorolt tárgyak az ezen a szakterületen alapvetően szükséges komplex témaköröket tartalmazzák.

Az üzleti vállalkozás I-II. tantárgyprogramja

Az üzleti vállalkozás oktatásának *első félévében* a következő témakörök szerepelnek:

• Az üzleti vállalkozás I. programja

1. Az üzleti vállalkozás elméleti alapjai
 - 1.1. A vállalkozó és a vállalkozás fogalmának meghatározása
 - 1.2. A vállalkozó szerepe a kisvállalat fejlesztésében
 - 1.3. A vállalkozás szerepe a gazdaságban
2. Az új vállalkozás indítása és az üzlet felfuttatása
 - 2.1. Az üzleti vállalkozás létrehozása: új vállalkozás alapítása, vállalatfelvásárlás és közös vállalkozás
 - 2.2. Az üzleti terv kidolgozása és bevezetése
3. A működő vállalkozás gazdálkodási területei és feladatai
 - 3.1. Piacelemzés és piactervezés
 - 3.2. Költség- és árkialakítás
 - 3.3. Pénzügyi tervezés
 - 3.4. Adózás
 - 3.5. Készletgazdálkodás
 - 3.6. Termelésirányítás
 - 3.7. Szervezeti struktúra kialakítása és koordináció
4. A vállalkozás befejezése
 - 4.1. A csőd figyelmeztető jelei
 - 4.2. Felszámolás
 - 4.3. Az újrakezdés és az utódlás a vállalkozásban
5. Az üzleti vállalkozás sajátos témakörei
 - 5.1. A vállalat jogi formái
 - 5.2. Franchise
 - 5.3. A vállalati stratégia kialakítása
 - 5.4. Az üzleti vállalkozás etikája

A táblázatban felsorolt témakörök fontosságával kapcsolatosan az oktatók véleménye megegyezett az irodalmi ajánlásokkal (*Gibb* [8], *Hisrich* [9], *Mugler* [10]), amelyek szerint a programban célszerű az elemzőkészséget fejlesztő és a módszertani ismereteket adó témakörök kombinációját kialakítani. A pénzügyi tervezés kivételének a gazdálkodás többi funkcionális területeire kisebb hangsúlyt kell helyezni. Ez általában azzal indokolható, hogy a vonatkozó témakörök szerepelnek más tárgyak, például a *Vállalatgazdaságtan* vagy a *Szervezés* tematikájában is.

• Az üzleti vállalkozás II. programja

A második félévben a hallgatók először megismerkednek a vállalkozási tanácsadás problémaköreivel az alábbi tagolás szerint:

- A vállalkozási tanácsadás általános jellemzői
- A tanácsadás célja és feladatai
- A tanácsadó és az ügyfél kapcsolata, a tanácsadó felelőssége
- A tanácsadás típusai, folyamata és módszerei
- A tanácsadó kapcsolatrendszere, az üzleti vállalkozás infrastruktúrája

A program második részében a hallgatók oktatói irányítás mellett jelenlegi vagy jövőbeli vállalkozások számára tanácsadói szolgáltatást nyújtanak. Ennek során a vállalkozók által meghatározott problémákat oldanak meg, amelynek lépéseiről beszámolót készítenek. Ily módon a hallgatók lehetőséget kapnak, hogy felmérjék elméleti tudásukat és problémamegoldó készségüket a gyakorlatban, míg a vállalkozók szakszerű tanácsadói szolgáltatást és technikai segítséget vehetnek igénybe.

A vállalkozási szakirány tanterve

Heti óraszám	7. félév	8. félév	9. félév	10. félév
1	Külgazdaságtan	Finanszírozás-gazdaságtan I. 2+0	Finanszírozás-gazdaságtan II. 2+0	Nemzetközi ökonómia 2+0
2	2+0	Vállalati stratégia és tervezés	Gazdasági és pénzügyi ellenőrzés 2+0	Regionális gazdaságtan 2+1
3	Statisztika III. 1+1	2+1	Közgazdasági elméletek története 2+0	Üzleti etika 2+0
4	Világgazdaságtan 2+0	Gazdaságstatisztika 2+1	Racionalizálási eljárások 1+1	Regionális stratégia és politika 2+0
5	Információmenedzsment 2+1	Ágazati gazdaságtan II. 2+1	Válságkezelés 2+2	<i>Szabadon választott tárgyak</i>
6	Humán erőforrás gazdálkodás II. 2+0	Üzleti vállalkozás II. 0+2	Konjunktúraoktatás 2+0	
7	Ágazati gazdaságtan 2+0	Vállalkozások jogi szabályozása 2+0	Számviteli információs rendszerek kialakítása és fejlesztése 0+2	
8	Üzleti vállalkozás I. 2+1	<i>Szabadon választott tárgyak</i>	<i>Szabadon választott tárgyak</i>	
9	Adóügy 0+2			
10	<i>Szabadon választott tárgyak</i>			
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
Heti óratelhelés	13 E + 6 Gy + 3 Sz	10 E + 5 Gy + 7 Sz	11 E + 5 Gy + 6 Sz	8 E + 1 Gy + 3 Sz

Jelölés: Vékonyan szedett – Törzstárgy
Vastagon szedett – Szaktárgy
Kurzívan szedett – Szabadon választott tárgy

E = Előadás
 Gy = Gyakorlati foglalkozás
 Sz = Szabadon választott tárgy

Hogyan kellene oktatni az üzleti vállalkozást?

Arra a kérdésre, hogy hogyan kellene oktatni az üzleti vállalkozást, a következők javasolhatók:

- Interaktív szemléletmód alkalmazása
- Gyakorlati feladatok megoldása, melynek során a hallgatók beindíthatják saját vállalkozásukat
- Számítógépes szimuláció és szerepjáték
- Kiscsoportos projektek
- A fontos vállalkozói jellemzők és gazdálkodási funkciók ismertetése, majd ezek adaptálása és továbbfejlesztése
- Alkotóképesség fejlesztése
- Összpontosítás a kulcskérdésekre, például az üzleti tervre
- Az alapvető gazdálkodási módszerek ismertetése és kapcsolatépítés az üzleti szektorral közös projektek, illetve esettanulmányok révén

Mint azt saját tapasztalatomból is tudom, a vállalkozást hatékonyan oktatni nehéz feladat. Éppen ezért megkérdeztük a kollégák véleményét arról, hogy melyek a leghatékonyabb oktatási módszerek a hallgatók vállalkozói képességének fejlesztésére. Az oktatási módszereket *Likert*-

Oktatási módszerek

Sorrend	Oktatási módszerek	Átlagos pontszám
1-2.	Valós gyakorlati problémák megoldása	4,5
1-2.	Üzleti tervekészítés	4,5
3.	Esettanulmányírás	4,4
4.	Gyakorlati foglalkozások	4,0
5.	Videó filmek	3,8
6-8.	Alkotóképesség, innovációkészség és termékfejlesztési gyakorlat	3,7
6-8.	Csoportos feladatok	3,7
6-8.	Számítógépes szimuláció	3,7
9-13.	Vállalkozások csoportos látogatása	3,5
9-13.	Saját vállalkozási tapasztalat ismertetése	3,5
9-13.	Ellenőrzések, vizsga	3,5
9-13.	Tananyagolvasás és megbeszélés	3,5
9-13.	Esettanulmányok feldolgozása	3,5
14-15.	Vállalati szakmai gyakorlat	3,4
14-15.	Beszélgetések vállalkozókkal	3,4
16.	Előadás a tananyagból	3,3
17.	Tudományos publikációk feldolgozása	3,2
18-19.	Kiadott anyagok olvasása	3,1
18-19.	Könyvtári irodalomgyűjtés	3,1

skálán értékeltük. A nagyon hatékony módszerek 5 pontot, míg a teljesen hatástalanok 1 pontot kaptak. A válaszokból egyértelműen kiderül, hogy a legtöbben egyetértenek a vállalkozás-oktatás túlnyomórészt gyakorlati orientációjával, ami szintén megegyezik az irodalmi ajánlásokkal.

Az üzleti vállalkozás oktatás során felmerülő problémák

Az üzleti vállalkozás oktatása során felmerülő problémák a következők lehetnek:

- A gyakorlati orientáció megvalósításához szükséges vállalkozói szféra támogatásának hiánya
- Kevés szakmai gyakorlat lefolytatására alkalmas vállalkozás van a régióban
- A vállalkozói kultúra alacsony színvonala
- Hiteles vállalkozói modellek hiánya
- Kevés a hazai oktatási anyag
- Tankönyveket használnak a gyakorlati munka helyettesítésére
- Kevés idő és erőforrás áll rendelkezésre az *aktív tanulás* elősegítésére
- A vállalkozás mint funkcionális tárgy oktatásának tendenciája
- Bizonytalanság az új szakirány/tantárgy bevezetésével kapcsolatban, szükség van az oktatók felkészítésére

Megoldási lehetőségek

- Szoros kapcsolat kiépítése az üzleti szférával
- Vállalkozások rendszeres látogatása
- Vállalkozók felkérése oktatásra és díjtalan tanácsadásra
- Hazai példák gyűjtése és esettanulmányok írása
- Különböző oktatási módszerek kipróbálása
- Aktív tanulási lehetőségek biztosítása a hallgatók számára: üzleti tervkészítés, vállalkozásindítás és vezetés
- Egyéni és csoportos feladatok eredményeinek hasznosítása
- Vállalkozói gyakorlattal rendelkező oktatók megbízása
- Több előadó felkérése
- A vállalkozásoktatás kari/tanszéki tapasztalatainak értékelése
- Rendszeres tapasztalatcsere az egyetemek/tanszékek vállalkozásoktatói között; szemináriumok és bemutató tanítások
- Posztgraduális vállalkozási diploma/szak beindítása

Az említett problémákból és megoldási lehetőségekből kiderül, hogy nagyon hasonlóak a más országokban tapasztalt problémákhoz. A legtöbb probléma megoldására javaslatot tettünk, de nem mindegyikre. A javaslatok megvalósíthatóságát célszerű ellenőrizni, ami oktatási rendszerünk fejlesztésének jelenlegi szakaszában inkább kihívásnak, mint akadálnak tekinthető.

• Összefoglalás

Tanulmányunk célja az volt, hogy meghatározzuk a kisvállalat mint öntanuló szervezet jellemzőit és a kisvállalati kapcsolatok típusait, amelyek alapján le lehet írni a vállalkozói tanulási folyamat lényegét. A túlnyomórészt partnerkapcsolatokon és környezeti hatásokon alapuló tanulási folyamat összefüggéseiből kiindulva határoztuk meg a vállalkozásoktatás céljait, programját és módszereit. Az ezekkel kapcsolatos megállapításaink és ajánlásaink a következők: a gazdaságnak szüksége van diplomás vállalkozókra, amelyeket célszerű önálló szakirány keretében képezni. E mellett szól az is, hogy a vállalkozási ismeretek jól elhatárolhatók a közgazdász képzés más funkcionális vagy módszertani tárgyainak tananyagaitól.

A vállalkozási szakirány alapvető célja a gyakorlati igényeknek megfelelő szakemberek képzése. Ez olyan tantervvel és tantárgyprogramokkal valósítható meg, amelyek hozzájárulnak az alkotóképesség kifejlesztéséhez, és lehetővé teszik az elméleti tudás és problémamegoldó készség gyakorlati felmérését.

A hatékony oktatási módszerek egész sora alkalmazható az üzleti tervkészítéstől a számítógépes szimulációig. Az oktatás során azonban felmerülhetnek bizonyos problémák is. Így például a vállalkozói szektor támogatásának hiánya, vagy a nem megfelelő vállalkozói kultúra jelenthet nehézséget. Szerencsére e problémák megoldására több lehetőség is kínálkozik, amelyek közül a vállalkozókkal való szorosabb kapcsolat kiépítése, illetve a vállalkozások rendszeres látogatása bizonyulhat a leghasznosabbnak.

Általában pozitív hozzáállást tapasztaltunk a társtanszékek részéről az üzleti vállalkozás oktatásával, illetve a várható nehézségek kiküszöbölésével kapcsolatban. Úgy tűnik, hogy nagyobb anyagi támogatásra, hatékonyabb vállalati együttműködésre, felkészültebb oktatókra és több hazai oktatási anyagra van szükség. A különböző intézmények alkotóinak rendszeres tapasztalatcseréje alapvető fontosságú a vállalkozásoktatás sikere szempontjából.

Hivatkozott irodalom

- [1] *Bagó E.*: A nagy- és kisvállalatok kapcsolatai az iparban. Közgazdasági Szemle, 1991. 9. sz.
- [2] *Bun, C. K.–Chiang, C.*: Stepping Out. The Making of Chinese Entrepreneurs. Prentice Hall, Singapoure, 1994
- [3] Capabilities to Be Developed in Management Education. Workshop Held in the VIIIth RENT Conference, Tampere, 1994
- [4] *Czabán J.–Susánszky J.*: Adalékok a vállalati tanácsadó/tanácsadás profilváltásához. Vezetéstudomány, 1994. 7. sz.
- [5] *de Geus, A.*: Planning as Learning. Harvard Business Review, March/April. 1988
- [6] *Fülöp Gy.*: Kisvállalati gazdálkodás. Budapesti Közgazdasági Egyetem – AULA Kiadó, Budapest, 1994
- [7] *Fülöp Gy.*: Profile of Hungarian Entrepreneurs. Paper presented at the International Council for Small Business 40th World Conference, Sydney, 1995. June
- [8] *Gibb, A. A.*: Learning Skills for All the Key to Success in Small Business Development? Proceedings of the ICSB 40th World Conference, Sydney, 1995
- [9] *Hisrich, R. D.–Peters, M. P.*: Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1991

- [10] *Mugler, J.*: The Role of the Universities in Education for Entrepreneurship. Paper presented at the 18th European Small Business Seminar, Gent-Brussels, 1988
- [11] *O'Neill, R. C.*: Entrepreneurship As A Subject at University: The South African Experience. Proceedings of the 40th World Conference, Sydney, 1995
- [12] *Porter, L. W.-McGibbson, L. E.*: Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century? McGraw-Hill, New York, 1988
- [13] *Román Z.*: Vállalkozói sikereket – erős kisvállalatokat. Magyar Kisvállalati Társaság, Budapest, 1992
- [14] *Senge, P. M.*: The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation. Doubleday, USA 1990
- [15] *Szirmai P.*: A vállalkozások gazdaságtana. Tanári szakirány program. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 1995