

## VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGE: ÚJ FELTÉTELEK ÉS ÚJ KONCEPCIÓK

Porter-t, Kotler-t, valamint a Hamal-Prahalad szerzőpárost követően a szerző új szemponttal kíván hozzájárulni annak a stratégiának a kialakításához, amellyel hazai vállalataink is növelhetik versenyképességüket.

Számos könyv, tanulmány és folyóiratcikk foglalkozott az elmúlt években a vállalatok versenyképességének gyakorlati kérdéseivel. *Michael Porter* például a versenyképesség öt tényezőjét különböztette meg (Porter, 1993): a versenyintenzitás mértékét, a szállítók, valamint a vevők erőpozícióját, az újonnan piacra lépőket akadályozó korlátokat, s végül a helyettesítő termékek számát és versenyképességét. *Philip Kotler* a jellegzetes versenyhelyzeteket tekintette át (Kotler, 1991) és jellemezte a piacvezető vállalat védekező, valamint a pozíció megszerzésére törekvő támadó stratégiát: az e két stratégiát folytató vállalatok „oldalvizein hajózik” egymással versenyző stratégiáját („flanking strategy”); valamint a többnyire kis- és közepes méretű vállalatok gerilla stratégiáját. A *Hamal-Prahalad* szerzőpáros pedig részben az eltérő termékjellemzőkre alapozott differenciáló, az árelőnyre építő, valamint a sajátos piaci igényt kielégítő fókusz-stratégiát írta le, részben annak a lendítő erőnek a szerepét hangsúlyozva, amellyel a követő vállalatokat hajtja a versenyben a nagyobb aspirációik és a rendelkezésükre álló szűkösebb erőforrásaik között feszülő különbség. (Hamal-Prahalad, 1994)

A bemutatott és az ezekhez hasonló versenyképesség-értelmezések nem ellentétesek egymással, s ezért nem is zárják ki egymást: mindegyikük *gazdagítja* a vállalatok versenyéről kialakított képet. A következő gondolatmenetnek is ez a célja: új szemponttal kíván hozzájárulni annak a stratégiának a kialakításához, amellyel hazai vállalataink is növelni tudják versenyképességüket a jövőben.

### A versenyképesség megítélésének fejlődése

Az elmúlt évtizedek során jelentősen módosult az a szemlélet, amellyel a vállalatok versenyképességét ítélték meg a piacgazdaságokban.

– Az ötvenes években – úgy látták, hogy – a versenytársak mintegy „pontoszerű felfogásban” harcolnak egymással; termékeik jellemzői és árai álltak szemben egymással a piaci versenyben. (Ezekben az években a vállalatok piackutatással, „market research“-el igyekeztek feltárni versenyhelyzetüket.)

– A hatvanas években tört utat a „(front)vonalas felfogás”: az új szemlélet szerint már teljes vállalati kínálatok álltak szemben egymással, beleértve ebbe az értékesítés rendszerét, a promóciót, az értékesítést követő szolgáltatásokat stb. is. (Ez volt a marketingkutatás, a „marketing research” elterjedésének évtizede.)

– A hetvenes évtizedben tovább éleződött és mind nemzetközibbé vált a verseny: ekkor mintegy „síkbeli felfogásban” már a versenyben levő vállalatok ún. komplex bemérésére volt szükség, amellyel számba vették a konkurensok valamenynyi erőforrását, valamint pozícióját a piacon és a műszaki fejlesztésben.

– A nyolcvanas években tovább gyorsult a műszaki fejlődés és egyre élesebben határolódtak el a piacvezető, valamint az azokat szorosabban és távolabbról követő vállalatok. Ezért egyre fenyegetőbbé vált a leszakadás veszélye. Így alakult ki a versenyhelyzetek „térbeli felfogása”: eszerint már nemcsak az egyes piacokért, piaci szegmensekért és résekért egymással harcoló versenytársak figyelték egymást árgus szemekkel

(ez volt a harcoss versenyhelyzet, a „fighting competition“), hanem az élenjárók a követőket, a követők pedig az élenjárókat is szemmel tartották: bár nem ugyanazon a piaci szegmensen vagy részen értékesítettek, de a köztük levő távolság csökkenésével pozíciót nyerhettek, vagy pozícióvesztés, akár teljes leszakadás is fenyegethette őket. (Ez volt a bemérő versenyhelyzet, a „matching competition“).

– Végül a kilencvenes évtizedben mind nagyobb szerepet kap a versenyhelyzet értékelésében az „idődimenziós felfogás“: eszerint a vállalat eredménye a jelen versenyében elért sikertől függ – de a vállalat sorsa végül a hosszú távú versenyben dől el. Ezért a vállalat vezetésének azt is fel kell mérnie, hogy miként alakulnak a vállalati környezet kihívásai hosszú távon, s milyen optimális választ adhat ezekre a vállalat céljainak, szervezetének és működésének átalakításával.

A következők arra keresik a választ, hogy milyen változások érzékelhetők napjainkban a vállalat és a vállalati környezet hosszú távú alakulásában – vagyis, hogy a vállalatok vezetésének milyen új, többé-kevésbé általános jellegzetességekkel kell számolnia a hosszú távú versenyképesség megítélésében?

### A versenyképesség megítélésének tényezői

A versenyképesség megítélésének két tényezőcsoportja a vállalat és környezete. Ezek összetetésével végezhető el a jól ismert „SWOT-elemzés“, vagyis határozható meg a környezet által kínált lehetőségek (O = Opportunities), az onnét várható fenyegetések (T = Threats), valamint mindezek tükrében a vállalat erős oldalai (S = Strong points) és gyenge pontjai (W = Weak points). Végül a SWOT elemzés talaján alakítható majd ki a vállalat versenystratégiája.

A következőkben a vállalat és a környezet egyes tényezőiben várható általános jellegű változásokat foglaljuk össze a hosszú távú versenyképesség szempontjából, majd – mintegy összefoglalásul – néhány következtetést vonunk le a SWOT-elemzéssel kapcsolatban.

- A vállalati tényezők körében a következőket vesszük sorra: (a) erőforrások, (b) rendszerek, (c) elért eredmények, (d) célok és (e) vállalatvezetési követelmények.
- A környezeti tényezők között pedig a következőkkel számolunk: (a) vevők és felhasználók,

(b) üzleti ellenfelek, (c) üzleti partnerek, (d) PEST-tényezők és (e) az infrastruktúra szerepe.

A SWOT elemzéssel kapcsolatos és a hazai versenyképességre is utaló néhány következtetést a befejező rész foglalja magában.

### A vállalati erőforrások új koncepciója

Közismertek a „klasszikus“ vállalati erőforrások: a tőke, a technika, a humán és a természeti erőforrások. Napjaink, s főként a jövő vállalatvezetése azonban már újabb erőforrásokkal is számol, s ebben a versenyképesség növelésének gyakorlati követelményei, nem pedig elméleti-vállalatgazdaságtani megfontolások vezérlik. Az újabb erőforrások és néhány fontosabb jellemzőjük a következő:

– Az információ, amelynek korábban két fő problémája volt a vezetés szemszögéből: milyen forrásokból lehet beszerezni a valóban szükséges, vagyis a vállalat sorsát befolyásoló információkat – és miként lehet kiszűrni a mind szélesebbre dagadó információfolyamból a feleslegeket? A jövőben az információval mint erőforrással kapcsolatban várhatóan az lesz a fő probléma, hogy miként ismerhetők fel már gyenge jelzésekből olyan tünetegyüttesek, amelyek korábban és nagyobb biztonsággal prognosztizálnak eseményeket, s így több időt adnak a vállalatoknak és vezetésüknek, hogy felkészüljenek és válaszoljanak a környezeti kihívásokra.

– Az innoválás – mind a termékek vagy szolgáltatások, mind a technológiák, mind pedig a vállalati profil (üzletág) területén – a versenyképesség egyik legszámottevőbb tényezője lesz a jövőben. (Drucker, 1993) Ezért új és korántsem könnyen megvalósítható követelmény a folyamatos innoválás, amelyet a vállalat vezetésének sajátos módszerekkel kell elősegítenie. (Hoványi, 1993) S a vezetésnek fokozottan kell számolnia azzal az „előnyhierarchiával“ is, amelybe a különböző területeken megvalósított innovációk illeszkednek. Általában egyre növekvő időtartamú innovációs előny érhető el ugyanis a versenyben, ha az innoválás a promóció, majd az ár, az értékesítés, a terméktervezés, a technológia, s végül a humán erőforrás területén valósul meg. (Ez is alátámasztja azt a véleményt, hogy a felkészült és motivált emberi erőforrás a modern vállalatnak már nem „soft“, azaz lágy, hanem éppen a legkeményebb erőforrása!)

– Az *irányítás* egyik sajátossága korábban az információ birtoklása volt; erre alapozódott a döntés, majd a végrehajtók számára kiadott utasítás. Ebből a szempontból az irányítás lényege a jövőben az *információk megosztása* lesz: így válnak a végrehajtók munkatársakká, ez gerjeszti kreativitásukat, így jöhetnek létre a vállalatnál mind átfogóbb innovációs folyamatok, és így válhatnak érdekelttöbbé a munkatársak a közös vállalati célok megvalósításában.

– Mind számottevőbb erőforrássá válik az *illeszkedés a beszerzési, termelési és értékesítési vertikumba*. Megmarad ugyan a vertikumba beépülő jogi önállósága, mert ez a vertikum rugalmasságának egyik záloga, de tartós üzleti szövetségük következtében lehetővé válnak sajátos tőke, know-how, technológia stb. átadások a jogilag önálló vállalatok között – ami számottevően megnöveli a vertikum működésének hatékonyságát. (Jó példák erre a nagy japán autógyárak, amelyek mintegy magukkal vitték hazai kis beszállítóikat, amikor megvalósították külföldön összeszerelő beruházásaikat.) Mindezért az várható a jövőben, hogy egyes vállalatok versenye mellett mind nagyobb szerephez jut a vertikumok versenye, és hogy a vertikumba szervesen beilleszkedő vállalatok különleges versenyelőnyt érhetnek majd el.

– Utolsó új erőforrás a Janus arcú idő: igaz ugyanis, hogy az elmúlt idő (például egy kihagyott lehetőség) már nem hozható vissza; de az is megtörténhet, hogy átugorhatók a kihagyott fejlődési szakaszok (például a műszaki fejlesztésben). A vállalatok versenyképessége szempontjából két területen lesz igen lényeges az idővel mint erőforrással való gazdálkodás: a „lead time“, tehát a működési fázisok (például a fejlesztés és gyártás, a beszerzés és gyártás, a gyártás és értékesítés stb.) között eltelt idő és a környezeti kihívásokra adott vállalati reakcióidő lerövidítése.

A klasszikus és a hat új („6i“) erőforrás azt a követelményt állítja a vállalat szervezete és működése elé, hogy ezekben zárt funkciók helyett nyitott funkciók alakuljanak ki. Ennek volt az első jele, hogy a marketingből vezetési filozófia, összvállalati magatartásforma is lett (Drucker, 1994), vagy hogy a hagyományos személyzeti munkát („Personnel Management“) felváltotta a humán erőforrás menedzselés („Human Resource Management“), amely már az összvállalati hatékonysághoz való egyéni hozzájárulásnak és az önmegvalósító szakmai életpálya kialakításának a felvételeit is figyelemmel kíséri. (Friedman,

1987) Ilyen nyitott funkciók létrejöttét segítik a vállalati rendszerek is.

## A vállalati rendszerek új szerepe

A vállalati rendszereknek öt alapvető szerepük van: (a) növelik a szervezet hatékonyságát, nem utolsósorban a már említett átfutási idők („lead time-ok“) lerövidítésével; (b) erőforrásokat takarítanak meg, tehát csökkentik a vállalati költségeket; (c) fokozzák a működés rugalmasságát; (d) integráló hatásukkal segítik a funkcionális válaszfalak lebontását a szervezetben; (e) mindezzel növelik a vállalat versenyképességét.

*A legjelentősebb vállalati rendszerek és újabb sajátosságaik a következők:*

– Az *információrendszer* egyre inkább a vállalati szervezet és működés sarokköve lesz. Korábban – termelővállalat esetében – a természetes folyamaté volt az elsődleges szerep, hiszen ez hozta létre a vállalati működés eredményét, a terméket. A természetes folyamatot szolgálták ki az információs, az emberi erőforrás-, a pénzügyi és az ügyviteli folyamatok. A jövőben viszont az információs folyamat lesz a meghatározó, ez szabja meg a vállalat célját, működését, fejlesztését, kapcsolatát környezetével – s ehhez illeszkedik majd valamennyi többi folyamat.

– Az *innovációs rendszer* új sajátossága, hogy nem elszigetelt és egymást követő innovációkat fog át. Ehelyett hatásrendszerbe integrálja az egyes innovációkat: minden innovációnak az is a feladata lesz, hogy új kapcsolódó innovációkat gerjesszen mind a vállalaton belül, mind a beszerzési, termelési és értékesítési vertikumban. Az innováció menedzselésének elsősorban ezt kell majd elősegítenie.

– A *logisztikai rendszer* feladata lesz az integrált anyagpályák vezérlése a beszerzéstől a készletezésen és termelésen át a kész termékbe épített anyagok felhasználásának számbavételéig. Ennek során anyagféleségek helyett a beszerzés forrásától, időpontjától és árától függő anyagcsomagokat fog nyilvántartani az integrált anyagpályák minden egyes szakaszában. (Ezt gyakorlatilag az egyes anyagcsomagok vonalkódjainak szkannerekkel való érzékelése és a mozgatási adatok számítógépes nyilvántartása teszi lehetővé.) Végül azt is mérni fogja, hogy mennyire növelte meg a logisztikai anyaggazdálkodás az anyagérték hozzájárulását a termék vagy szolgáltatás piaci eredményéhez.

– A *minőségirányítási rendszer* továbbfejlődik TQM, azaz Total Quality Management = átfogó minőségirányítási rendszerré. Ennek egyik sajátossága, hogy átfogja a vállalat egész szervezetét és működését; másik jellemzője, hogy a minőséget nem általános kategóriaként, hanem célminőségként értelmezi – vagyis azt ráirányítja egy kiszemelt piac, piaci szegmens vagy rés pontosan körülírt igényére.

– A *tervezési rendszer* sajátossága lesz a szenárió-variánsokra épülő kétirányú tervezés meghonosodása a vezető és munkatársai (a korábbi „végrehajtók”) között, valamint a különleges tervezési feladatok és eljárások szerepének növekedése – így például a projektumok és programok önálló egységként való megtervezése, vagy a változás- („change“-) és a válságmenedzselés markáns elkülönülése az általános vállalati tervezéstől. (Erre utalnak az 1. táblázat „nyugati” adatai is.)

– A *vállalat szervezeti rendszerében* a fejlődés irányzatát legtöböröbben a „3D” koncepció fejezi ki: várhatóan mind erőteljesebbé válik a decentralizálás (új költség- és nyereségközpontokat hoznak létre és folytatódik a divíziók kialakulása); továbbra is erőteljes lesz mind a horizontális, mind a vertikális diverzifikálás (elsősorban a kockázat csökkentésére); és megindul a „downsizing”, a fogyókúra új hulláma, amelyben felszámolják a vállalatnál a csak félig kihasznált munkaköröket épp úgy, mint az öncélú vagy laza teljesítménnyel élősködő szervezeti egységeket.

– A *vállalatirányítási rendszer* nem a hagyományos koordináló szerepet fogja betölteni, vagyis nem kompromisszumokat fog keresni az eltérő érdekeket képviselő vállalati funkciók között. (Ilyen feladat például az, hogy megegyezést keres a nagy sorozatokra törekvő termelésirányítás és a kis sorozatokat követelő marketing, vagy a nagy késztermékkészletet igénylő értékesítés és a kis készletet szorgalmazó pénzgazdálkodás között.) Az új koordináló szerepben a vállalati funkciók szinergiájának növelése lesz az irányítási rendszer feladata.

– A korszerű *ellenőrzési rendszer* napjainkban már kontrollingként működik. Segítségével a vezetés folyamatosan veti egybe a célokat a megvalósítással, hogy eltérés esetén azonnal be tudjon avatkozni, s ezzel időt és erőforrást takaríthasson meg. Ez a rendszer egészül ki a jövőben a „stratégiai kontrollinggal”, amelyben az ellenőrzési rendszer már a vállalati környezet alakulását is figyeli: ez már nemcsak a megvalósítás mértékének, hanem a vállalati célok helyességének ellenőrzését is lehetővé teszi.

## A vállalati eredmények elemzésének szempontjai

A vállalat eredményének, helyzetének összegezésére három alapvető eljárás áll a vezetés rendelkezésére: a vállalati mérlegek és eredménykimutatók elemzése, mutatórendszerek kidolgozása és értékelése, valamint „pozícióképek” felvázolása.

– A *mérleg- és eredménykimutatók-elemzés* módszerei közismertek. Új és egyre erősödő törekvés lesz viszont a jövőben, hogy az elemzők a hosszabb időszakok trendjeit a vállalati környezet alakulását leíró folyamatokkal együtt értelmezzék és extrapolálják a vállalat számára.

– A *mutatószámok rendszerébe* olyan új elemek épültek be már a közelmúltban is, amelyek figyelembe vették az éles versenyben nehéz vagy romló gazdasági-piaci helyzetbe jutott vállalatok problémáit. Ilyen mutatószámok például a következők:

– „Az eladósodás mértéke”: hosszú lejáratú tartozások/idegen és saját források

– „Az eladósodás változása”: az eladósodás mértéke a tárgyévben/az eladósodás mértéke az előző évben

– „Az állóeszközök hiteltartalma”: hosszú lejáratú hitelek/állóeszközök értéke

– „A forgóeszközök hiteltartalma”: rövid lejáratú hitelek/forgóeszközök értéke

– „Hosszú lejáratú tartozások aránya”: hosszú lejáratú hitelek/összes forrás

– „Követelések és tartozások aránya”: szállítóállomány/vevőállomány.

– A *pozícióértékek* a marketing terméktervezésben jól ismert pozícionális szabályai szerint készülnek, de nem egy termék, hanem a vállalat egészének versenyhelyzetét érzékeltetik koordinátarendszerek sorozatában. Az egyes koordinátarendszerek tengelyei olyan fogalmaknak felelnek meg, mint a vállalat árbevétele, piaci részesedése, nyereségességének mértéke, tőkeereje, technológiájának műszaki színvonala, termelékenységének szintje stb. És az egyes koordinátarendszerekben nemcsak az elemzést végző vállalat, hanem valamennyi versenytársának feltárt (vagy becsült) pozíciói is szerepelnek.

• A vállalati eredmények elemzésének második szakasza az „ex post” vizsgálat: az „oknyomozás”. Ennek keretében a hibák, hiányosságok okának feltárása korántsem könnyű és egyértelmű feladat. Tíz vállalat esetében végzett – tehát korántsem reprezentatív, de tendenciát mégis jelző – vizsgálat szerint (Hoványi, 1994) ugyanis – a vállalati vezetők válaszaik 54 százalékában

nem a valódi okot jelölték meg (szakmai vakságból vagy önmaguk mentésére?);

– az ún. vállalati belső tanácsadók válaszaik 32 százalékában nem jutottak el az igazi okig (talán függelmi helyzetük is befolyásolta őket?);

– a témával foglalkozó menedzsment tanácsadó cégek diagnózisuk 15 százalékában nem ismerték fel az igazi okot (ez később, tanácsadásuk javaslattevő szakaszában derült ki).

A vállalati eredmények elemzésében végül mind nagyobb szerep jut egy „ex ante” felmérésnek, a *fejlődési pályavizsgálatnak*. Ennek során vállalati és külső szakemberek – utóbbiak főként egyetemek és kutatóintézetek szakértői – azt tervezik, hogy a vállalat műszaki fejlesztése, piacpolitikája, gazdálkodási, szervezeti és irányítási rendszere lépést tart-e az általános fejlődéssel? Ezeknek a fejlődési pályá- („Being on the Track“-) vizsgálatoknak várhatóan egyre nagyobb lesz a jelentősége a vállalatok stratégiájának kialakításakor.

#### **A vállalati célok rendszere a versenyképesség növelésére**

A korszerű vállalatvezetés számára ajánlatos 9+1 *vállalati cél* megkülönböztetésre. Ezek 1. a nyereség-, 2. a fizetőképesség-, 3. a megtérülés- (RIO, ROCE stb.), 4. a műszaki pozíció-, 5. a piaci pozíció-, 6. a humánpolitikai és 7. a társadalmi (például környezetvédelmi, regionális stb.) cél, 8. a maximális kockázatvállalás és 9. a minimális rugalmasság célja, valamint 10. a mindezeket átfogó („umbrella“) növekedési cél. A felsorolt célok rendszerbe ötvöződnek, ezért a vállalat vezetése nem egyes célok maximumára, hanem a célrendszer egészének optimumára törekszik. Ebben az optimumban kap mind nagyobb szerepet a 8. és 9. cél: a vállalható maximális kockázat betartása és az akár a vállalati eredmény visszafogásával megőrzendő vállalati rugalmasság.

A célok rendszerén belül azonban más-más súlyt kaphatnak az egyes célelemek a vállalati működés egyes időszakokban: az egyik időszakban például az elérhető nyereség, a másikban a piaci részesedés bővítése lehet fontosabb. Az egyes célok súlyát módosíthatják a környezet lehetőségei és fenyegetései, a vállalati működés szinergia-lehetőségei vagy a kialakuló „szűk keresztmetszetek” feloldásának következményei, a célok időszakos kompenzálásának követelményei stb. Az elmúlt évtizedek során jelentősen felgyorsult a célelemek súlypontváltása: egyes

felmérések szerint a fejlett piacgazdaságokban 1950-től 2000-ig mintegy háromszorosára nőtt a súlypontváltás üteme. (Hoványi, 1995) Ezért a vállalatok vezetésének napjainkban már szinte folyamatosan figyelemmel kell kísérnie, hogy a vállalat versenyképességének megőrzéséhez nincs-e szükség a célelemek súlypontjainak újabb és újabb módosítására.

#### **A vállalatvezetői tevékenység tartalmának változásai**

Mind erőteljesebbek azok a változások is, amelyek a vállalatvezetés tartalmának alakulásában bontakoztak ki az elmúlt években, s amelyek – várhatóan – egyre intenzívebben hatnak majd a jövőben is. Ezek közül elsősorban a következők emelhetők ki:

– A vállalatvezetés *önálló szakma* lett. Ezt a „sztármenedzserek” épp úgy bizonyítják, mint a válságmenedzserek: ezek már függetlenek egy-egy iparágtól vagy gazdasági ágtól, annak műszaki vagy gazdasági diszciplínájától (ismeretanyagától, az ahhoz illeszkedő szakirányú végzettségtől, az évtizedes „helyi” tapasztalatoktól stb.) és szabadon vállalnak pozíciókat merőben különböző jellegű iparágakban vagy gazdasági ágakban. Az igazán jó vállalati vezetők tehát már nem iparágakhoz és gazdasági ágakhoz, hanem a többé-kevésbé azonos jellegű vezetési feladatokhoz – válságmenedzseléshez, óriásvállalatok irányításához stb. – kötődnek.

– A vállalatvezetés *nemzetközivé vált*. Az óriásvállalatoknál nemzetközi tanulópályát fut be a vezetőnek kiszemelt fiatal szakember, és nem tölthet be felsőszintű vezetői pozíciót az, aki nem mozog otthonosan a nemzetközi színpadon. De egyre nemzetközibbé válik a kis- és közepes nagyságú vállalatok vezetése is: erre sarkallják a vezetőket azok a lehetőségek, amelyeket a regionális gazdaságok nyitnak meg vállalatok számára, s erre kényszeríti az a nemzetközi verseny is, amely még a piaci réseken is mind erőteljesebbé válik.

– A vállalatok vezetői *egyre kevésbé* lesznek *menedzserek*, vagyis akik vállalatuk óramű pontossággal szabályozott működését utasításokkal irányítják. Szerepük mindinkább egyfajta „mediatori” lesz: kezdeményezésekre kell ösztönözniük munkatársaikat, s koordinálniuk kell az elfogadott újítások, innovációk megvalósítását. (P. Drucker „executive“-nak nevezi ezt az új vezetői magatartást...-Drucker, 1986)

– A felső szintű vezetés egyre erőteljesebben válik *team-tevékenységgé*: a mind sokrétűbb szakmai szempont egyeztetése a döntéselőkészítésben, a mind szétágazóbb szakmai követelmények a döntések megvalósításában azt követelik meg, hogy együtt gondolkodó, összeszokott szakmai csapatok végezzék a döntés-előkészítést, a döntés és a végrehajtás-irányítás egész folyamatát. (Ezért kap mind nagyobb időhányadot a vezetőképzésben a „teammunkában való részvétel” témakör...)

– Korábban vállalatvezetők alkalmaztak – mind szélesebb körben – olyan sajátos vezetési módszert, amellyel fokozhatták vállalatuk versenyképességét. Később a vállalatok vezetői már a vezetés egészében, tehát annak minden szintjén és posztján bevezettek egyes módszereket, hogy ezzel még jobban fokozzák a vállalat versenyképességét. A jövőben egyes módszerek helyett mindinkább *összehangolt módszercsoportokat* fognak alkalmazni a vállalatok vezetésének egész rendszerében, mert ezek szinergiájával még jobban növelhetik a versenyképességet. (Ilyen módszercsoport például az „MBO”, a „nyereségközpont-kiépítés”, a „belső vállalkozás” és az „innovációs ösztönző vezetés” együttes alkalmazása – Hoványi, 1992)

Összességében az várható, hogy a vállalatok nemzetközi versenyében mind meghatározóbb tényező lesz a jövőben a *vezetési verseny*. Ez – a nemzetközi tapasztalatok szerint (Carlson, 1988, Edwardes, 1983, Iacocca, 1988) – viszonylag könnyen hidalhat majd át olyan versenyhatárokat, amelyek korábban akár katasztrofálisnak is minősülhettek a vállalatok számára.

### **A vevők és végső felhasználók jellegzetességei**

A vevők és végső felhasználók alkotják a vállalati *környezet* első nagy csoportját. Igényeik és fizetőképes keresletük sajátosságai, s méginkább ezek tendenciái alapvetően befolyásolják majd a vállalatok hosszú távú versenyképességét. A vevők és végső felhasználók körében keresletük következő tendenciáit érdemes figyelembe venni:

1. A nemzetgazdaságok többségében várhatóan megnő a fogyasztók szabadrendelkezésű jövedelmhányada. Ezért jelentős mértékben, sőt, exponenciálisan nő majd a fogyasztási cikkek *kereszti-irányú versenye*, vagyis amelyben egymástól merőben eltérő termékek és szolgáltatások versengenek majd egy-egy vevő fizetőképes keresletének megszerzéséért.

2. Az életszínvonal növekedésével tovább *polarizálódik* a fogyasztási cikkek *kereslete*: mind több és mind markánsabb piaci szegmens alakul ki, s ezek között jellegzetes piaci rések jönnek létre. Mindezt egyre nagyobb szerepet kap majd a kínálat pontos „rátájolása” egy-egy piaci szegmensre vagy részre.

3. A *kereslet* polarizálásával egyidőben fokozódik *homogénabbá* válása is, elsősorban a multinacionális vállalatok egységes kínálata miatt. Ez részben tovább élezi a piaci, a műszaki és a gazdasági pozícióharcot – részben nemzetközibé formálja a piaci réceket a kialakuló gazdasági régiókban. Mindez élesebb pozícióharcot jelent a nagy- és óriásvállalatok számára – de egyúttal új és hatalmas lehetőségeket a kis- és közepes méretű vállalatok számára.

4. A piacokon – az élesebb verseny következtében – fokozódik majd a kereslet *minőség- és költségérzékenysége* mind a fogyasztási cikkek, mind a termelőeszközök területén. Ez elsősorban a termelési költségek ötvenöt-hatvan százalékát kitevő beszerzési költségversenyben ölt testet – különösen azért, mert a globálissá táguló beszerzés jelentős költségelőny megszerzését teszi lehetővé.

5. Mind a fogyasztási cikkek, mind a termelőeszközök piacán egyre nagyobb jelentősége lesz a *célminőségnek*. Ezért a versenyképességnek mind döntőbb feltétele lesz, hogy mennyire sikerül a kínálatnak kialakítania a termék vagy a szolgáltatás vevőpreferenciára „válaszó” húzó paraméterét. (A modern marketing lényege már ma is az ilyen húzó paraméterek létrehozása és piaci kihasználása.)

6. A fogyasztási cikkek körében számottevőbb lesz a *kínálati csomagok* szerepe: egyes cikkek és szolgáltatások helyett mindinkább kínálati csomagokat igényelnek a vevők, amelyeket a gyártó vagy a szolgáltató horizontális vagy vertikális diverzifikálással, esetleg stratégiai szövetséggel hozhat létre. (Török, 1996)

7. A termelőeszközök területén megnő az igény a *kulcsrakész átadásokra* (ami a fővállalkozók számára nyit nagy lehetőségeket) és a *rendszerkonform tervezésére és szállítására* (ami az egyes berendezések kínálatának rugalmasságával szemben támaszt új és hatalmas követelményeket).

Összességében az a következtetés szűrhető le, hogy a vállalatoknak a jövőben egyre több erőforrást kell fordítaniok piaci lehetőségeik és korlátaik feltárására – s ezt az erőforrástöbbletet mind szigorúbb piaci feltételek között kell majd kigazdálkodniok termelékenységük növelésével.

## Az üzleti ellenfelek versenyhelyzetének jellemzői

Az üzleti ellenfelek között várhatóan a következő területeken folyik majd az éles verseny: a *költség*-, az *innovációs*, a *rugalmassági* és a *vezetési* verseny területén.

Ezek közül először a költségversenyhez érdeemes megjegyzést fűzni. Eredménye elsősorban nem árcsökkenésekben fog megjelenni, hiszen ezeket kevésbé igénylik a minőségtudatos, innovációkra áhító és viszonylag magas életszínvonalú vásárlók. A költségversenyben szerzett előny a vállalati *kutatás és fejlesztés forrását fogja bővíteni*, s ezzel a kínálat innovációs képességét fogja növelni.

Az *innovációk* jelentőségéről már esett szó az előzőekben. A *rugalmasság* követelményére a felgyorsuló és sokszor mind váratlanabb környezeti változások (például a műszaki fejlődés új vívmányai vagy egy multinacionális vállalat lavinaszerű megjelenése az addig kiegyensúlyozott piacon) irányították rá a figyelmet. Ezért lett a vállalati üzletpolitikák mind gyakrabban ismételt jelszava: „Inkább érjünk el kisebb nyereséget, de erősítsük vállalatunk képességét a pályamódosításra, sőt, ha kell, a pályaváltásra!”

A vezetési verseny lényegét leginkább az „5x5-ös vezetési mátrix” érzékelteti: ennek soraiiban a vezető személyiségének, ismeretstruktúrájának, tapasztalatának, vezetési készségének és koncepciójának („filozófiájának”), oszlopaiban pedig tájékozódó, tervező, szervező, irányító (motiváló) és ellenőrző tevékenységének értékelése szerepel. Az értékeket a már említett vezetési feladattípusonként, nemzetközi szinten vetik össze. A mátrix értékelő adataihoz természetesen a másik kritérium, a vezetett vállalat eredményeinek alakulása kapcsolódik.

A versenyhelyzetet feltáró technikák körében pedig egyre terjed a már említett *harcos és bemenő versenyhelyzetek párhuzamos elemzése*: a felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés korábban mind életbevágóbb lesz a vállalatok számára, hogy folyamatosan figyelemmel kísérjék bemérő versenyhelyzetükben azt a távolságot, amely őket az élvonalától vagy követőiktől elválasztja.

## Az üzleti partnerek új szerepe a versenyképesség alakításában

Azzal, hogy megnő a beszerzési, termelési és értékesítési hálózatok szerepe a versenyképesség alakulásában, az üzleti partnerkapcsolatok jelen-

tősége is fokozódik. A megfelelő partnerek – akik közé természetesen nemcsak termelő és kereskedelmi vállalatok, hanem kutatóintézetek, pénzügyintézetek, reklámügynökségek stb. is beletartoznak – számottevően csökkenthetik ugyanis a velük kapcsolatban álló vállalatnak vagy a hálózat egészének *költségeit*, fokozhatják ennek *rugalmasságát* és növelhetik a *biztonságát*.

A termelési partnerkapcsolatok hagyományos formája a nagyvállalat köré szervezett kis *bolygóvállalatok* sora. Ebben a kapcsolatban – mint említettük – a nagyvállalat elsősorban a költségcsökkenés és a rugalmasság előnyét használja ki, a bolygóvállalatok pedig többnyire beruházási támogatást, valamint know-how-kat kapnak a nagyvállalattól, és a folyamatos rendelések miatt megnő a biztonságuk is.

A termelési kapcsolatok egyik újabb formája a már említett stratégiai szövetségek létrehozása. Ezek keretében egymással piaci versenyben álló nagyvállalatok alakítanak ki partnerkapcsolatot, többnyire jól körülhatárolt fejlesztési vagy részegységgyártási feladatra. Ebből mindkét vállalatnak haszna származik: egyik fejlesztést és beruházást takarít meg, a másik pedig nagyságrendi megtakarításait növeli meg jelentős mértékben.

A partnerkapcsolatok másik új formája a tevékenységkihelyezés („outsourcing”). Ennek lényege, hogy egy, korábban a vállalatnál végzett tevékenység folyamatos végzését – például a marketingkutatást vagy a vállalati információrendszer folyamatos fejlesztését – külső szakmai partnerre bízzák. Ezzel azt érik el, hogy a tevékenységet mindenkor garantált szakszerűséggel és a legújabb szakmai fejlődés eredményeit felhasználva végzik el – s mindez olykor még kevesebbe is kerül a megbízó vállalatnak, mintha milderre „kapun belül” került volna sor.

Az új partnerkapcsolatokban megnő a *komplementer vállalatnagyság* szerepe is – aminek iparpolitikai jelentősége is van. Mind nagyobb versenyelőnyre tesznek szert ugyanis a nagy kutatási és fejlesztési alapokkal rendelkező óriásvállalatok; megerősödnek mind a bolygóvállalati szerepet betöltő, mind a piaci részekre termelő kis- és közepes nagyságú vállalatok; várhatóan egyre jobban lemaradnak viszont – mind kutató és fejlesztő, mind marketingtevékenységükben – a hagyományos „nagyvállalatok”. Az új típusú partnerkapcsolatoknak tehát valószínűleg az önállóságukat megőrző nagyvállalatok lesznek az igazi vesztesei.

## A PEST tényezők alakulásának irányzatai

A PEST négy tényezőjének hosszú távú alakulásában a következők érzékelhetők:

- A *politika, gazdaságpolitika* területén (P = Political factors) még fennmarad a szigorúan teljesítményközpontú és a szociális egyenlőtlenségek kiegyenlítésére törekvő irányzatok váltó-gazdasága, melyben az előbbi a monetáris iskola (Fridman, 1969), az utóbbi pedig egyfajta „New Deal“-re épül (Keynes, 1965). Ez a két irányzat most sok kérdésben konvergál (például abban, hogy a magántulajdon hatékonyabban működteti az erőforrásokat, mint az állami tulajdon), hosszabb távon azonban valószínűleg mind jobban elveszti majd a hitelét. Ez annak ellenére következhet be, hogy az utóbbi évtizedekben csillapodtak a nemzetgazdaságok válságjelei és a gazdaságpolitika jó és tartós eredményeket ért el a nemzetgazdaságok „finomszabályozásával“ is. Úgy tűnik azonban, hogy a jövő-ben csökken majd mind a kormányok, mind a nemzetközi és regionális szervezetek gazdaságpolitikájának a szerepe – és mindinkább a *multinacionális óriásvállalatok* szólnak majd bele a nemzetgazdaságok sorsának alakulásába.

- A *(nemzet)gazdaság területén* (E = Economic factors) továbbra is érvényesül majd a „bűvös négyzet“, tehát a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás, az egyensúly és az infláció mint a nemzetgazdaság fejlődésének feltétele és mércéje. Mindezek megfelelő értékei azonban csak akkor jelentenek biztos fogódzót az üzleti élet számára, ha a gazdaság hosszú távú nemzetközi versenyképességét szolgálják. Ezt várhatóan megkönnyítik majd az egyre szélesebb körben megvalósuló gazdasági integrációk. Ebben az összefüggésben a nagy ipari országok versenyelőnyét az élvonalba tartozó K + F eredmények, az egymásra épülő termelési vertikumok (M. Porter klaszterei – Porter, 1990) és a nemzetgazdasági méretű termelési helyezések („outsourcingok“) biztosítják majd; kis országok esetében versenyképességük feltétele egyre inkább az élenjáró K + F-re való ráépülésük, az exportpiaci szegmensekből és résekből való részesedésük és hazai piacuk élénk, de a külkereskedelmi egyensúlyt fel nem borító kereslete lesz.

- A *társadalmi tényezők* (S = Social factors) körében az ún. „konvex társadalommodell“ segíti

elő a gazdaság zökkenőmentes fejlődését, amelyben a társadalom középrétegei a súlypontok, s a társadalom felső és alsó rétegei mind kisebb csoportokat foglalnak magukban. A „konkáv modell“ – melyben a súlypont a társadalom alsó rétegeire toódik át, de létrejöhet egy, a középrétegeknél számottevőbb felső réteg is – vagy fenyegetés lesz a lassuló gazdasági növekedés számára, vagy olyan kihívás lesz, amelyet a konvex formára kell változtatni a növekedésre való áttérés érdekében. (Itt jegyezzük meg, hogy csak a fejlett iparú nagy gazdaságok engedhetik meg maguknak az „alul lapos“ – „flat bottom“ – konvex modellt; csak ezek bírják el ugyanis nagyságukkal, élvonalbeli K + F és nemzetgazdaság méretű „outsourcing“ tevékenységükkel a slam-mek, a jelentős lumpenrétegek terhét.)

- Különböző esélyekre és más-más veszélyekre számíthatnak a *technikai környezettel* való kapcsolatainkban (T = Technical factors) az eltérő pozícióban levő vállalatok. Az élen járók esélye az innovációs extraprofit, veszély számukra a K + F tévút és a meg nem térülő fejlesztés. A szoros követők esélye, hogy már beigazolódott innovációkat követhetnek, valamint, hogy motiválja őket a magas célok és a szerényebb erőforrások különbsége (Hamal-Prahalad id. m.); szembe kell nézniük viszont azzal a veszéllyel, hogy az élenjáró visszaveri a támadásukat, ami jelentős költség- és pozícióvesztéssel járhat. A távolról követők esélye, hogy átugorhatnak fejlődési szakaszokat; veszély számukra a kése-delmes piacra lépés, amit teljes leszakadás követ-het. Végül a leszakadók esélye(!), hogy gyorsan megszabadulhatnak felesleges terheiktől és – jóval szűkebb tevékenységi körben – ismét megkezdhetik gyors növekedésüket; de az is fenyegeti őket, hogy csődbe jutnak és sorsuk a felszámolás lesz.

A felsoroltakból is kitűnik: egy vállalat hosszú távú versenyképességének kialakításához az egyik alapvető feltétel a PEST tényezők körültekintő prognózisa.

### Az infrastruktúra szerepe a versenyképesség alakulásában

Az infrastruktúra távolabbi jövőben érvényesülő hatásának mérlegelésénél annak négy sajátosságát érdemes figyelembe venni:

- Az infrastruktúra *komplex szerkezet*: fontosabb elemei az energia-, a közmű-, közle-

kedési, az információs, a távközlési, a pénzügyi, a jogi és az oktatási infrastruktúra, s ezek az elemek nemcsak külön-külön hatnak a gazdaságra és szereplőire, hanem összehatásuk is van.

– Az infrastruktúra egyes elemeinek és összességének kedvező és kedvezőtlen, *vonzó és taszító hatása* is van. (A vonzó vagy taszító hatás egyértelmű például külföldi beruházási szándékok esetében.) Ezek a hatások erősíthetik vagy gyengíthetik egymást: így alakul ki az infrastruktúra komplex szerkezetében a *szinergiahatás*, illetve nem egyszer a „*leggyengébb láncszem hatása*“, amelyik akár leronthatja a többi elem kedvezőbb hatását is. (Megjegyezzük: Magyarországon mindmáig nem került sor a komplex infrastruktúra ilyen rendszerszemléletű hatásainak elemzésére!)

– Az infrastruktúra elemeinek fejlesztéséhez különböző nagyságú ráfordítások szükségesek, és a fejlesztés más-más időtartamokat igényel, mert más az egyes elemek „*belső tehetetlensége*“. Ezért kényes és nagy horderejű feladat annak eldöntése, hogy milyen sorrendben és mértékben kerüljön sor az egyes elemek fejlesztésére. Igen gyorsan – akár egyes fejlesztési szakaszokat át is ugorva – fejleszthető például a telefonía, lassan és következetesen fejleszthető viszont az oktatás rendszere, s így a kulturális színvonal. Az eltérő belső tehetetlenségek miatt van szükség az infrastruktúra fejlesztési döntései során a „mulasztás hatáselemzésére“, a „regret analysis“-re, hiszen egyes elmulasztott döntések káros hatását rövid időn belül, másokét azonban csak igen hosszú idő alatt lehet közömbösíteni. Mindezt a gazdasági verseny szereplőinek is számításba kell venniük.

– Végül azt is szem előtt kell tartani, hogy egyes infrastruktúra elemek fejlődésének forradalmasító a szerepe. Jó példa erre az informatika, amelyik alapjaiban változtatja meg a gazdasági élet szereplőinek döntéselőkészítő, döntést hozó, vezérlő és ellenőrző tevékenységét, vállalataik egész szervezetét és működését. Ennek az infrastruktúra-elemnek a robbanásszerű fejlődése tehát merőben új *diszciplínát* jelent a versenyhelyzetben: az a vállalat, amelyik felismeri ezt és hasznosítja az új diszciplína eredményeit, versenyben maradhat, amelyik elmulasztja, előbbutóbb kihullik a versenyből.

## Összegezés és néhány következtetés

Gondolatmenetünk összegezéseként és a magyar vállalatok nemzetközi versenyképességi problémáinak érzékelésére a következőket állapíthatjuk meg;

– A vállalatok versenyképességét mindinkább *két időtávban* kell megítélni: *rövid távú*, tehát a pillanatnyi üzletvitelben érvényesülő versenyképességként (ennek figyelése, értékelése és növelése elsősorban a vállalati középvezetés feladata) és *hosszú távú versenyképességként* (ennek mérlegelésre, megőrzése vagy fokozása viszont a felső szintű vezetés kötelessége).

– A vállalatok hosszú távú versenyképességének megítéléséhez a *SWOT elemzés* négy tényezőjét (tehát a környezet által kínált lehetőségeket, az abból származó fenyegetéseket, a vállalat erősségeit és gyenge pontjait) is két időtávban célszerű vizsgálni: a *statikus* elemzés ezek pillanatnyi helyzetét és hatását tekinti át, a *dinamikus* elemzés pedig hosszú távú alakulásukat prognosztizálja.

– A versenyképesség hosszú távú elemzése során nemcsak a vevőknek a tervezet stratégiára adható „válaszát“ kell előrejelezni és mérlegelni. Ugyanilyen fontos a *versenyársak* lehetséges *ellenlépéseinek* a számbavétele is, amelyekkel válaszolnak a stratégiai kihívásokra. S várhatóan az a vállalat tesz szert előnyre a versenyben, amelyik több ellenlépést következtet ki és így több ellenlépésre készül fel...

– A jövő vállalata nem szervezeti egységek, funkciók és tevékenységek pusztá összessége, mégcsak nem is mindezek jól vagy rosszul integrált egysége. A jövő vállalata olyan *erőtér*, amelynek tényezői – a szervezetek, az erőforrások, a funkciók, a tevékenységek, a rendszerek stb. – egymással *folymatos kölcsönhatásban* működnek.

– Az *erőtér-konceptióból* következik: a vállalat vezetésének nem az lesz a feladata a jövőben, hogy kialakítsa a vállalat szempontjából optimális kompromisszumot a részben eltérő célokat és érdekeket képviselő szervezeti egységek, tevékenységek és funkciók működtetésében. A vezetésre az vár, hogy a vállalat egészének működésében *célra irányított szinergiát* hozzon létre

– s ez a cél a hosszú távú nemzetközi versenyképesség lesz.

– A vállalat erőter-felfogása és ennek kölcsönhatása a mind bonyolultabb PEST környezettel olyan összetett feladat elé állítja a csúcvezetőt, amelyet már-már csak „szuper agyvelővel“ (a vezetés szakirodalmában mind gyakrabban emlegetett „master mind“-dal) oldhat meg. Ilyen szuper agyvelőt pótol a felső szintű vezetők munkacsapata – amelynek alapja a tagok különleges felkészítése a teammunkában való részvételre.

– A külföldi és a magyar vállalatok nemzetközi versenyképességének fő problémáit érzékeltetik végül a következő táblázat adatai. (Hoványi, 1994) Ezek azt mutatják be, hogy a nemzetközi menedzsment tanácsadó cégek milyen jellegű feladatokat oldottak meg a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatai és a hazai nagyvállalatok körében az 1990–1994-es időszakban. (1. táblázat)

1. táblázat

A tanácsadási témák megoszlása 1990-ben

Tanácsadási témák	A témák aránya százalékban	
	Nyugaton	Magyarországon
Információrendszerek	49,2	8,0
Üzleti stratégia	9,8	17,0
Pénzügyek menedzselése	7,9	5,0
Reorganizálás	7,5	15,0
Projekt-menedzsment	6,5	–
Humán erőforrás-menedzselés	4,6	4,0
Változás-menedzselés	3,9	–
Egyéb	3,5	–
Beruházás-menedzselés	2,5	–
Marketing	2,3	5,0
Termelés-menedzsment	2,3	–
Vagyonértékelés	–	19,0
Privatizálás	–	18,0
Auditálás	–	8,0
Adótanácsadás	–	1,0
Összesen	100,0	100,0

Számos adat önmagáért beszél: például a vagyonértékelés, a privatizálás és az auditálás nagy százalékértéke Magyarországon vagy a vál-

latali stratégia és a reorganizálás nagyobb súlya a hazai vállalatok körében. Végső tanulságként azonban azt hangsúlyozhatjuk, hogy a vállalatok hosszú távú versenyképességének döntő kérdése a vállalati információrendszer fejlesztése lesz: már napjainkban is ez a témája a fejlett piacgazdaságokban végzett menedzsment tanácsadások közel felének. Mert a korszerű információrendszer jobban megalapozza a döntéseket, fegyelmezi a folyamatokat, felgyorsítja a vállalat működését és erőforrásokat takarít meg a fejlesztések számára. Márpedig ezek a vállalatok hosszú távú versenyképességének alapvető feltételei.

## Források jegyzéke

- Carlson, J. (1988): Lapítsd le a piramist! Bp. Zrínyi K. 135 p.
- Drucker, P. (1986): The Frontiers of Management. New York, Dutton, 368 p.
- Drucker, P. (1993): Innováció és vállalkozás az elméletben és gyakorlatban. Bp., Park K. 354 p.
- Drucker, P. (1994): The Theory of Business. = Harvard Business Review, szeptember-október
- Edwardes, M. (1983): Back from the Brinck. London, Collins, 320 p.
- Friedman, J. (1987): Dictionary of Business Terms. New York, Barron's, 650 p.
- Friedman, M. (1969): Monetary vs. Fiscal Policy. New York, Norton, 208 p.
- Hamal-Prahalad (1994): Competing for the Future. = Harvard Business Review, július-augusztus
- Hoványi G. (1992): Vállalatvezetés többdimenziós válsághelyzetben. Doktori értekezés. Bp. MTA. 334 p.
- Hoványi G. (1993): Menedzsment módszerek válsághelyzetbe jutott vállalatoknál. Pécs, JPTE, 82 p.
- Hoványi G. (1994): Investigating the Efficiency of Western Consulting Firms on the East-European Markets. (PHARE-ACE kutatás keretében végzett vizsgálat) Bp. IVKI
- Hoványi G. (1995): A vállalat és környezete az ezredfordulón. = Közgazdasági Szemle, október, pp. 955–970.
- Iacocca, L. (1988): Iacocca. Egy menedzser élete. Bp. Gondolat, 448 p.
- Keynes, J. M. (1965): A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete. Bp. KJK, 431 p.
- Kotler, Ph. (1991): Marketing management. Bp. Műszaki K. 625 p.
- Porter, M. (1990): Competitive Advantage of Nations. London, Macmillan, 855 p.
- Porter, M. (1993): Versenysztratégiák: iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Bp. Akad. K. 384 p.
- Török Á. (1996): Stratégiai szövetségek és működőtökeimport az átalakuló magyar gazdaságban. (Kézirat a JPTE-KTK számára) Budapest, IVKI

## A PROJEKTMENEDZSMENT HELYE ÉS SZEREPE A SZERVEZETEK VEZETÉSÉBEN

Napjainkban mind a társadalmi, mind a gazdasági szervezetek egyik létformájává vált a szinte folyamatos változás kényszere. Ennek folytán a szervezeteknek minduntalan valami újat, valami olyan egyszerű feladatot kell elvégezniük, amely különbözik az adott időszakra jellemző, folyamatosan ellátandó napi feladataiktól. Azaz, stratégiai céljaik eléréséhez különböző projektumokat kell megvalósítaniuk ahhoz, hogy a változó környezeti feltételekhez alkalmazkodni tudjanak. Ez a körülmény új és igen jelentős szerepkört biztosított a projektmenedzsment számára a szervezetek vezetésében, s ma már a projektmenedzsment képezi az egyik legfontosabb eszközt annak, ahogyan egy szervezet az egyik állapotából egy másik állapotára változik át.

Tanulmányomban a projektmenedzsment helyét és szerepét a

- Vezetési dimenziók a szervezetekben,
- Szervezeti stratégia és projektum, valamint
- Projektológia

címszavak köré csoportosítva igyekszem bemutatni, továbbá bizonyos rendezőelvek alapján csoportosítani, típusokba sorolni a különféle projektumokat.

### Vezetési dimenziók a szervezetekben

Egy szervezet, legyen profitorientált vállalkozás vagy közszolgáltatást megvalósító kormányzati szerv, minden esetben valamilyen – többé-kevésbé jól körülhatárolható – feladat ellátása érdekében működik. Ilyen közvetlenül teljesítendő cél lehet bizonyos termékek előállítására és értékesítése, szolgáltatások teljesítése stb.

Egy működő szervezet feladatait, valamint a feladatok teljesítésének körülményeit és feltételeit hosszabb-rövidebb távon a szervezet belső adottságai és az azokon keresztül érvényesülő külső környezet alakítja ki. A belső és a külső körülmények változásával szükségszerűen együtt jár a szervezet közvetlen feladatainak a változása is, mert szükségszerűvé, és gyakran ezzel együtt lehetővé is válik például a korábban gyártott termékek módosítása, esetleg új, korábban nem

gyártott termékek vagy szolgáltatások bevezetése. Az esetek többségében azonban nemcsak a közvetlenül teljesítendő feladatok módosulnak, hanem ezek teljesítésének szervezeten belüli körülményei is megváltoznak. Így például új technológiák\* kerülnek alkalmazásra, új gyártókapacitások jönnek létre, új piacokat szereznek meg, új szervezeti struktúra és új tulajdonosi összetétel, illetve tulajdonforma alakul ki.

Ez a szervezetek működésében megnyilvánuló kettősség – rövid távon a napi feladatok folyamatos teljesítése viszonylag azonos belső körülmények között, illetve hosszú távon a közvetlenül ellátandó tevékenységek változása vagy azok teljesítési körülményeinek az átalakulása – nyilvánvalóvá teszi, hogy egy szervezet vezetése többdimenziós tevékenység.

A vezetés egyik funkciója a szervezetben, hogy biztosítsa az éppen aktuális közvetlen célok és feladatok folyamatos és eredményes teljesítését. Így például egy szériatermékeket előállító vállalatnál a beszerzést és készletezést; a gyártást, összeszerelést és minőségellenőrzést; a raktározást és értékesítést; valamint a reálfolyama-

\* A technológia kifejezést itt a legtágabban értelmezem, értve ez alatt minden olyan eljárásmodot, amely egy tevékenységi folyamatot meghatároz.

tokkal összefüggő pénzügyi, számviteli és egyéb adminisztratív tevékenységeket. A vezetés ebben a dimenzióban ún. *operatív menedzsment*.

Az éppen aktuális közvetlen célok és feladatok folyamatos teljesítése mellett a szervezet vezetésének szembe kell néznie a változásokkal is. A vezetésnek ebben a minőségében a külső körülmények várható változásaiból, valamint a belső adottságok sajátosságaiból meg kell határozni a szervezet jövőbeni változási pályáját, ki kell jelölnie azt az állapotot, amelyet a fennmaradása érdekében a jövőben el kell érnie. Természetesen ahogy maga a környezet és a szervezet belső adottságai is változnak, annak megfelelően válik többé-kevésbé folyamatossá a szervezet változási pályájának az alakítása is, és így újabb és újabb – egymást időben követő, de egymásnak nem szükségszerűen ellentmondó – célállapotok jelennek meg a szervezet jövőképében. A vezetés ebben a dimenzióban *stratégiai menedzsment*.

Reális jövőkép kialakítása esetén – és az annak megfelelő reális stratégiai célok megfogalmazását is feltételezve – a szervezet jövőbeni működőképessége nagymértékben a stratégiai célok realizálásának a mikéntjén múlik, ugyanis a stratégiai célok megvalósításának eredményei egy bizonyos időszakra a napi operatív tevékenységek részévé válnak és jelentősen befolyásolják a szervezet működésének eredményességét. Egy szervezetben a jövőkép elérése érdekében egyidejűleg több stratégiai célt és részcélt is megfogalmazznak, és ezek megvalósítása sokszor párhuzamosan, illetve egymással bizonyos átfedésben vagy egymásutániségben történik. A stratégiai célok és részcélok realizálásának folyamatai nemcsak időben különülhetnek el egymástól, hanem a szakmai tartalom tekintetében is (pl. új termék kifejlesztése, a gyártókapacitás létrehozása, a termék piaci bevezetése). Így e vonatkozásban a stratégia realizálásának egy-egy jól körülhatárolható, komplex és egyszeri feladatait is képezik. Ezek a feladatok mind az operatív menedzsmenttől, mind pedig a stratégiai menedzsmenttől eltérő vezetési szemléletet, továbbá módszereket és technikákat kényszerítettek ki a szervezetek vezetésében. Ez utóbbi dimenziójában a vezetés elsősorban *projektmenedzsment*.

A szervezetek vezetésének ez a hármas megnyilvánulási módja gyakorlatilag minden szervezetben tetten érhető, noha sok esetben mindez nem tükröződik a szervezeti struktúrában. Természetes, hogy kisméretű vállalkozásban ezek a funkciók nem különülnek el, és ugyanígy

természetes, hogy nagyméretű szervezetekben a stratégiaalkotás, a projektirányítás és az operatív vezetés funkciói mintegy látható módon visszatükröződnek a szervezeti struktúrában is.

A projektmenedzsment tehát egyfajta köztes kategória a vezetés stratégiai és operatív szintjei között, és mint ilyen, a stratégiai célok realizálását valósítja meg, amelynek következtében a stratégiai célok a napi operatív működés szintjére transzformálódnak. Ebben az értelemben a projektmenedzsment a stratégia megvalósításának eszköze, maga a projektum pedig egy-egy konkrét stratégiai program vagy részprogram, illetve stratégiai akció vagy annak egy jól körülhatárolható része.

A szervezeti stratégia mindenekelőtt jövőorientált, és mint ilyen, részben vagy egészben a szervezet működésének, illetve működése belső feltételeinek és adottságainak a megváltoztatására irányul. Következésképpen a stratégia többnyire olyan valaminek a létrehozását is célozza, ami az adott szervezet számára a stratégiaalkotás idején még nem létezik. Ezeket a létrehozandó és megvalósítandó dolgokat fogalmazzák meg a stratégiai programokban és akciókban. A stratégiai programok és akciók éppen ezért *egyszeri, komplex feladatok* teljesítését jelentik *meghatározott idő-* (teljesítési időtartam, ill. határidő) és *költségkorlátok* között.

Ezen alapvető karakterisztikáiban a stratégiai célfeladatok teljes mértékben megfelelnek egy projektum alapvető karakterisztikáinak, amennyiben az általánosan elfogadott értelmezés szerint *projektum minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei (erőforrások) meghatározottak és (hasonlóan a stratégiai célfeladatokhoz) egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul*, azaz olyan valaminek a létrehozására, amely az adott időben a szervezet számára nem létező.

Ez az azonosság magyarázza azt a felismerést, hogy a stratégia megvalósításának leghatékonyabb módja a *projektmenedzsment*. Természetesen a projektmenedzsment sem csodaszer, hanem sokkal inkább egy *olyan vezetési funkció gyakorlása, amely az erőforrásokat (humán és technikai), az információkat, valamint a releváns módszertani és technikai eszköztárat egy konkrétan meghatározott cél elérésére összpontosítja*. A projektmenedzser pedig az a személy, aki hatáskörrel, de egyben felelősséggel is tartozik a projektum teljesítéséért.

A fentieket alapul véve megállapítható, hogy a szervezetek vezetésében három alapvető vezetési dimenzió – másképpen fogalmazva: három vezetési szerepkör vagy vezetési funkció – van egyidejűleg jelen:

- az operatív menedzsment,
- a stratégiai menedzsment,
- a projektmenedzsment.

Az operatív menedzsment a szervezet ún. jelen állapota szerinti tevékenységeinek a folyamatosságát hivatott biztosítani, míg a stratégiai menedzsment a szervezet kívánatosnak tartott jövőbeni állapotait határozza meg – többé-kevésbé ugyancsak folyamatosan, vagy legalábbis rendszeres időközönként. A stratégiai menedzsmentnek az operatív menedzsment működésére gyakorolt hatása magától értetődő, minthogy tevékenységével hosszabb távon az operatív működés tárgyát és körülményeit igyekszik megváltoztatni. Ugyanakkor az operatív menedzsment számos

Amíg mind az operatív menedzsment, mind pedig a stratégiai menedzsment célmegvalósítását tekintve időben folyamatos tevékenységnek tekinthető és bizonyos értelemben ismétlődő tevékenységfolyamat, addig a projektmenedzsment mindig egy egyedi cél elérésére összpontosít, amelynek megvalósítási időtartama (kezdés és befejezés) előre rögzített, a teljesítés költsége (erőforrásfelhasználás) pedig meg van határozva. Ezek azok a specifikumok, amelyek a projektmenedzsmentet a menedzsmenttudomány önálló részterületévé érlelték.

Az 1. táblázat az előbbieken említett vezetési dimenziókat, illetve vezetési szinteket hasonlítja össze néhány szempont alapján.

### Szervezeti stratégia és projektum

A stratégiai akciók, amikor azok meghatározott eredmény elérésére vonatkoznak, akkor mindig

1. táblázat

A vezetési funkciók a stratégia és a projektumok közötti összefüggés tükrében

Az összehasonlítás szempontja	Stratégiai menedzsment	Projektmenedzsment	Operatív menedzsment
A döntések időhorizontja	hosszú távú	középtávú	rövid távú
Hatása a szervezet egészére	hosszú távon jelentős	középtávon jelentős	rövid távon jelentős
A működés meghatározó tényezője	a várható jövőbeni környezet	a definiált eredmény, ill. költség- és időkorlátok	a rendelkezésre álló erőforrások és/vagy az aktuális piaci helyzet
A tevékenység jellege	komplex, innovatív	komplex innovatív	rutinszerű, szabályozott
A funkció gyakorlásának jellege	folyamatos	egyszeri, visszatérő	folyamatos
A működés mozgáster	a szervezet egésze	a szervezet egésze vagy több funkcionális egység	egy-egy funkcionális egység

jövőbe mutató jelzést szolgáltat a stratégiai vezetés számára. Az ilyen irányú kapcsolat kialakítása különösen akkor válik fontossá, amikor egy szervezetben az említett vezetési funkciók a szervezeti struktúrában is elkülönülnek egymástól.

egy-egy komplex, de egyedi feladat megvalósítását jelentik az adott szervezetben. Egy ilyen feladat teljesítése; mint arra már utaltam – jellemben eltér a szervezet folyamatosan ismétlődő operatív tevékenységétől, de eltér a stratégia-

alkotás abszolút jövőorientált, a szervezetet a maga egészében szem előtt tartó megközelítéstől is. Egy szervezet számára az ilyen komplex, egyedi feladatok projektumként értelmezhetőek, és a teljesítésükre vonatkozó vezetői tevékenység – vezetési funkció – pedig a projektmenedzsment.

A stratégia a szervezet számára változásokat irányoz elő, és ezek a változások különféle projektumok teljesítésével következnek be. A projektumok, és így a projektmenedzsment is, a szervezeti változások megvalósításának eszközrendszerét képezik. A projektumok a szervezeti stratégiákból jönnek létre oly módon, hogy maga a szervezeti stratégia generálja azokat, és ezzel együtt alakul ki a projektmenedzsment mint vezetési funkció iránti igény is. Ez a felismerés mindazonáltal csupán csak az elmúlt néhány év során született meg,\* noha a nyilvánvaló kapcsolat stratégia és projektum között e felismeréstől függetlenül is létezett, hiszen a változás úgymond természetes velejárója minden (kormányzati, üzleti, társadalmi stb.) szervezetnek. Ami ezt a felismerést elősegítette, az sokkal inkább a változás mértékének az elmúlt másfél évtizedben tapasztalható gyorsulása. Cleland a következőképpen fogalmazza meg ezt az összefüggést: „A projektumok létezése egy szervezetben világos jelzése annak, hogy a szervezet változásban van, és meg akar felelni a változó jövőbeni környezetének. Ez az az alapkérdés, amelyet nem hagyhat figyelmen kívül sem a felső vezetés, sem az igazgatóság.”\*\*

A projektumok léte egy szervezetben szorosan összefügg annak stratégiájával. A stratégia a megvalósíthatóság érdekében konkrét – komplex és egyszeri – célfeladatokban fogalmazódik meg, ezért hatékony megvalósítási formája a projektum, és megvalósításának módja a projektmenedzsment. Ez az összefüggés fejeződik ki abban a már említett megállapításban, hogy a projektumok a szervezeti stratégia építőkövei.

Minél több projektumot valósít meg egy szervezet egy adott időszakban, annál biztosabb állíthatjuk azt, hogy a szervezet változásban van, mert alkalmazkodni kíván – stratégiájának megfelelően – a változó környezetéhez.

A projektumokkal kapcsolatban megállapítható tehát, hogy azokat a szervezeti stratégia hozza létre és alakítja ki, miközben a projektumok teljesítését megvalósító projektmenedzsment mint vezetési funkció jellegében eltér a stratégiai menedzsmenttől. E két utóbbi menedzsmentfunkciót bizonyos értelemben összeköti ugyan maga a projektum, ugyanakkor különbségüket jól érzékelteti a két funkció projektummal kapcsolatban értelmezett döntési hatásköreinek célszerűen eltérő tartalma is.

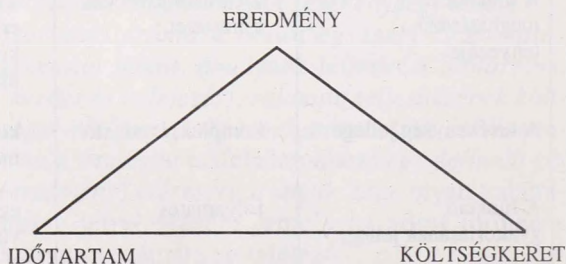
E különbség jobb megértéséhez induljunk ki a projektum fogalmából. Eszerint projektum minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei (erőforrások) meghatározottak, és amely egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul. Egy konkrét projektum eszerint leírható, illetve definiálható:

- a célként elérendő eredménnyel,
- a teljesítés időtartamával,
- a teljesítés költségkeretével.

A szokásos ábrázolásmódban ez az 1. ábrában látható.

1. ábra

#### A projektumot azonosító karakterisztikák mint elsődleges projektcélok



Egy projektumot az azonosító karakterisztikái mindenkor behatárolnak, miközben igaz az a megállapítás, miszerint a karakterisztikák között kölcsönös összefüggés áll fenn: a költségkeret csökkenthető az időtartam növelésével és fordítva, illetve az időtartam csökkenthető az elérendő eredmény rovására és fordítva, s ugyanúgy a költségkeret és az eredmény, pontosabban annak terjedelme, minősége és teljessége között is ha-

\* Lásd még: Cleland, D. I. Project Management. Strategic Design and Implementation (McGraw – Hill, New York, 1994. 2nd edn.) vagy van den Honert, A. The Strategic Connection with Project Processes (Dynamic Leadership Through Project Management. INTERNET '94 12th World Congress. Proceedings volume 1, Oslo, Norway 1994).

\*\* Cleland, D. I. Project Management. Strategic Design and Implementation (McGraw – Hill, New York, 1994. 2nd edn.) – a szerző fordítása.

sonló az összefüggés. Az, hogy egy projektum azonosító karakterisztikái milyen konkrét értékben kerülnek meghatározásra, az a szervezeti stratégia, illetve annak teljesülése szempontjából nem közömbös, ezért a karakterisztikák kialakításával kapcsolatos döntés célszerűen a stratégiai menedzsment (a stratégiáért felelős vezetési szint) hatáskörébe kell hogy tartozzon. Ez akkor is követendő elv, ha az előkészítést (a projektváltozatok kialakítását) egy másik vezetési szint (pl. a projektmenedzsment) végezte el.

A projektum teljesítése során az elérendő eredménnyel (annak terjedelmével, ill. minőségével és teljességével stb.), a megvalósítás időtartamával és költségkeretével kapcsolatosan különféle bizonytalanságok (ezekből következően kockázatok) jellemzik a megvalósítás folyamatát, ugyanakkor a karakterisztikák teljesüléséért (betartásáért) a projektirányítási szint felelősséggel is tartozik, miközben a projektum teljesítésében több belső és külső közreműködő is részt vesz. A közreműködők közötti kockázat- és felelősségmegosztás kialakítása – a projektmegvalósítás stratégiája – így célszerűen a projektmenedzsment döntési hatáskörébe tartozó kérdés.

Az egyik esetben tehát a projektum stratégiai megalapozottsága képezi a döntés tárgyát, míg a másik esetben a projektmegvalósítás stratégiája.

A stratégiai vezetés feladata azonban nem ér véget a stratégiai célfeladatok és a belőlük kialakított projektumok behatárolásával, illetve az ún. azonosító karakterisztikákról (amelyek egyben primer projekt célkitűzések is) hozott döntéssel. A szervezet környezete a stratégia megvalósítása – a projektumok teljesítése – során is változhat, akár jelentős mértékben is. Ez a körülmény a stratégia átalakítását, nemegyszer jelentős módosítását is indokolhatja. Mindez együtt járhat a stratégiát megvalósító projektumok módosításával, esetleg törlésével is. A stratégiai vezetésnek így folyamatosan vizsgálnia és ellenőriznie kell a teljesítés alatt álló projektumok és az aktuális szervezeti stratégia kölcsönös megfelelőségét.

## Projekttypológia

Egy szervezetnek egyidejűleg – a szervezetre jellemző változás mértékétől függően – több stratégiai akciót, több stratégiai célfeladatot kell teljesítenie. Ebből következően a szervezetekben rendszerint több projektum megvalósítása folyik, részben egymás mellett, részben egymással átfedésben, részben pedig egymást követően. A pro-

jektum definíciója alapján korábban meghatározásra kerültek azok a karakterisztikák, amelyek segítségével egy konkrét projektum mindenkor leírható. Ezek egyike a projekt teljesítés céljaként elérendő eredmény, amely – illeszkedve a szervezet stratégiájához – lehetővé teszi a szervezeti stratégia fokozatos (lépésről lépésre, azaz projektumról projektumra történő) teljesülését.

A szervezetekben jelenlevő többféle stratégiai célfeladat teljesítése értelemszerűen többféle, projekt célként is megfogalmazott eredmény elérését teszi szükségessé. Így például a stratégiában szerepelhet célfeladatként új termék kifejlesztése, az előállításához szükséges gyártókapacitás létrehozása, a gyártott új termék piacának megszerzése, és a mindezzel adott esetben együttjáróan a szervezeti struktúra átalakítása, esetleg a tulajdonosi struktúra megváltoztatása stb. A felsorolt példák alapján is nyilvánvaló, hogy az egyes stratégiai feladatok realizálására kialakított projektum mind a projekt megvalósítás tevékenységi tartalmát illetően, mind pedig az elérendő célként definiált eredmény jellegét illetően jelentősen különböznek egymástól. A különféle tevékenység tartalmú és különböző jellegű eredményt létrehozó projektumok léte egyfelől lehetőséget teremt a projektumok csoportosítására, tipizálására, másfelől pedig szükségessé is válik ez annak érdekében, hogy a projektmenedzsment módszertani és technikai eszköztárát differenciáljan, és így hatékonyabban lehessen alkalmazni.

Az előbbieken leírt körülményeket figyelembe véve a projekt célként definiált elérendő eredmény alapján a különféle tartalmú projektumot a következő kategóriák szerint célszerű csoportosítani:

- *beruházási projektumok*
- *kutatási és fejlesztési projektumok,*
- *szellemi szolgáltatási projektumok.*

• A *beruházási projektumok* csoportjába sorolható minden olyan projektum, amelynek eredményeként valamilyen termék előállítására vagy valamilyen szolgáltatás teljesítésére alkalmas *létesítmény* jön létre, vagy már meglévő létesítmény kerül átalakításra bővítés, felújítás, esetleg megszüntetés formájában. Így például: olajfinomító, autópálya, kórház, számítógépes adatfeldolgozó rendszer. A beruházási projektumok sajátossága, hogy a definiált célként elérendő eredmény – a létesítmény – műszaki és teljesítéstartományokkal egyértelműen jól meghatározható, ill. leírható. Ugyancsak jellemző sajátossága a projektumok ezen csoportjának, hogy

fizikai teljesítésük meghatározó, ill. leírható. Ugyancsak jellemző sajátossága a projektumok ezen csoportjának, hogy fizikai teljesítésük meghatározó erőforrása materiális jellegű, így pl. anyag, berendezés, gép. Az ilyen jellegű projektumok várt eredménye ugyan modellezhető, de a szó valódi értelmében vett prototípus nem készíthető, noha korábbi, hasonló létesítmények megvalósítási, illetve átalakítási tapasztalatai – amennyiben ilyenek léteznek és hozzáférhetőek – felhasználhatók.

• A kutatási és fejlesztési projektumok csoportjába sorolható minden olyan projektum, amelynek eredményeként:

- új termék vagy új technológia\* jön létre,
- meglévő termék vagy technológia javulása következik be,
- új termék gyártása vagy új technológia alkalmazása kerül bevezetésre,
- a termékek gyártási költsége csökkenthető,
- új értékesítési vagy beszerzési piacok kerülnek megszerzésre stb.

A kutatási és fejlesztési projektumokra ugyancsak jellemző, hogy a célként előre meghatározott eredmény általában jól rögzíthető kvantitatív módon – az első két esetben többnyire műszaki paraméterek segítségével. Ugyanakkor jellemző erre a projektcsoportra, hogy a fizikai megvalósítás során a materiális jellegű erőforrások mellett egyre inkább a szellemi erőforrások válnak meghatározóvá. Az ebbe a csoportba tartozó ún. termékfejlesztési projektumok esetében prototípus készíthető, míg a többi esetben a modellezés, illetve a korábbi, hasonló projektumokra vonatkozó tapasztalatok hasznosíthatóak.

• A szellemi szolgáltatási projektumok csoportjába tartozónak tekinthetőek azok a projektumok, amelyek eredményeként egy szervezet működési körülményeinek és működése keretfeltételeinek új minősége jön létre. Így például: a szervezeti struktúra átalakítása, a tulajdoni struktúra megváltoztatása (pl. privatizáció), a szervezet tagjainak jelentős mértékű továbbképzése vagy átképzése stb.\*\*

\* A „technológia” kifejezés ebben az esetben is tágabb értelemben használatos, és így az magában foglal minden olyan eljárásmódot (pl. egy irodai szolgáltatását is), amely meghatároz egy tevékenységi folyamatot.

Az ilyen jellegű projektumok elvárt eredménye sokszor közvetlenül nem kvantifikálható a teljesítés szempontjai alapján kielégítő módon, inkább csak a létrejövő eredmény hatásai írhatóak le. Az ilyen projektumok eredményessége többnyire közvetett módon fejezhető ki, miközben maga a célként elérendő eredmény modellezhető, amelyhez korábban megvalósult hasonló projektumok tapasztalatai felhasználhatóak. A szellemi szolgáltatási projektumok teljesítésének meghatározó erőforrása – a nevéből is következően – a szellemi erőforrás.\*\*\*

A stratégiához való illeszkedés követelménye egy adott projektum vonatkozásában az elsődleges projektcélok számos kombinációját hozhatja létre, és számos olyan projektumot is találhatunk, ahol az elsődleges célok egyike, nevezetesen a megvalósítási idő – konkrétan a teljesítés határideje – teljes mértékben rugalmatlan, tehát nem változtatható. Ezeket a projektumokat – túl az előbbi kategorizáláson – szokás esemény jellegű projektumnak is nevezni, ilyen lehet például egy olimpia megrendezése vagy egy világkiállítás. Ezen projektum további jellemzője, hogy rendkívül összetettek és komplexek, többnyire egy-egy önálló alprojektumként mind beruházási, mind kutatás-fejlesztési és szellemi szolgáltatási projektumokat is magukban foglalnak, ezért ezeket gyakran *superprojekt*nek, illetve *megaprojekt*nek is nevezik. Az ilyen projektumokkal összefüggésben a stratégiai vezetés feladata kettes: egyrészt az adott eseményt is magában foglaló megaprojekt kialakítása, másrészt a projektum megmaradó eredményeinek (létesítmények, szervezetek stb.) a további hasznosítása.

A projektumoknak az előzőekben leírt csoportosításán túlmenően a szakirodalom aszerint is kategorizálja azokat, hogy fizikai megvalósításukban döntően a projekttulajdonos szervezeten

\*\* Viszonylagos újszerűségük miatt a projektumok ezen csoportjának még nem alakult ki egységesen elfogadott megnevezése – sem a szakirodalomban, sem a gyakorlatban. Ezért gyakran találkozhatunk a „menedzsmentprojekt” vagy az „orgware projekt” (a szervezet karakterisztikáinak megváltoztatására utaló) megnevezésekkel is. Ugyancsak előfordul a „változásprojekt” kifejezés is, ami annyiban zavaró, amennyiben gyakorlatilag minden projektum valamilyen változást irányoz elő.

\*\*\* Alapjaiban a projektumok hasonló csoportosítása található Papp Ottó Projekt Menedzsment (BME Mérnök-továbbképző Intézet, Budapest, 1995. kézirat) c. munkájában is, noha a Papp Ottó által bemutatott tipológia tartalmilag összevontabb módon kategorizálja a projektumokat.

külső közreműködők vesznek-e részt, vagy a megvalósítás során a szervezet alapvetően a saját belső erőforrásaira támaszkodik. Az előbbi esetben ún. *külső projektumról* beszélhetünk, míg az utóbbi esetben ún. *belső projektumról*. Ez a felosztás ugyancsak fontos az eredményes projektmenedzsment szempontjából, és így végső soron nagy jelentősége van a sikeres stratégiamegvalósítás nézőpontjából is.

A fenti csoportosítási szempont alapján általánosságban megállapítható, hogy a beruházási projektumok döntő többségükben külső projektumok. A kutatási és fejlesztési projektumok ugyanakkor jelentős hányadukban belső projektumok, míg a szellemi szolgáltatás jellegű projektumok többnyire részben belső, részben külső projektumok.

Az eddigiekben – kimondva-kimondatlanul is – innovatív jellegű szervezeti stratégiát megvalósító projektumokról volt szó. A projektmenedzsment – mind módszertani, mind pedig technikai eszköztárát illetően – az előbbitől eltérő jellegű stratégiák realizálására is alkalmazható. Így például válsághelyzet leküzdése vagy csődhelyzet felszámolása köré kialakított szervezeti stratégia – esetleges innovatív akciók mellett – viszszafejlést és leépítést célzó akciókat is (pl. bizonyos tevékenységek felszámolása) magában foglal. Ez utóbbiakra ugyancsak jellemző, hogy olyan egyszeri és komplex feladatokat jelentenek, amelyek eltérnek a szervezet napi rutinszerű működésétől, valamilyen előre definiált cél

(eredmény) elérésére irányulnak, továbbá a teljesítések időtartamai és költségei meghatározottak – tehát projektumok.

## Irodalom

- Barakonyi K.–Lorange, P.* (1994): *Stratégiai Management*. KJK, Budapest, 1994. 3. kiadás
- Cleland, D. I.* (1994): *Project Management. Strategic Design and Implementation*. Mc Graw-Hill, New York, 1994. 2nd ed.
- Cocke-Davies, T.* (1994): *Project Management and the Management of Change*. In: *Dynamic Leadership through Project Management*. INTERNET '94 12th World Congress Proceedings, Volume 1. Oslo, Norway, 1994
- Csath M.* (1990): *Stratégiai vezetés – vállalkozás*. KJK, Budapest, 1990
- van den Honert, A.* (1994): *The Strategic Connection with Project Processes*. In: *Dynamic Leadership through Project Management*. INTERNET '94 12th World Congress Proceedings, Volume 1. Oslo, Norway, 1994
- Johnson, G.–Scholes, K.* (1993): *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Prentice Hall, New York – London 1993. 3rd ed.
- Papp O.* (1995): *Projekt Menedzsment*. BME Mérnök-továbbképző Intézet, Budapest, 1995. Kézirat
- Porter, M.* (1985): *How Competitive Forces Shape Strategy*. In: *Harvard Business Review*. Vol. 57, No. 2. 1979

## E számunk szerzői:

**Dr. HOVÁNYI Gábor** a közgazdaságtudomány doktora, az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet tudományos tanácsadója, a JPTE tanszékvezetője; **GÖRÖG Mihály** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. MAROSÁN György** a filozófiai tudományok kandidátusa, okleveles fizikus, főiskolai tanár, Külkereskedelmi Főiskola; **MATULA Miklós** okleveles fizikus, vegyipari rendszertechnikai szakmérnök, ügyvezető igazgató, OPTONIKA Kutatás-fejlesztési Kft.; **KUNSÁGI Andrea** Ph.D. hallgató, BKE; **MITRÓ Katalin** Ph.D. hallgató, tanársegéd, BKE; **SZABADFÖLDI István** okl. villamosmérnök, egyéni vállalkozó; **STEINER László** a Nemzetközi Menedzser Központ vendégtanára, a United Technologies Automotive Hungary vezérigazgatója.

MAROSÁN György

## AZ APPLE story

A hetvenes évek közepén született személyi számítógép minden család asztalán ott kívánt lenni. S az Apple ezen diadalútját hosszú ideig nem is zavarta egyetlen vetélytársa, egyetlen vetélytársának egyetlen terméke sem, csak az 1980-ban piacra dobott IBM PC. Ettől kezdve azonban gyilkos harc kezdődött, mely megosztotta a piacot, de a felhasználóknak mindenképpen a javára vált. Ma az Apple az életéért küzd, s új stratégiáját keresi, de abban biztosak lehetünk, hogy a történet, az Apple története folytatódik...

A siker titka: megfelelő időben, megfelelő helyen a megfelelő megoldást. Esetünkben az idő: a hetvenes évek közepe; a színhely: Kalifornia, a Szilícium völgy; a megoldás: a személyi számítógép. Az eredmény: a világot átalakító technológiai forradalom. A korszak hősei: Steve Wozniak és Steven Jobs. Jobs húsz éves és éppen akkor hagyta félbe a főiskolát, hogy az Atarinál számítógépes játékokat tervezzen. Még otthon lakott és előszeretettel látogatta – a hatvanas évek hippie mozgalmaiból kinőtt kommunákat – a „Mindenki egyért” Farmot vagy a Zen Centert. Mai kelet-európai fülünknek talán meglepő, de valószínűleg erre az indíttatásra vezethető vissza, hogy Jobs mindig forradalmár akart lenni. Wozniak 24 évesen – még főiskolát sem végzett, autodidakta – technikai zseni. Ez az állítás túlzásnak tűnhet – de ez a helyzet. Maga az Apple számítógép Wozniak alkotása. A gépben szinte mindent – és ez a „minden” nem költői túlzás – ő tervezett és ő írta a legfontosabb rendszer-szoftvereket. Valaki úgy fogalmazott: a tápegységen és a műanyag dobozon kívül minden Wozniak kezén és fején ment keresztül.

De technikai zsenik a Szilícium völgyben százszámra születtek. Az, hogy ma még emlékszünk az Apple névre és logo-jára, a színes almára, az végső soron Jobsnak köszönhető. Az Apple vállalat ugyanis Jobs alkotása. Jobs mindig küszködött azzal az érzéssel, hogy az ő részese-e a közös alkotásban kisebb. Pedig ez

nem igaz. Aki formát ad egy vállalkozásnak, aki felismeri az iparágga válás fontosságát, aki személyiségével divatot teremt, az a piaci rendszerben nélkülözhetetlen funkciót tölt be. Ha Wozniak műszaki varázsló, Jobs próféta. De eltérően sok prófétától mindig a földön járt. A ma divatos menedzsment kifejezéssel élve – látnok (visionary leader) volt.

A hetvenes évek közepén a Szilícium-völgyben már sok tízezer hobbista élt és ez egy piacgazdaságban túl nagy piaci szegmens ahhoz, hogy ki ne használják. Vállalkozások alapultak arra, hogy a gépipítőket ellássák alkatrészekkel. Klubok szerveződtek, hogy a technika megszállottjai oktassák egymást, hogyan csináljanak számítógépet. Egy ilyen klubban találkozott Wozniak és Jobs. Az érdeklődésük némileg eltért, hiszen Wozniak a piacon fellelhetőnél műszakilag jobb számítógépet akart építeni, míg Jobsot főként az érdekeltte, hogyan tudna ebből pénzt csinálni.

1975-ben a furcsa páros megtervez és legyárt néhány, némi fantáziával és ügyességgel akár számítógépként is használható alaplapt és kiépíti köréjük azt, amitől világosan is számítógépnek voltak nevezhetők. S lám a gépek működtek. És boldog vala mindenki, aki csak látta. De Jobs előtt ekkor felsejlett egy vállalkozás képe: szaporodó megrendelések, bővülő eladás és növekvő profit. Egyelőre azonban az a helyzet, hogy a fiatalembereknek még arra is kevés a pénzük,

hogy a hobbijukat finanszírozzák. De Jobs orra megérzi az üzlet szagát. Mivel világosan látszik a piaci lehetőség, a fiúk úgy döntöttek, vállalkozást alapítanak.

1976. április 1-én – jó vicc –, ahogy ma mondanánk, létrehoztak egy BT-t. Úgy gondolták, hogy megterveznek egy alaplapot, legyártják hozzá a szükséges nyomtatott áramköröket, majd az egészet eladják 100 USD-ért. A fogyasztó azután maga ülteti bele a szükséges részegységeket és egyéb elemeket, amelyek a működéshez kellek. Ezt a „valamit“ nevezték Apple I-nek. A klubbeli társak érdeklődése – már ha csak a vásárlóképességen mérjük is – jelentős volt. Vagy száz darabot adtak így el –, a „nekem is“ effektus hatására – közvetlenül a barátoknak.

De Jobsot az üzletnek ez a módja nem elégítette ki. Elkezdett „házalni“ az Apple I modelljével a környező számítógép és hobbi szaküzletekben. A válasz: „meztelen“ alaplapra senki nem vevő, de ha hajlandók legyártani egy teljesen kiépített Apple számítógépet, azt megvennék, méghozzá 500 USD-ért darabját és – a nyomaték kedvéért – meg is rendeltek száz darabot. Ez a pillanat volt a valóságos fordulópont. Lehetett volna úgy dönteni: pokolba az üzlettel, és termeljünk csak annyit, amennyi a hobbi folytatásához kell. De ezek a gyerekek, s ez különösen vonatkozik Jobsra, a Szilícium-völgyben nőttek fel, ahol azért az első, a második és a harmadik számú fő tevékenység a pénzcserélés volt, a többi csak ezután következett. A légkörben, a reflexekben, a gondolatokban és a közösségben ahol éltek, a családban, a haveroknál, az iskolában és természetesen a vállalatnál, ahol dolgoztak, az volt a jelszó: vágj bele, légy önálló, kockáztass, kutasd a piacot, keresd meg a vevőt, tégy szert pénzre, és mindezt azért, hogy pénzt csinálj, pénzt és még több pénzt. Szóval nem is volt olyan sok tétovázás: irány az üzlet!

#### • Irány az üzlet...

A vállalkozást megtestesítő üzletember Jobs volt, egyebek mellett azért, mert ő hasonlított jobban egy üzletemberhez. Némi fogalmat alkothatunk arról, milyen is lehetett Wozniak, akihez képest Jobs „üzletszerű“ volt, mert Jobsról az volt az általános benyomás, hogy dörzsöltnek akart látszani, csak túlságosan topis volt, és gyakrabban kellett volna haját mosnia. Ennekellenére többnyire megkapta a kért hitelt, a szükséges alkatrészeket, felvették a hirdetéseit, és komolyan vették az ártárgyalásokon. Persze ne felejtkezzünk meg

arról, hogy mindez Kaliforniában játszódik le, ahol nagyon sokféle ember él, ahol a hippizmus született. Itt megtanulták, ha üzletről és haszonról van szó, mindegy, hogy a partner hogyan néz ki.

Jobs ekkor már a számítógépesítés profétája. Álma: „Apple komputert minden asztalra“. Rá kell azonban ébrednie, ha új iparágat akar teremteni, és el akarja foglalni a világot, a „gerilla-csapatot“ át kell alakítania reguláris hadsereggé, és nyílt háborút kell indítania a még „szűz“ kontinens meghódítására. A háborúhoz viszont – mint tudjuk; pénz, pénz és még egyszer pénz kell. Jobs tehát elkezdte járni a venture capitalist-okat, a kockázati tőkéseket. De már az első tárgyalások arról győzik meg, hiába az addigi siker, a megállapodáshoz professzionális segítség kell a marketing, a pénzügyek, a public relations, az áruterítés, a fejlesztés és a stratégiai tervezés területén.

#### • Ahogy egy vállalkozás születik...

Hőseink tehát ismét válaszút előtt álltak: meg lehet maradni a kisvállalkozás keretei között, lehet pénzt keresni, élvezni azt, amit csinálnak, lassan és kockázatmentesen tanulni saját hibáikból, és meg lehet maradni a környék hírességének. Szolid családot lehet alapítani, amerikai értelemben vett jóléttel, és majd évek múlva meg lehet mutatni a gyerekeknek: nézzétek, egykor a papa volt, aki elindította a forradalmat a garázsban. Szóval ez volt az egyik lehetőség. És a másik? Reguláris csapattá válni, meghódítani az ismeretlen, még fel nem fedezett területeket. Majd a piacot tartósan megszállni és persze elhódítani mások piacát. És Jobs esetében a hódítás célja már nem Kalifornia, még csak nem is az USA, sőt nem is a fejlett világ volt. Steven Jobs az egész földet a saját képére akarta formálni. Ehhez azonban először le kellett győznie önmagát. El kellett hitetnie önmagával és partnereivel, hogy belátta: nem ő a legjobb marketings, a legjobb likviditás menedzser, a legjobb termelési igazgató, a legjobb PR szakember. Megfelelő embereket kellett találni a különböző feladatokra, majd képesnek és hajlandónak kellett mutatkozni hallgatni rájuk. Azt azonban még nem sejtette – miként a legtöbb kisvállalkozó sem tudja –, hogy ha egyszer elindult a nagyvállalattá válás útján – feltéve hogy sikereket ér el –, nem lesz visszaút. A körülmények kényszere hatására az úton végig kell menni. És Jobs – szerencséjére vagy pechjére, ezt csak ő tudja – ekkor megtalálta a megfelelő embereket.

A műszaki fejlesztés területén viszonylag otthonosan mozogtak. Ám mivel itt egy teljesen új üzletágról van szó, ahol nem lehet pontosan tudni, mit is akarnak a vevők, és nincsenek még kialakult játékszabályok, a médiának óriási a szerepe abban, hogy a részenként létező piacokat egyesítse. Aki tehát ügyesen tudja irányítani a sajtót, az el tudja fogadtatni a potenciális fogyasztóval, hogy neki éppen az kell, amit az adott vállalkozás nyújtani akar, az határozza meg a játékszabályokat. Ezért Jobs felfogadta az akkori idők leghíresebb hirdetési ügynökségét – Regis McKenna-t – amely éppen az induló és fejlett technikára építő kisvállalkozásokra szakosodott. Az elején újra és újra visszautasították. Szóval nap mint nap újra hívta McKennaékat, egészen addig, amíg végül elvállalták az ügyet. McKenna volt az, aki újratervezte az Apple logóját: egy sokszínű alma, amelybe beleharaptak. A marketingkampány pedig, amit felépítettek, arról győzte meg a világot: itt egy vállalkozás, amely tizenkét emberrel száz millió dollárt csinál.

Az arculat fontos, de a pénz még fontosabb. Jobs megkereste Mark Markkulát, aki az Intel marketingvezetője volt, és éppen ebben az időben vált meg cégétől, hogy saját venture capital céget hozzon létre. Markkula egyrészt 91 ezer dollárt fektetett a vállalkozásba, másrészt – mint ahogy a kockázati tőkések csinálni szokták – még kb. hatszázszázötvenöt hajtott fel. De ettől kezdve már más játékszabályok szerint folyt tovább az üzlet. Itt már komoly üzleti vállalkozás indul, a portyázás helyett afféle kereszteshadjárat.

- *Az Apple Co...*

A cég – az Apple Co. – 1977-ben jött létre, mint egy négyszázezer USD alaptőkével. Markkulának a 91 ezer USD-je húsz százalékos részesedést jelent; Jobs és Wozniak anyagi hozzájárulása mindössze 2.654 USD volt, de a szellemi hozzájárulásukat mintegy tizenöt-húsz százaléknak fogadták el a társalapítók. 1978 elején újabb 517 ezer USD-t szedtek össze szintén kockázati tőkésektől. Markkula – hasznosítva korábbi marketingmenedzseri tapasztalatait – üzleti tervet készített, amely formát adott a cég hosszú távú fejlődésének. A kereskedelmet független értékesítési csatornára építette, amely lehetővé tette, hogy a kizárólagos eladók magas haszonkulccsal dolgozzanak, közösen viseljék a hirdetési költségeket, és az eladói standokon ki legyen téve az Apple név is. Figyelmet fordítottak az alacsony termelési költségekre, a magas minőségre, a rak-tárkészlet leszorítására.

Az Apple II-t 1977 májusában mutatták be. Ez volt az első személyi számítógép, amelynek beépített, felhasználóbarát operációs rendszere volt, és olyan dokumentációval látták el, amely még a nem-szakember számára is lehetővé tette, hogy képes legyen kezelni a rendszert. A következő évben – a PC piacon elsőként – floppy meghajtót építettek be a gépbe. Az újdonság, a jó marketingkampány, a vállalkozás köré szövődő mítoszok és a PC kultúra gyors terjedésének köszönhetően a piac egyszerűen korlátlanok tűnt. Az Apple II kimagasló termék volt, amellyel szemben egyszerűen nem volt összehasonlítható versenytárs. Megvásárolható volt, elérhető áron, színes grafikával és hangeffektusokkal. Az eredmény: rakétaszerűen felívelő forgalom.

- *A tőzsde vonzásában...*

Az Apple Co-nak már néhány tucat tulajdonosa van: a cég csodagyerek létrehozói kívül a fontosabb munkatársak és természetesen a kockázati tőkések. Eddig az érdek azonos volt: növelni a piaci részesedést, elfoglalni a piaci szegmenseket és minél gyorsabb vagyonnövekedést elérni. A fejlődés bizonyos szintjén azonban egyszer csak felerősödik a befektetői érdek: leszüretelni a piacot. A venture capitalnak ugyanis megvan a maga logikája: nem szereti sokáig megtartani az induló vállalkozást saját tulajdonában. Számára a dinamikus növekedés a meghatározó. Nem a nyereséget keresi, hanem a részvényérték növekedését. Az Apple álomszerű fejlődést futott be. Az 1978-as alig tíz millió USD-s cégből – ilyenből azért Amerikában akadt egynéhány – 1980-ra 117 milliós céggé fejlődött. Innentől kezdve a növekedés – legalábbis a korábbiakhoz képest – szükségképpen lelassul. Az induláskor a kockázati tőkések vállalták a kockázatot, most úgy érezték, learathatják ennek gyümölcsét.

1980-ban tehát a tulajdonosok úgy döntöttek, hogy tőzsdére mennek, vagyis az Apple részvényeit nyilvánosan is kibocsátották a New York-i tőzsdén. A kibocsátott részvények igen hamar elkelték és álomszerű vagyonhoz juttatták a tulajdonosokat. A két alapító, Jobs mintegy száztíz, Wozniak pedig hetvenhat millió USD vagyoni részhez jutott. Markkula húsz százaléka 97 millió USD-nak felelt meg. Ennyit ért tehát az alig 91 ezer dolláros befektetés. A nyilvános részvénytársasággá válás azonban ismét csak döntő változásokat hoz a cég életében. Eddig a tulajdonosok személyesen ismerték egymást, érdekeik közösek voltak és a döntéshozatal egyszerű

volt. A nyilvános részvénytársasággá válással azonban a cégnek nagyon sok, több ezer tulajdonosa lett. Igaz, ezek közül csak bizonyos csoportoknak volt meghatározó szerepe, de ettől kezdve a világos erővonalak összekúszálódtak. Ezzel a lényeges változással a „csodagyerekek“ nem voltak tisztában. Mit is akart Jobs: forradalmasítani a világot. Mit is akarnak a részvénytulajdonosok: osztalékot és árfolyamnyereséget minden negyedévben. Ha ez megvan, felőlük Jobs akár forradalomról is beszélhet, de ha nincs, akkor – érdekem ide, álmok oda – elcsapják a prófétát. Mert szép, szép a világmegváltás, de a dolgok lényege mégiscsak a pénzcsinálás. De ekkor még minden napsugaras, még csak 1980-at írunk.

A növekedés és az azt kísérő szervezeti változások ellenére az excentrikus alapítók által kialakított sajátos szervezeti kultúra, úgy tűnik, tovább élt. Ezt a kultúrát az egyéni értékek, a személyiségbeli különbségek elfogadása és persze a vállalkozókedv jellemezte. Mintha az evangélium szelleme szállta volna meg a céget: hittek abban, hogy küldetést valósítanak meg, számítógépül tanítják meg a számítógép-analfabéta tömegeket. A rendszer valóban működni – Jobs álma pedig megvalósulni – látszott: egyre több és több ember asztalán volt ott az Apple.

• *A „nagy kék“ színrelép...*

1980 táján a személyi számítógép üzletág iparágá válik. Eléri azt a méretet, hogy az óriások is figyelemre méltassák. „Egy sas nem kapkod legyek után“ – mondták eddig az IBM-nél, most azonban, hogy az eladások elérték az egy milliárd USD-t, a „kék óriás“ ugrani készül. Az ötvenes évek elején, amikor az IBM belépett a számítógép üzletágba, a jövő kilátásai üzleti szempontból nem látszottak túlságosan ígéretesnek. Az előrejelzések azt valószínűsítették, hogy az összes adatfeldolgozási igény, amelyet a számítástechnika meg kell oldjon, kielégíthető lesz húsz-egynehány nagy számítógéppel. Az IBM hamar meghatározója lett a számítástechnikának, amelyet a hatvanas években úgy jellemeztek mint a „hófehérkét“ (az IBM) és a „hét törpét“ (a versenytársak). Az IBM ekkor már birodalom, hatalmas erőforrásokkal, sokszázezer alkalmazottal, mérnökök hadseregével, Nobel-díjas tudósokkal és sokszínű hierarchiával, rutinszerűvé technológizált döntéshozattal, amely kizárta az intuíción és az egyéni kiemelkedést. A döntéshozatal és a végrehajtás viszonylag lassú, de a vállalat mégis úgy haladt előre, mint a buldózer. Az IBM-nek

megvolt a maga stílusa a problémák kezelésére: mindent önmaga oldott meg.

80-ban azonban az IBM – rációval a várakozásokra és saját vállalati kultúrájára – egyetlen év alatt kihozta az IBM PC-t. Semmi megrázó technikai újdonság, semmi eredeti megoldás, semmi különleges vonás – semmi olyan, ami ne lett volna általánosan ismert és alkalmazott. És mégis, az IBM PC hengerelt. Szabvány lett. Mindent hozzá mértek. És most – legalábbis néhány évig – már a PC-k területén is az IBM lett a meghatározó. Erre a kihívásra az Apple az adott körülmények között sajátos választ adott. Megkülönböztethetőnek maradni és valami egyedit, a fogyasztó szemszögéből senki más által nem ajánlott ígérni: „felhasználóbarát“ számítógépet. Talán az alapítók ellenkultúra iránti elkötelezettségéből adódott, hogy le akartak számolni a számítógépesítést övező misztikummal, amelyet a nagyok tudatosan építettek. Az Apple kezdettől fogva azt hirdette: „Te is meg tudod tanulni használni a GÉP-et. Tulajdonképpen nincs is mit tanulni. Vedd meg, vidd haza, dugd be, és már működik is. Kezdj neki és meglásd, menni fog!“

Am 1983-ra a helyzet alapvetően megváltozott az induláshoz képest. Megszületett egy új iparág. Fel nőttek a versenytársak, és ekkor már több száz vállalkozás gyárt és visz a piacra számítógépeket, több mint százötven modellt a 99 USD-tól a 37 ezer USD-ig terjedő árskálán. Mindenki úgy találta, igen könnyű a piacrálépés, hiszen a technológia ugyan kifinomult, de hozzáférhető, a tőke – a nagy nyereség reményében – ömlött az iparágba, és az elosztási csatornák is kiépültek. Az Apple-t két irányból nyomták a versenyben – egyrészt az alacsonyabb árú Apple másolatok mint a Pineapple, a Lemon, az Orange, másrészt a fejlett technológiák birtokosai, az Atari, a Commodore és a „mosolygó szörnyeteg“, az IBM.

A küzdelem tétje mostantól kezdve nem az eszme terjesztése, hanem a megmaradás. És közben tízezernyi tulajdonos lesi, hogyan alakulnak a részvényárfolyamok, várja negyedévenként az esedékes bejelentést az eladásokról, a nyereségről, és ha csak egy halvány probléma is felvetődik, és a részvényárfolyamok – sokszor a véletlenek miatt – esnek, már összevonják a szemöldöküket. A küzdelem ekkortól már vállalatbirodalmak birkózása: összefogás a korábbi versenytárral a harmadik ellen, időleges szövetségkötés, jogi és technológiai hadjárat. Ez már nem műszaki varázslat, nem a kultúra terjesztése. Ez már vállalati politika, amely – mivel olyan

vállalatokról van szó, amelyek nagyobbak, mint egy átlagos állam, és mivel óriási vagyonok fognak kockán – ugyanolyan kisszerű, kegyetlen és piszkos, mint az államok politikája.

• *Új műsorhoz új férfi kell...*

A korábbi, differenciálatlan piac, amely sok-százezer vagy talán millió egyénből állt, lassan kiformalódott a sokféle szegmensre tagozódó, e szegmenseken belül sajátos egyedi igényvel rendelkező és egyedi kiszolgálást is igénylő fogyasztók alkotta piaccá. Már nem általában dobom piacra a terméket, hanem egy meghatározott igényű vevőkör számára egy meghatározott terméket. Pontosan azt, amelyet vár, vagy ha nem várt, akkor a hirdetési kampány pozicionálja a terméket rá és az agyosítás végén már azt fogja gondolni, „ez az én termékem, mindig is ezt vártam“. Nincs többé látónoki megérzés, csak piackutatás van és állandó tesztelés. A gerillaháborúban a legfontosabb a meglepetés, a hadseregekkel vívott állóháborúban az időzítés, a pontos de rugalmas tervezés. Ez utóbbi nem volt erőssége az Apple-nek. A többféle termék – Apple IIc, Apple III, Lisa, Macintosh – most már jelentősen zavarta egymást. Most így visszapillantva egyértelmű – ami talán akkor is látható kellett volna legyen – hogy a Lisa piaca és technológiája nem igazolta a magas árat, a Macintosh elvette a Lisa piacát, nem volt elegendő szoftver támogatás, a viszonteladók zavarta a csökkenő árrés, egyre élesebb lett a verseny az Apple II-k piacán, de növekvő probléma jelentkezett az eladók betanításával és a vállalat viszonylag kicsiny eladói csoportjával szemben is.

A problémákat érzékelve a cég vezetése és Jobs segítség után nézett. Professzionális vezetőt kellett keresni, aki viszont éppen azokkal a készségekkel rendelkezik, amelyekkel az eddigi vezetés nem rendelkezett. A választásuk John Sculley-ra esett, aki ekkor viszonylag fiatalon a Pepsi-Co elnöke volt. Sculley amúgy építész diplomát szerzett, de marketingmágusként vált ismertté. Az Apple-nél akkoriban a gondokat elsősorban marketingproblémának érezték. Az elképzelés az volt, hogy Jobs megmarad – mint technikai látnok, a fejlesztésért felelős vezető – és mellé kell egy, a marketingrealitásokat jól ismerő, nagyvállalati gyakorlattal rendelkező vezető. Úgy hírlik, hogy Jobs négy hónapig „udvarolt“ Sculley-nak, míg rávette, hogy jöjjön át az Apple-hoz. Végössze érve a szóbeszéd szerint az volt: „Egész életét arra akarja fordítani, hogy

rávegye az embereket, igyanak még több cukros vizet? Hát nem érdekesebb forradalmasítani a világot?“ És 1983. május 2-án John Sculley az Apple Co. vezérigazgatója lett.

Sculley megjelenésével az Apple lassan elindult a valóban jól szervezett vállalattá válás irányában. Az új vezető meghozta azokat a racionális döntéseket, amelyekkel egy próféta nem foglalkozik. Minden erőfeszítést két termékre, a Mac-re és az Apple IIc-re összpontosított. Összevonta a korábban elkülönülten működő öt divíziót, két termékdivízióvá. Megszüntette a termékek átlapolását és a gyártási kapacitások megkettőződését. 1984 végén az Apple rekord nyereséget mutatott ki, és a részvényárfolyam, amely 73 USD-ről 1983-ban visszaesett 17 USD-re, 1984-ben újra felemelkedett 25 USD-re. Ezek az eredmények azonban csak azt jelentették, hogy a cég racionálisabban működik mint korábban, de nem jelentették, hogy sikerült választ adni a vállalat stratégiai helyzetét valóságosan veszélyeztető problémákra.

Az igazi probléma ugyanis az volt, hogy az IBM részaránya a PC piacon elérte a 35 százalékot, míg az Apple-é 19 százalékra esett és az IBM újabb, fejlettebb termékekkel jelent meg a piacon. Jelentős volt a kihívás az IBM klónok részéről is. A Compaq ekkor már erősen az Apple nyomában volt. Ezekre a kihívásokra csak komoly erőösszpontosítással, a technikai előrelátás és a professzionális kivitelezés összekapcsolásával, mindenekelőtt pedig egy összetartó és „azonos kottából éneklő“ vezetés irányításával lehetett a siker reményében válaszolni. A valóságban azonban Jobs és Sculley között a „mézes-hetekben“ meglévő összhang hamar megbomlott. Erre tulajdonképpen számítani lehetett, nem is annyira a két vezető személyiségéből fakadó különbségek, hanem az eltérő szerepek miatt. Mindketten kemény, rámenős vezetők voltak, mindkettőnek határozott, de a másiktól eltérő elképzelése volt a jövőről. Mindkettejük megszokta, hogy nézeteit környezetbe, ha nem is vita nélkül, de elfogadják. Volt azonban egy lényeges különbség: Jobs vezetői iskolája egy „kommandóosztag“, míg Sculley-é egy hadsereg vezérkara. Jobs egy új iparág születésénél bábáskodott, míg Sculley egy érett iparág belső csatáin edződött. Más vezetési kultúra, más problémátalás, más reflexek jellemezték őket.

Az iparágat sújtó recessziót egészen másként ítelték meg. Míg Jobs újabb és újabb technikai újdonság piacra juttatását tartotta fontosnak, Sculley figyelme a „hogyan tudjuk alacsonyán tartani

a raktárkészletet és ellenőrizni a költségeket“-re irányult.

Egy szóval a fejlesztés gyorsasága helyett a hatékony működtetésre helyezte a fő hangsúlyt. Egyre éleződött a konfliktus a vállalat eredeti, vállalkozói kultúrája és a szervezett, nagyvállalatszerű működés követelményei között. Az egyik igazgató úgy jellemezte a helyzetet, hogy az Apple egy olyan hajóvá vált, amely a tetején kapott léket. Sculley tehát az 1985 áprilisi elnökségi ülésen élére állította a kérdést: vagy Jobs, vagy ő. A vezetőség Sculley mellé állt és egyhangúlag arra kérte Jobs-ot, mondjon le a végrehajtói vezetésről. Az igazgatótanácsban a döntő szava Markkula-nak volt – annak az embernek, aki felkarolta az induló céget, aki saját pénzét is befektette, de akinek a fiúkkal való barátság száztíz m USD-t hozott. Most azonban már nincs szó barátságról. A cég az életéért küzd és Markkula vagyonának jelentős része a cégben van. Markkula döntése tehát csak Jobs-ot lephette meg. S hogy meglepte, azt jól mutatja, ahogyan a döntést kommentálta: „hátha döfött és ezzel megszűnt mint barát“. Sculley néhány hetes késéssel – 1983. május 31-én – aláírta Jobs felmentését és megkezdte a vállalat átszervezését. És 1985. szept. 19-én Steven Jobs végleg elhagyta azt a vállalatot, amelyet alapított, és amellyel léte és neve összekapcsolódott.

#### • *A válságmenedzsment*

Álljunk csak meg itt egy pillanatra. Azzal a szimbolikus aküssal, hogy Jobs-ot – némi túlzással – kivetik a cég ajtaján, a történetet le lehetne zárni. Sok szemszögből és sokféle megközelítésben értelmezhető az, ami történt. A lényege azonban: a kis varázslók létrehozták a csodát. Vállalkozást szerveztek köré. Meghódították a világot. Álruk megvalósulni látszott. Már csaknem mindenkinek az asztalán ott áll a GÉP. Gazdagok lettek, híresek, példaképek. Mindenki a nyomukba akar lépni. Már az egyetemi tankönyvekben is őket tanítják. Majdnem mint a mesében: övük a fele királyság és a királylány is. De mégsem élhettek boldogan, amíg meg nem haltak. A királyság elveszett, a hírnév elszállt, az álom szertefoszlott. S a dologban az az érdekes, hogy ez nemcsak a mi hőseink története. Ugyanígy járt szinte minden csodagyerekből (vagy csodafelnőttből) lett csodavállalkozó. Nem, nem lesz gondjuk az életben. Van mit tejbe aprítaniuk és ne féltsük a nyugdíjukat sem. De a vállalkozástól, amelybe az életüket beleadták – ki így, ki

úgy: ki haraggal, ki csendes lemondással – de mindegyikük eljött.

De ne zárjuk le itt a történetet, mert a folytatása éppen ilyen tanulságos. Csakhogy itt már nem két fiatalember küzd álmai megvalósításáért. Mostantól kezdve a történet ipari és pénzügyi hatalmak összeütközése, szövetségkötése és a szövetségek felbontásának története. Most vállalatbirodalmak csatája kezdődik meg. A parancsnoki posztot nem csodagyerekek, még csak nem is műszaki zsenik, hanem vállalati csaták hadvezérei, a piaci küzdelmek stratégiái töltik be. A műszaki próféták helyett eljött a tanácsadó cégek vezérletével, sokszázmilliós költséggel kidolgozott vállalati „víziók“ és küldetések kora. A missziót már nem egyes látnokok tudatják a világgal, hanem szakértői team-ek hálózata dolgozza ki és finomítja addig, amíg már a tankönyvek is képesek befogadni és a sajtó népszerűsíti ezeket.

Ha túllépünk hőseink egyéni tragédiáján, azt kell látnunk, hogy az Apple most komoly válságban van. Alig öt héttel később, hogy Sculley végleg átvette a hatalmat, a cég eddigi története során először veszteséges. A tőzsde azonnal reagál: a részvények árfolyama a három évvel ezelőtti minimumra, 15 USD-re zuhan. Tovább csökkent az Apple gépek eladásának részaránya a PC piacon. Ebben a helyzetben Sculley éppen azt teszi amit tőle várnak. Átszervezi a céget, központosít, a hatékony termelés prioritását érvényesíti. Az „áramvonalasítási“ koncepció keretében elbocsátanak ezerkétszáz embert, a vállalati létszám mintegy húsz százalékát. Bezárnak termelő gyárakat és 43 m USD veszteséget írnak le. A vezetőváltás nem hagyta érintetlenül a vállalati kultúrát sem. A régi magányos cowboy szellem átalakult. „A hősi stílus – cowboy a lóháton – már nem a kizárólagos példakép. Ebben az új vállalatban a hőst nem az egyéni és egyedi teljesítmény személyesíti meg. Most inkább a team-ek a hősök.“

1987 végére az Apple már a külső szemlélő számára sem a régi. Megszabadult a korábban őt jellemző egocentrizmustól és arroganciától, ezzel egyidejűleg azonban egy piac által irányított, innovatív és a fogyasztói által igényelt szolgáltatásokat és segítséget nyújtani tudó vállalattá vált. A szervezet hatékonyan támogatta ezt a stratégiát és sikerült jelentős hídfőállásokat kiépíteni az üzleti szektorban. Ettől kezdve már nem függöttek egyetlen piactól. Az eredmények látványosak: gazdasági szempontból a cég rendbe jött, a részvények árfolyama ismét a magas-

ban, a befektetők bizalma töretlen. Tehát minden szép, minden jó, minden rendben levőnek látszik. Ilyenkor kell abbahagyni az elemzést, mert szinte minden esetben a csúcson a bukás következik. Egy ugyanis biztos: van egy sor dolog, amit a pénzügyi jelentések nem mutatnak. És a nyolcvanas évek vége felé a kérdőjelek megsokasodtak.

• *Egy „érett” iparág hétköznapjai...*

Az Apple sikerének titka sokáig a technológiai kiválóságon alapuló marketingstratégia. Könnyen használható számítógépet adott a fogyasztó kezébe. Az Apple gépek mindig arról voltak ismertek, hogy kezelésük nagyon könnyen elsajátítható volt. Stratégiailag szólva az IBM és klónjai az ipari szabványt gyártották, ahol a versenyképességet a mennyiség és ezzel a viszonylag alacsony költség határozza meg, viszonylag alacsony nyereségtartalommal. A klónok legfeljebb megpróbálták minél olcsóbban piacra dobni termékeiket, míg az IBM nyereséggé konvertálta a nevét. Az Apple viszont egy jól meghatározott részt keresett, ahol a fogyasztó – a magas hozzáadott értéket honorálva – elfogadta a magas árat, ami természetesen magas nyereségtartalmat jelentett.

A helyzet azonban mára sok szempontból megváltozott. A Microsoft Windows rendszere kezdi az Apple-szerű működést modellezni. Az Apple technológiai és felhasználóbarát előnye lassan erodálódott. Ez azért baj, mert az Apple éppen erre építette stratégiáját. Szüksége van a nagyobb nyereségtartalomra, a hűséges fogyasztói rétegre és a vásárlók azon érzésére, hogy a drágább árral összhangban álló többlet-hozzáadott értéket kaptak. Hosszú távon azonban nehezen folytatható az eddigi koncepció. A piaci részesedés ugyanis tartósan tíz százalék alatt marad és csökkenni látszik. Ez pedig talán a legveszélyesebb dolog az Apple számára, hiszen ha csökken a piaci részesedés, kevesebben fejlesztenek programot az Apple gépekre, ami tovább ronthatja piaci helyzetét.

A vállalat a kilencvenes években – hasonlóan vetélytársaihoz – a túlélésért küzd. Talpon maradt, de a problémák sokasodnak. A verseny élesebb, mint bármikor: a nyereségtartalom szűkül, a technológiai fejlődés kevésbé világos, mint bármikor. Talán éppen egy új látókra volna szükség. És ebben a helyzetben a tőzsde könyörtelenül jelzi a befektetők megítélését. 1993 májusában az Apple bejelentette, hogy a szeptemberben befejeződő pénzügyi évben a nyeresége jóval a Wall Street-i várakozások alatt fog alakul-

ni. Az Apple részvények értéke ötvenhét USD-ről negyven USD-re, a körülbelül hat évvel azelőtti árra esett vissza. Sculley 1993. július 14-én interjút adott az US Today-nek, amelyben – mintegy mellékesen említve – néha vágyakozva gondol arra, hogy visszavonul a Keleti partokra és egy új vállalkozásba kezd. Két nappal később az igazgatótanács – ahogy ezt nálunk fogalmaznák meg picit cinikusan –, „érdemei elismerése mellett” felmentette, és kinevezte Michael Spindler-t a vezérigazgatói posztra. A tulajdonosok azt várták, hogy a vállalatot Steven Jobs technikai profecíái, és John Sculley marketingvarázslata után Mike Spindler üzleti stratégiája vezeti sikerre.

• *A vég kezdete és a kezdet vége – avagy új szintézisre várva*

A kilencvenes évek közepére a személyi számítógépek végképp meghódították a társadalmat, a gazdaságot és az otthonokat. 1994-ben több számítógépet adtak el házi használatra, mint amennyit munkahelyi alkalmazásra vettek. Az otthoni számítógépek funkciója kezdett átalakulni. A szűk funkciójú mikeszközből a kapcsolatteremtés, a szórakozás és bármilyen üzleti feladat végrehajtásához elengedhetetlen eszközzé vált. Így a személyi számítógépek egyesítik a fogyasztói elektronika három eddig elkülönülő kategóriáját, az audió-, a video- és a kommunikációs eszközöket, magukba olvasztva a telefont, a faxot, a televíziót, a sztereo rádiót, az üzenetrögzítőt, főként pedig a CD-lejátszót. Ezzel azonban bizonyos mértékben beléptek egy másik üzletágba – nevezetesen a szórakoztató elektronika üzletágba –, amely fenyegetést jelent az ottani birodalmaknak, a Sony, a Matsushita számára. Olyan új harc kezdetén vagyunk, amelynek vége nehezen becsülhető fel előre. Csak az a biztos, hogy a „birodalmak visszavágnak”, amely a technológiai fejlődés felgyorsulását és sok jelenlegi vállalat bukását fogja jelenteni.

A PC megszűnt az a segítőkész, bár kissé korlátolt doboz lenni, amely társa, barátja, szövetségese, majdhogynem felhasználója, személyiségének része volt. Szerényen elvégezte a munka fáradságosabb részét, figyelmeztette parancsolóját következetlenségeire, egyesítve a szerető anya gondoskodását és a bölcs apa segítőkészségét. Ebben a mezőnyben az Apple egészen az utóbbi hónapokig egyedül állt kreativitásával: teljesítményt, minőséget, megértést, figyelmességet, egyszerűséget testesítve meg. De a PC közben varázsszönyeggé alakult át. Lehe-

tővé teszi, hogy rajta keresztül mindenki kapcsolatba léphet mindenkivel, hogy ott legyek, ahol akarok. A PC-nek nevezett doboz segítségével bárhol, bármit elintézhet. Sőt lassan csak így intézhetek el bármit. A PC tehát valóságos varázsszőnyeg. Térben és időben, a földön bárhová, a múltba és a jövőbe, sőt a fantázia birodalmába repít bennünket, ráadásul bevásárol, partnert keres, vizsgára készít fel, és a doktort is helyettesíti. Gyönyörű és félelmetes új világ. Ebben az új világban kell újradefiniálni, pontosabban újra feltalálni önmagát minden vállalkozásnak, a Microsoft-tól kezdve az IBM-en keresztül az Apple-ig. De ez már egy másik történet...

Az őskor hősei „félistenek“ vagy legalábbis próféták voltak, akik a „semmitől teremtettek egy új világot“. De talán éppen azért, mert „csak“ félig voltak istenek, kevesen éltek túl az általuk teremtett világ születését. A váltás szükségszerűen következett be. A prófétákat vállalati stratégiák váltották fel. Hadvezérek ők, akik nem kisebb hadsereget vezényelnek mint egynémely országé. Óriási erőforrások felett rendelkeznek, szövetségeket kötnek és háborút indítanak. Birodalmi kapcsolatokat építenek érdekeiktől vezérelve, de el is árulják szövetségeseiket, ha vállalataik, érdekeik azt kívánják. Mesterei az időzítésnek, jól terveznek, tudják, hogy az ördög a részletekben van. Jól használják a hírszerzést, titkosszolgálatuk lehallgat, elcsábít, megzsarol és ha szükséges: megöl. Gigászok küzdelme ez. De a legnagyobb küzdelem azért a vállalatbirodalmakon belül folyik. Részben a hatalomért, részben a pozícióért. De a jövőt leginkább meghatározó küzdelem azért az, hogy ne hogy többségbe kerüljenek az adminisztrátorok. Mert a vállalatbirodalmakra leselkedő igazi veszély az, hogy a vezetői posztokat adminisztrátorok töltik be.

Míg az első korszak prófétái legalább térítettek, a második korszak stratégiái hadjáratokat vezettek, igazi hadseregeket vezényelve. Az új korszak adminisztrátorai csak a vállalaton belüli küzdelmeket ismerik. A hatalmi játékokat, a belső koalíciók kötését, a vetélytárs kiszorítását, a birodalomépítést a cégen belül, és mindazt amit oly találóan leírt Asimov az Alapítványban. De ezek a birodalmak menthetetlenek. Csak idő kérdése, mikor érkezik meg az újabb kommandócsapat, mikor szerveződik ezek köré az első hadsereg és mikor lesz a világ szemtanúja annak, hogy haragnak le egyre nagyobb részeket a birodalomból, miként pl. az IBM részesevé fokozatosan szorul vissza a majdnem hatvan százalékról egészen tíz

százaléknyira. És újra eljött a korszak, amikor a legegyszerűbb módja annak, hogy előrejelezzük a jövőt az, hogy feltaláljuk! S a jövő körvonalai lassan fel is tárulnak. Az iparágak határai elmosódnak, próféták által feltett kérdések újrafogalmazódnak és új próféták tesznek fel újabb kérdéseket. A Web újraírja az iparág történetét, pontosabban újraformálja azt, amit eddig számítástechnikai iparágként tekintettünk. De az üzlet világa nem ilyen fellengzős. Ott egymással vetélkedő csoportok kereskednek.

#### • *Végjáték?*

Az Apple számára 1996-ban a túlélés a tét. Problémája – leegyszerűsítve – az, hogy kitalálja: meddig „játsszák“ az iparágban a játékot a régi szabályok szerint és mikortól kezdenek helyette egy teljesen újat. A helyzet ma áttekinthetetlen. Egy nagyvállalat első reakciója mindig konzervatív. A régi játszma szabályainak logikája az érett, esetenként hanyatló iparág helyzetét modellezi. A túlélés útja: a piaci részesedés növelése akár árcsökkentés révén is, a hozzáadott érték növelése és főként a költségek csökkenése. Az Apple próbálkozásait azonban teljes kudarc kísérte. Árcsökkentésének következményeként nyeresége csökkent, piaci részarányát pedig nem sikerült növelnie. A lehangoló gazdasági eredmények hatására Spindler úrnak mennie kellett és 1996. február 5-én új ember foglalta el az Apple vezérigazgatói posztját: Gil Amelio, a National Semiconductor eddigi irányítója.

Amelio sikeres válságmenedzser hírében áll, aki „felhozta“ a padlóra került National-t. A kérdés csak az, hogy az Apple esetén elegendő-e válságot kezelni? Ma nagyon sok érv szól mellett, hogy egy egészen új játszma kibontakozásának lehetünk tanúi. Megváltozik az üzletág, a szereplők, és a fogyasztói igények. Ennek az új játszmának a szabályait azonban még nem alkoták meg. Nincsenek receptek, nincsenek megoldások, nincsenek tapasztalatok. Ma valóban fel kell találni a jövőt. Ezt azonban hiába írják bele egy vezérigazgató munkaköri leírásába. Ehhez próféták, új S. Jobs-ok kellene. Ám a tulajdonosok nem új próféták, hanem javuló negyedéves mutatókra, vagy egy „tisztességes ajánlatot“ tevő befektetőre várnak. Ezt a cikket is csak úgy lehet befejezni, ahogyan az elmúlt hónapokban az Apple-vel foglalkozó legtöbb cikket: amikor ez a cikk megjelenik, az Apple cég talán már nem is létezik, csak mint a napjainkban kiteljesedő technikai forradalom egy felejthetetlen epizódja.

\* \* \*

## A Keleti erő

*Amikor 1982-ben két vállalkozó szellemű szoftver tervező mérnök – kihasználva az éppen akkor frissen megnyílt lehetőségeket – megalapította a Graphisoft Gmk-t Magyarországon, még igencsak kevesen és keveset tudtak a személyi számítógépekről. Ma persze már az iskolás gyerekek jó része is ismeri a cég, néhányan talán vezetőjének a nevét is.*

A Graphisoft elnökének, Bojár Gábornak és cégének sikertörténetét számtalan újság, folyóirat írta meg. Arról viszont kevesebbet olvashattunk, hogy vezetőként ő miként, miben látja cége sikerességének a titkát. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete menedzserklubjának vendégeként a ma már világhírű szoftvergyártó cég elnöke az elmúlt huszonvalahány év történetét elsősorban ilyen szemszögből vázolta a gyakorló vállalati vezetőkből álló hallgatóságnak. Egy vezetőképző intézetben talán nem túl jó propagandaként hangozhattott Bojár Gábor első mondata, miszerint ő sohasem tanulta a vezetőképzést.

Bár rögtön hozzátette – talán nem csak a hely miatti illendőségből –, hogy ennek érezte is a kárát. A cég indulásakor kiderült: nem elég, hogy ha négy ember összeáll, ha nincs tisztázva, ki a vezető közöttük, ha nem azonos az értékrendjük és egyikük-másikukból a becsvágy is hiányzik. Ezért alakították át a szervezetet, ahol már egyértelműek voltak a viszonyok, figyeltek arra, hogy azonos értékekkel, célokkal rendelkező emberek társuljanak. De ahogy növekedett a cég, úgy alakultak át a tevékenységek. Mindig azt keresték, hogy a saját képességeik (amelyek erősségekből és gyengeségekből is álltak, mivel a kiváló szakembergárda mellett a cég mérete például nagyon kicsi volt) milyen igények kielégítésére teszik őket alkalmassá, mégpedig úgy, hogy abban viszont a legkiválóbbak legyenek.

Az egyre nagyobb forgalom a szervezet növekedését is szükségessé tette. Az adott korban levő lehetőséggel élve először kiszövetkezetté alakultak át, majd Kft-vé. Amikor 1994-ben létrehozták a Graphisoft R. and D. Számítástechnikai Rt-t, egyértelművé vált, hogy fő tevékenységük már a fejlesztés.

Bojár Gábor a saját vezetői munkáját úgy minősítette, hogy az folyamatosan változott. Egy kis szervezet viszonylag gyors növekedésének a fő nehézsége az, hogy a korábban egyenlő munkatársak között hierarchikus kapcsolatot kell kiépíteni. Az elnök kezdetben afféle mindenes szerepét töltötte be; mivel neki volt a legnagyobb rálátása a számítástechnika egészére, ezért a fejlesztést, a kereskedelmet egyaránt irányította. A cégnél dolgozók döntően műszaki orientációjú mérnökök voltak, akik között Bojár Gábor volt leginkább megáldva kereskedő vénával. Miután „kiszállt” a programok készítéséből, az első években ő adta el a rendszereket, majd egyre inkább ez is szakképzett kereskedők kezébe került. Ma öt helyettesével fő feladata a rendszerépítés; az Rt. igazgatósága pedig hattagú: ők birtokolják a részvények majd nyolcvan százalékát. A fennmaradó részvényhányad a cég további tizenöt legfontosabb emberének a kezében van.

A cég filozófiája sem valamiféle kezdettől tudatosan átgondolt vezetői stratégia eredménye. A maga részéről tulajdonképpen valamikor a nyolcvanas évek végén fogalmazta meg a gazdasági munkaközösség alapításától alkalmazott üzleti koncepciót. Nem piacot kerestek, hanem azt a tevékenységet, amiben ők a legjobbak és amihez az adottságaik is viszonylag a legkedvezőbbek: speciális tudással, gyenge gépeken, hogyan lehet versenyképes szoftvert készíteni. A gyenge, értsd kis gép adottság volt, a COCOM miatt nagy gépekhez szocialista országok nem juthattak. A speciális tudás pedig a háromdimenziós szoftver volt, amelyet ők kisebb gépeken is el tudtak készíteni. Az alkalom a kettő kombinálására pedig a paksi atomerőmű csőhálózatának készítésével adódott. Az erre szolgáló szoftvert megrendelés nélkül készítették, nagy kockázatot vállaltak, de szerencsájük volt. Kockáztattak azzal is, hogy tudatosan a nyugati piacot célozták meg, Bojár Gábor szerint azzal a céllal, hogy valódi versenykörnyezetben bizonyítsák életképességüket. (Egy Figyelőbeli nyilatkozatában Bojár Gábor ezt egy másik érveléssel egészítette ki, miszerint a nyugatra exportáló magánvállalkozásokat kevesebb zaklatás is érte.)

Egyébként Bojár Gábor szerint a szerencse a jó vezetői döntésekben végig fontos szerepet játszott vállalkozásaikban. Akkor léptek a piacra, 1983-ban, amikor a PC viharos gyorsasággal tört előre. Kezdetől fogva leginkább az építészeti piacra orientálódtak. Ebben a választásban két dolog motiválta őket. Itt a háromdimenziós tervezésnek széles a felhasználási lehetősége, és viszonylag nagy számban működtek kis cégek már a nyolcvanas években is. Ezeknél pedig nem számított, hogy a Graphisoft egy kisszövetkezet volt, nem a céget, hanem a terméket nézték. Talán abban is szerencsésük volt, hogy az Apple – amely a nyolcvanas évek elején amerikai mértékben még kis cégnek számított – is támogatta a szoftverfejlesztő cégeket, így jutottak némi induló tőkéhez. Az „alma” is az építész programokban látott fantáziát. A velük konkuráló cégek más üzleti filozófiát követtek, általános programokat készítettek és a megrendelő kívánsága alapján a közösrre építették rá a rendszerint egyedi építészeti megoldásokat követelő szoftvereket. Ehhez viszont nagyobb piac, több marketingfordítás szükséges. Igaz, az ilyen több lábon álló cégek kevésbé sérülékenyek. A Graphisoft viszont egy szűkebb piaci szegmensből, az építészeti szoftverek világpiacából mintegy négy százalékkal részesedik. Kezdetben egy géptípusra, az Apple-ra fejlesztettek. Szerencsésükre az alma sikeresnek bizonyult az IBM-el és másokkal szemben. Ma viszont már a Graphisoft termékeit nem az az Apple, hanem az építészeti termékek felhasználói keresik.

Bojár Gábor a vezetői siker feltételének a tehetséggel párosuló teljesítményorientációt, a megfelelő tulajdonosi érdekeltséget és a fejlesztést tartja. A teljesítményorientáció

nemcsak jó fizetést jelent, egyébként persze azt is, hanem egyfajta szellemiséget. A náluk dolgozók nemcsak többet keresnek, hanem annál is többet dolgoznak.

A hallgatóságból valaki a tulajdonosi szerkezet kapcsán azt feszegette, hogy milyen kapcsolatot lát a menedzser és a tulajdonos viszonyát illetően optimálisnak. Az elnök szerint a menedzsert is igazából a tulajdonból való részesedés teheti érdekeltté, a menedzseri és a tulajdonosi pozíció között igazából egy különbséget lát: a tulajdonos akkor jár jól, ha egy-egy részterületen magánál jobbakat alkalmaz.

A száz százalékban a vállalati alkalmazottak kezében levő tulajdonjog különösen erős motiváció a sikerben. Ehhez Bojár Gábor hozzátette: a szoftveripar speciális helyzetben van, hiszen a befektetett tőke döntő része szellemi.

Persze a szerencséivel élni is tudni kell, ami az ő esetükben azt jelentette, hogy a keletkezett nyereséget fejlesztésre fordították. A kétszemélyes vállalkozásból 120 főt – ebből 40-et a fejlesztésben – foglalkoztató, nemzetközi cég lett, leányvállalattal az Amerikai Egyesült Államokban, az NSZK-ban és Japánban, továbbá hetven országra kiterjedő forgalmazói hálózattal. A szoftvertechnikában ritkaság, hogy egy cég a jövedelmének húsz százalékát fordítsa szoftverfejlesztésre.

A Business Week 1993 márciusi számában a Graphisoftról írott cikkében feltett kérdésre: Keleti erő a Nyugati piacgazdaságban? az elmondottak alapján a cég vezetői határozott igennel felelnek.

B. R.

## DINAMIKUS SZÁMVITEL

A számítástechnika általános elterjedésén belül is kiemelkedő a számviteli rendszerek szerepe. A WINDOWS operációs rendszer egyrészt kellemes grafikus kezelői felületet biztosít, másrészt az eger segítségével manipulációs egyszerűsítést tesz lehetővé. A memóriakapacitás bővülése (operatív memória és háttérárak), valamint a proceszorok új generációi – elsősorban a sebességnövekedés következtében – intenzív fejlesztésre ösztönöztek és ösztönöznek. E tanulmány célja olyan szemlélet és számviteli rendszer bemutatása, ami teljesen újnak számít a vállalati gazdálkodásban. Dinamikus közelítésmódjának, továbbá a tény- és tervadatok egységes rendszerben történő, rugalmas, interaktív kezelésének köszönhetően a rendszer prognosztikai és tervezési célra kifejezetten jól alkalmazható.

Az irányítási rendszer decentralizálása és a piacgazdaság térhódítása a gazdasági tervezés súlypontját a vállalati szférára helyezte át, azonban a recesszió megnehezítette a hosszú távú előrelátást. Bár a számvitel a számítástechnikai támogatás révén naprakész belső informáltságot tett lehetővé, jellegénél fogva egyre kevésbé elégítette ki az előrelátást sürgető vezetői törekvéseket. Az ezzel kapcsolatos belső feszültségek fokozódása irányította rá a figyelmet a múltbeli események regisztrálását célzó adatfeldolgozás olyan modellel való helyettesítésére, amelyhez kérdéseket intézhetünk a jövőre vonatkozó döntéseink pontosabb megalapozása céljából.

Új modell természetesen igen sokféle lehet. Néhány kézenfekvő vonásának rögzítése azonban segíti a rendszer körvonalainak kitűzését. Ezek közül a két legfontosabb talán az, hogy szorosan épüljön a valós eseményeket tükröző számvitel adatbázisára, valamint egységes elvek alapján az irányítás minden szintjén lekérdezhető legyen. Ez elsődlegesen a gazdaságosság és hatékonyság szempontjainak érvényesítését szolgálja, azonban sok más követendő elvvel is összhangban állna. Az utóbbi igény hozta felszínre a dinamikus számvitel megalapozásának szükségességét. Mindazonáltal nem árt mindjárt az elején hangsúlyozni, hogy az új rendszernek az érvényes törvények megsértése, ill. csorbítása

nélkül kell működnie, más szóval a hagyományos (statikus) számvitelt speciális részrendszerként tartalmaznia kell.

Mivel a dinamikus számvitelt egyszerű modellként kívánjuk működtetni, tartalmaznia kell a globális gazdasági, ill. pénzügyi elemzés alapfogalmait is (pl. mutatók). Az események regisztrálása, feldolgozása, ill. az adatok nyilvánosságra hozatala persze nem minden gazdasági szereplőnek egyformán fontos. A profit, hitelképesség, likviditás, stabilitás, jövedelemszint, versenyképesség mutatói pl. a különféle szereplőknél eltérő prioritásúak. Mászt jelentenek pl. a piaci helyzettel kapcsolatos jellemzők (versenyképesség, stabilitás) a hitelezők, és mászt az esetleges befektetők számára.

A számvitel hagyományos formájában ezt a sokszínű igénystruktúrát csak nagyon hiányosan, vagy egyáltalán nem tudja kielégíteni. Retrospektív jellege is azt sugallja, hogy tőle az operatív gazdaságirányítási döntésekhez kevés segítséget remélhetünk.

### Számviteli hierarchia

A számvitel kettős célja az információk részletességét tekintve eltérő követelményeket támaszt. A környezetet elsősorban integrált mutatók érdeklék, ezzel szemben a vállalatvezetés külön-

bőző szintjei a gazdasági események megfelelő-  
sen részletes leírását igénylik. A vállalati gyakor-  
latban az alábbi számviteli szintek alakultak ki:

*Mérlegszint*  
*Főkönyvi szint*  
*Analitika*

### **Mérlegszint**

A mérlegszinten egységes formában jelenik meg a különféle vállalatok *eredménykimutatása és mérlege*. Minimális szerkezetét a törvény pontosan meghatározza, de megengedi, hogy a vállalatok a törvényi bontást saját igényeiknek megfelelően tetszőlegesen finomítsák. A vállalati számlarend kialakításának legelső lépése mindig a mérlegszint finomszerkezetének rögzítése. Ez ugyanis befolyásolja a számlakeret struktúrájának megfelelő finomságú részletezést is.

### **Főkönyvi szint**

A főkönyv az a legmagasabb integrált számviteli szint, amely még tartalmazza, ill. visszatükrözi a vállalat belső sajátosságait. Alapvető feladata a nyilvántartási számlák T/K forgalmának és egyenlegének kimutatása. Lényegét tekintve nem képes az eseménykoordináták (időpont, mozgások jellege stb.) rögzítésére, bár az előállítás technikai fázisaira támaszkodva a számlák idősoros megjelenítése (naplók készítése) lehetséges.

### **Analitika**

Hagyományos értelemben az analitika a nyilvántartások szintje. A nyilvántartások a vállalat minden erőforrására (alapanyag, termelőeszköz, termék, áru, munkaerő stb.) kiterjednek. Nem csak ezek pillanatnyi állapotát rögzítik, hanem az állapotváltozásokat előidéző elemi eseményeket (mozgásokat) is. A szigorú bizonylatolási elvnek megfelelően itt is érvényes a statikus jelző, ill. a retrospektív jelleg. A nyilvántartások szintjére az is jellemző, hogy az erőforrásokat természetes egységekben (kg, db, m, ...) méri. A mozgások regisztrálása során a természetes mértékegységekben kifejezett változásokkal párhuzamosan megadjuk az értékben (pénzben) kifejezett változásokat is. A dinamikus számvitel is ebből a párhuzamból indul ki, s az analitikát két szintre bontja.

### *Kimutatási szint*

A kimutatási szint az analitika felsőbb szintjét képviseli, ugyanis a természetes mértékegységek helyett az értékbeli ábrázolást követi (COST tér). Nyilvánvaló, hogy ezen a szinten magasabb integráltsági fokot érhetünk el. Bevezetjük az általánosított költség fogalmát, amelybe (megfelelő előjellel) az árbevétel is beletartozik. Könnyű észrevenni, hogy a kimutatási szint a nyilvántartási szint és a főkönyvi szint közötti átmenetet képviseli, azaz egyfelől közvetlenül kapcsolható a főkönyvi számlaosztályokhoz (költségszámlák, árbevételi számlák), másfelől megőrzi az elemi események jellemzőit, azonban a statikus állapotjellemzést szolgáló nyilvántartások (készletinformációk) ezen a szinten nem jelennek meg.

### *Nyilvántartási szint*

Az erőforrások nyilvántartása és változásainak természetes egységekben való követése ezen a klasszikus analitikai szinten történik. Az 1-4 számlaosztályokhoz való kötődés itt nem igényel magyarázatot. Miközben a vállalat tevékenységével kapcsolatos gazdasági események nyomot hagynak az erőforrások nyilvántartásában, eseményeket generálnak a COST térben is. Ha a vállalati tevékenység eredményességét akarjuk nyomon követni, akkor ezt főkönyvi szinten az 5-9 számlaosztály, analitikai szinten pedig a COST tér elemzésével érhetjük el.

A hierarchiaszintek kialakulása a technológia egyes lépéseit tükrözi. Az építkezés alulról felfelé történik. Az analitika eseményhű adatainak integrálása adja a főkönyvi szintet, ill. ennek integrálása szolgáltatja a mérlegszintet. A globális állapotjellemzés általános eszközei a mutatók, amelyek a gazdasági élet szereplőinek eltérő igényeihez alkalmazkodva próbálják bemutatni a vállalat helyzetét, ill. tevékenységét. Ezek (hacsak nem támaszkodnak a piaci környezet adataira) a számviteli nyilvántartásokból többnyire előállíthatók.

### **Számviteli koordináták**

Mint említettük, az általánosított költségfogalom bevezetésével homogén számviteli teret hozunk létre. A COST tér klasszikus analitikai jellege az idő koordináta megőrzésében és az elemi események átörökítésében testesül meg. Az időn kívüli koordináták

*Költséghelyek  
Költségfunkciók (költségnemek)  
Tevékenységek*

fogalmilag korábban is léteztek, mert ezek szerint történt az öt-kilenc főkönyvi számlaosztályok tagolása. A COST tér létrehozásakor minden egyes eseményhez hozzá kell rendelni a számviteli tér fenti koordinátáit is. A fizikai valóság analógiájára minden esemény kijelöl egy pontot a háromdimenziós számviteli térben.

Ha kíváncsiak vagyunk arra, hogy a vállalat részegységei milyen hatást gyakorolnak a gazdasági események alakulására, akkor minden költségponthoz hozzá kell rendelni a költséghely koordinátát is. A vállalatok tetszőleges finomságú költséghelyi felbontást alkalmazhatnak. Nem feltétlenül szükséges, hogy a költséghelyi részletezés a főkönyvben is megjelenjék.

A költségnemek szerinti elkülönítést a törvény kötelezően előírja. Az előírás azonban csak bizonyos részletezettségig definiálja a követelményeket. Ez gyakorlatilag figyelembe veendő az 5-ös számlaosztály kialakításánál. A költségfigyelés belső igényei azonban ennél jóval finomabb részletezettséget is megcélozhatnak. Az általános értelmezés szerint ezeket az elemeket a felbontás finomságától függetlenül költségfunkcióknak nevezzük. A megkülönböztetést a költségfogalom általánosítása (árbevételek hozzávétele) is szükségessé teszi.

A vállalatok jóváhagyott alapító okiratában (Társasági Szerződés) szerepel a vállalat által végezhető tevékenységek felsorolása. Mind a külső környezet, mind a vállalati vezetés számára fontos lehet, hogy abszolút, ill. relatív értékelést készítsen az egyes tevékenységek alakulásáról. A tevékenységi struktúra folyamatos megújítása nélkül elképzelhetetlen. Természetesen itt sincs akadálya, hogy a tevékenységek mentén tetszőleges finomságú felbontást alkalmazzunk. A tevékenység kódok (koordináták) hozzárendelése a gazdasági eseményekhez a 7-es ill. 9-es számlaosztályba történő irányítást is egyértelművé teszi.

### Számviteli események

A törvény által biztosított szabadság miatt nehezen adható meg a számviteli esemény általános érvényű definíciója, annyit azonban mondhatunk, hogy az elemi esemény valamilyen rögzített időpontban végbement, bizonylatolt mennyiségi, ill. értékbeli változás. Ezeket a változásokat azonban sokféleképpen lehet dokumentálni. A

mennyiségi változások esetében pl. kézenfekvő követelmény a nyilvántartással való konformitás. Az anyagkészletek részletezése nem független a belső elhatározástól, gyakran tapasztalható a specifikáció részletességének szűkítése, az ún. csoportképzés. Amikor tehát a mennyiségi változások elemi követésére törekszünk, igényeinket a nyilvántartás részletességével összhangban fogalmazzuk meg.

Ha nem említjük a leíró jellegű információt, a bizonylat az alábbi adatokat tartalmazza:

bizonylatkód adókód piaci hivatkozás mennyiség	dátum KGH-FNK-TEV összeg
bizonylatkód	a bizonylat azonosítója, ami kódolható
dátum	a bizonylat (esemény) dátuma
adókód	az eseménnyel kapcsolatos adókód
KGH	az érintett költséghely kódja
FNK	az általánosított költségfoglalás kódja
TEV	az a tevékenység, amelyhez az esemény kapcsolható
piaci hivatkozás	piaci hivatkozások (pl. partnerkód)
mennyiség	az eseménnyel kapcsolatos mennyiségi változás
összeg	az eseménnyel kapcsolatos értékváltozás

Egyes bizonylatok nem tartalmazzák az összes felsorolt adatot (pl. adókód, KGH, FNK, TEV kódok, mennyiség), de egyéb hivatkozásaikból ezek láncszerűen levezethetők. A levezetés nem feltétlenül vezet homogén háttéradatokra. Egy soktétéles számla banki átutalással történő kiegyenlítése esetén a láncszerű nyomozással tisztázott tételek belső kódjai eltérhetnek egymástól. Így nem beszélhetünk arról, hogy a bizonylat mindig elemi eseményt idéz fel, hacsak a számlázást és a teljesítést szigorúan el nem választjuk. Ebben az esetben azonban le kellene mondanunk bizonyos események (pl. árbevétel) megfelelő belső kódolásáról.

Ha általában nem is fontos tisztázni a fogalmi háttérrel, a dinamikus számvitel alkalmazásainál célszerű megteremteni az egyértelműséget, ugyanis a többlétszolgáltatások megalapozása ezt megkívánja. Mivel a dinamikus számvitel „illetékessége” az analitika felső szintjénél kezdődik, a nyilvántartási szinttel részletesebben nem kívánunk foglalkozni.

A COST térrel kapcsolatban eseménytérrel beszéltünk, mert minden bizonylatolt és eltérő dátumú esemény különálló COST rekorddá konvertálódott. Ez látványosan nem mindig hoz létre terjedelmes pontsokaságot a COST térben, ugyanis az azonos koordinátájú események egymásra rakódnak. Egy-egy pont így több tételből is összetevődhet. A pont mögött lévő események azonban bármikor egyenként megtekinthetők egy naplószerű lista kiírása után. Ezen a szinten tehát a pont integrált eseményhalmazt képvisel.

Az integráció az azonos koordinátájú eseményeket foglalja össze, s eközben az eltérő dátumokat is figyelmen kívül hagyja. A forrástételeket a pont finomszerkezetének nevezhetjük. Mindez addig érvényes, amíg a térben az összes pont létezik, azaz a tengelyek minden kódpontra értelmezve vannak.

A redukált költségter létrehozásakor a tengelyek bizonyos kódpontjait összevonjuk, tehát a tér pontjai már nem azonos koordinátájú eseményeket képviselnek, hanem többé-kevésbé (önkényesen) összetett eseménycsoportokat. Mivel a költségter létrehozásakor időszekleciót is alkalmazhatunk, a kimutatások általában az alkalmilag különféleképpen integrált szelektív költségter speciális metszetei.

## Térszemlélet

A számviteli tér aspektusai térszemléletben – az eseményter és állapotter fogalomkörében – a következők szerint definiálhatók.

### Eseményter: KGH-FNK-TEV dimenzió

Minden eseménynek külön pont felel meg a KGH-FNK-TEV térben. Az eseményter sajátos tulajdonságokkal rendelkezik, amelyek megszabják a kezelés lehetőségeit. Mindenekelőtt megállapítható, hogy a tér diszkrét, nem folytonos (kódtér) és véges. Méreteit halmazelméleti alapon a kódok számossága határozza meg. Második megállapításunk, hogy a tengelyeknek nincs irányításuk és nem tükröznek értékskálát.

Ennek első következménye abban nyilvánul meg, hogy a tengelyek bármikor átkódolhatók (nincs jelentősége pl. annak, hogy a költségheleket milyen sorrendben kódoltuk). A második komoly következmény, hogy a kódok tetszőlegesen összevonhatók. Az összevonás természetesen többnyire technikai célzatú, azaz nem az eseményreprezentációs tér méreteit akarja csökkenteni, hanem inkább valamely kimutatás szerkezeti követelményeinek szeretne megfelelni. Az

összevonást követően persze már nem beszélhetünk eseménytérrel, hiszen az egyes pontok nem egyedi eseményeket, hanem eseményhalmazokat szimbolizálnak. Az összevonást térredukciónak nevezzük.

### Állapotter: idő-költség-anyag dimenzió

Az állapotter már nem diszkrét, ugyanis mind-egyik koordinátája folytonos. A költség az általánosított költségfogalmat testesíti meg, ahogyan ezt az eseményter kapcsán meghatároztuk. Az azonos értelmezés teszi lehetővé, hogy az eseményter eseményeit a költségfülciónra vetítve átvihessük a költség-idő síkba.

Az anyagfogalmat is általánosítanunk kell. Beleértjük az 1-2. számlaosztály által nyilvántartott vagyoni értéket (immateriális javakat is). Ebben a térben ábrázoljuk a valóságos folyamatokat. A vektor idővetülete triviálisan értelmezhető. Bár az időtengely folytonos, a számvitel az események időkódolását (a dátum sajátosságának megfelelően) napi lépésekre diszkretizálja. Ezeket az analitikában hagyományosan mozgásoknak nevezzük és kódolni szoktuk (mozgás-nem kódok). Minden folyamat (mozgás) vektorként ábrázolható.

Mivel az időtényező csak bizonylatolási szerepet játszik, a számvitel felső szintjein hagyományosan nem is jelenik meg. A dinamikus számvitel kiindulópontja a hagyományos számvitel, tehát ezt az örökséget kénytelen átvenni, de azt is meg kell gondolni, hogy a napi finomság valóban megfelelő felbontás lehet-e a folyamatok követése szempontjából. Nem nehéz belátni, hogy a megbízhatóság attól is függ, tudja-e a számviteli technológia követni ezt a finomságot.

A jelenlegi technológiai színvonalon nyugodtan állítható, hogy a szűk keresztmetszetet a regisztrálás képezi, és értékelhető időfüggést csak havi felbontással követhetünk. Ez szerencsére a jelenlegi statikus (éves felbontású) gyakorlathoz képest még mindig nagyságrendileg nagyobb pontosságot biztosít és megfelel a pénzügyi tervezés számára is. A gépi reprezentációban tehát a havi időléptéket tekintjük standard időegységnek, s ennek megfelelően tervezzük a megjelenítés formátumait. A léptékválasztás azonban nem jelenti az elvi lehetőségek korlátozását, tehát a későbbi következtetések kapcsán tekinthetjük az időtengelyt folytonosnak.

Amint erre a COST tér kapcsán már utaltunk, nincs akadálya, hogy első lépésként az eseményterbe transzformáljuk a tárgyhónap eseményeit. Ezután a pontok eseményhalmazának összeg-

adatát a funkció kódnak megfelelő tengelypontra halmozzuk, végül ezek eredőjét (egyenlegét) átvisszük a költség tengelyre (az előző állapotnak megfelelő ponthoz illesztve). Ugyancsak korrigáljuk a pont időkoordinátáját.

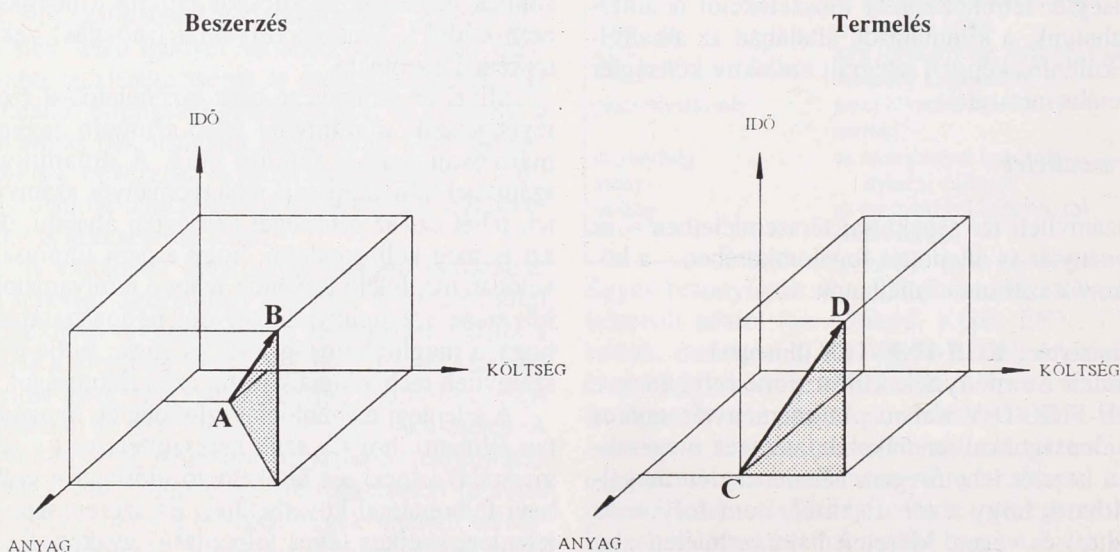
Az általánosított költségfüggvény egyik speciális eleme a likviditás nyitó értéke. A pénzeszközöket fogalmilag nem tekinthetjük anyagnak. Értelmezésük logikailag nyitó költségként történik. A bevételi pénzeszköz természetesen pozitív irányítottágú. Más szóval úgy is fogalmazhatunk, hogy a költség és likviditás a különféle hagyományos értelmezésektől eltérően itt hasonló jellegű fogalmak, s csak előjelben térnek el, hiszen a költségnövekedés likviditáscsökkenéshez vezet. Az állapot térben a belső mozgások az anyagi vagyontömeget nem befolyásolják, csak némi költségnövekedéssel járnak. A beszerzés, ill. értékesítés mind az anyagkészleteket, mind a likviditást befolyásolják. (1. ábra)

elemi időegység alatt zajló folyamatokat egyszerűen az anyag-költség síkban ábrázoljuk.

Ezekből a részletekből könnyen összeállíthatók zárt folyamatciklusok. Ilyen pl. az amortizáció-szolgáltatás-beszerzés, amelynek eredményeképpen - megfelelő költségáramok esetén - a kiinduló állapotba jutunk vissza. Szolgáltatáson ez esetben értsünk anyagmentes tevékenységet, ami az egyéb költségek levonása után tiszta árbevételt jelent. A folyamatláncot nevezzük statikus körfolyamatnak. Statikus körfolyamat persze csak akkor jön létre, ha a részfolyamatok egyidejűek.

A hagyományos számvitelben - az időegység egy esztendő lévén - minden részfolyamat vektorra úgy ábrázolható, mintha azok egyidőben zajlanának. Túlzás azonban azt állítani, hogy egy körfolyamatszerű láncolat a valóságban is végbe-mehet. Az elemi állapotváltozások időben eltolva jelentkeznek, s a realitás vizsgálata mindig csak

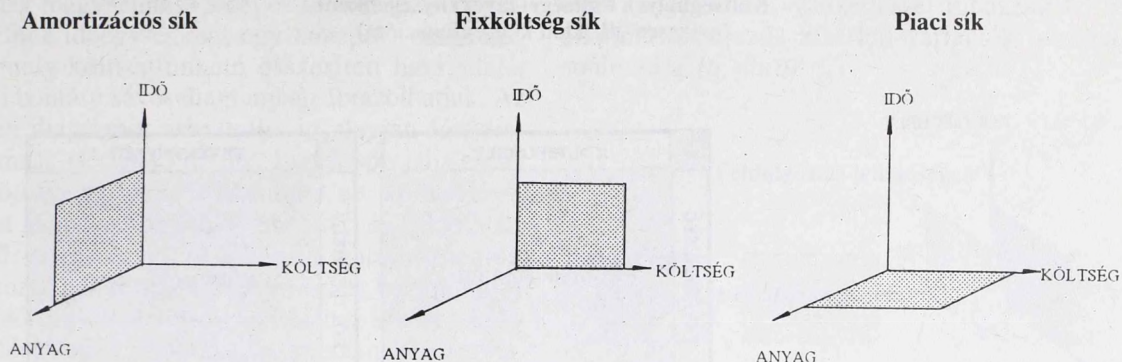
1. ábra



Az 1. ábrában az AB vektor beszerzési folyamatot, a CD vektor termelési folyamatot szimbolizál. Beszerzéskor a költség (likviditás) anyaggá konvertálódik. Termeléskor az anyag csak átalakul, de a folyamat költségráfordítást igényel. A vektorok tehát folyamatokat írnak le, amelyek egymásra szuperponálhatók. Amennyiben bizonyos folyamatok azonos időszakban zajlanak le, a kezdeti és végállapot pontját összekötő vektor a részfolyamatok vektoriális eredőjét mutatja. Az

az azonos időmetszethez tartozó részfolyamatokra alkalmazható. A vázlatokból könnyű észrevenni, hogy a koordinátasíkok speciális szemléletes jelentést hordoznak: (2. ábra)

A dinamikus számvitel automatikusan felkínálja a pénzügyi tervezés lehetőségét, hiszen az állapotváltozás két vektoriális komponense: az amortizáció és a fix költségek alakulása a megfelelő síkokban folyamatosan felrajzolható, s az ebből kiadódó vektoriális összeg meghatározza a



térben azt a pontot, amit a rendszer nulla piaci aktivitás mellett várhatóan el fog érni. Ehhez kell megtalálni azt a piaci aktivitást, amellyel az induló állapot fenntartása avagy a növekedés biztosítható. Ha a piaci aktivitás a fennmaradást célozza, az egyes globális vektorok piaci síkra történő vetítése látszólagosan körfolyamatot mutat. (3. ábra)

### Kimutatások

Említettük, hogy az analitika homogén felső szintje a kimutatások szintje. Ez abban nyilvánul meg, hogy a költségkoordináták által alkotott

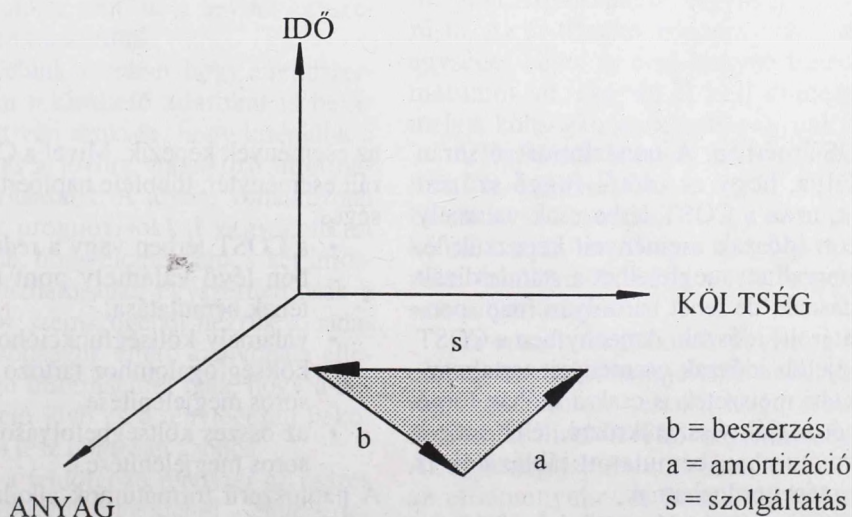
térben bármely két kiválasztott koordinátatengely síkja speciális kimutatást képvisel. A térben ábrázolt események adott síkra eső vetületei értelmes halmazokat képeznek. (4. 5. ábra)

Az említett lehetőség következtében a táblázatok sorai, ill. oszlopai tetszőlegesen összevonhatók. Különösen az oszlopok esetében kényszerülünk erre a megoldásra. Ennek megfelelően választjuk meg azt is, hogy melyik koordináta képezze a sorok szerinti elkülönítés alapját.

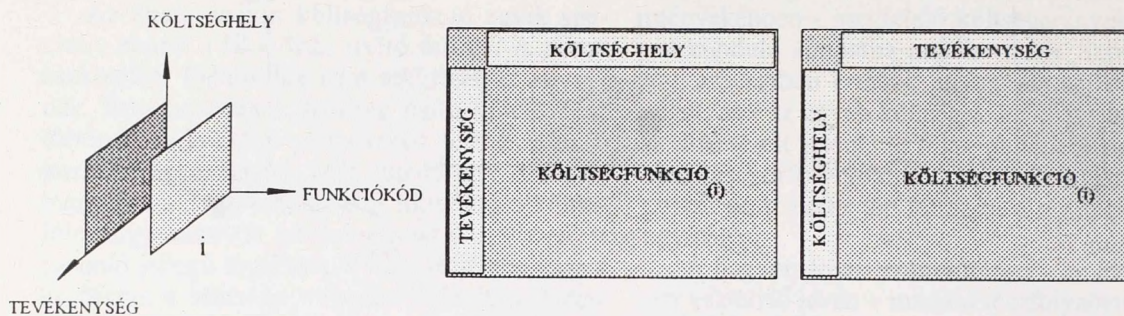
Visszatérve a háromdimenziós költségtérhez, kijelenthetjük, hogy az analitika minden eseménye ábrázolható a homogén KGH-FNK-TEV

3. ábra

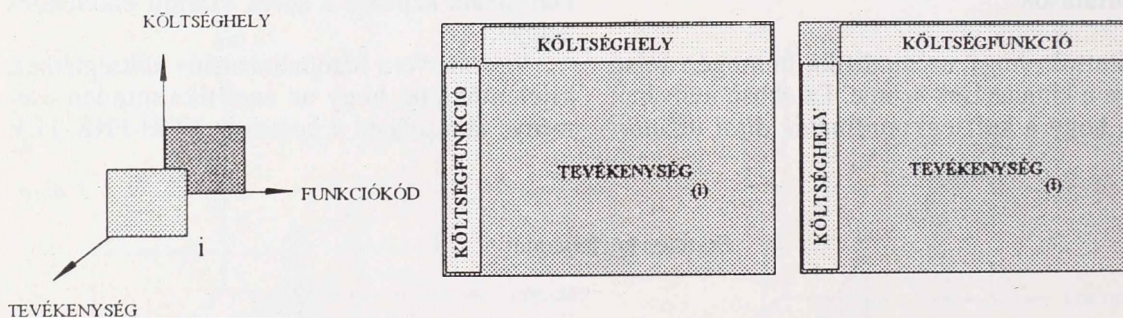
### Statikus körfolyamat



### Költséghelyek költségei tevékenységenként (összesen, ill. adott költségfunkcióra)



### Költséghelyek költségei funkciónként (összesen, ill. adott tevékenységre)



költség-(COST)-térben. A transzformáció során nincs akadálya, hogy az időtől függő szűrést alkalmazzuk, azaz a COST térbe csak valamely meghatározott időszak eseményeit képezzük le. Ez az időintervallum megfelelhet a standardizált havi felbontásnak, de lehet bármilyen (napi pontossággal határolt) időszak. Amennyiben a COST tér csak a kijelölt időszak eseményeit tartalmazza, a kimutatási metszetek is csak a szóban forgó időszak képét fogják visszatükrözni, tehát még a statikus formátumban bemutatott táblázatok is időzített jelentést hordozhatnak.

Az időtől függő ábrázolás egyik lehetősége a közismert idősoros ábrázolás, amelynek elemeit

az események képezik. Mivel a COST tér integrált eseménytér, többféle naplóértelmezés lehetséges:

- a COST térben vagy a redukált költségterben lévő valamely pont finomszerkezetének bemutatása,
- valamely költségfunkcióhoz vagy integrált költségfogalomhoz tartozó események idősoros megjelenítése,
- az összes költségbefolyásoló esemény idősoros megjelenítése.

A naplószerű formátumok alkalmazási korlátját az jelenti, hogy csak az elemi eseménytér valamilyen szelektív eseménylistájának megjelenítésére

használhatók. Amennyiben az állapottér változásainak megjelenítése a cél és az ábrázolás finomságához időegységként egy hónapot választunk, bármely költségfunkció összesített havi adatát havi bontású sávos diagramban ábrázolhatjuk. Az ilyen diagramot a hasonlóság alapján fésűdiagramnak (fésűnek) hívjuk. Ennek speciális esetei a költségek összegét bemutató ún. költségfésű, ill. a halmazati hatásokat ábrázoló ún. likviditási fésű. A fésűdiagram a naplófogalom integrált változatának tekinthető. Nem nehéz belátni, hogy az idősoros napló megjelenítéséhez képest a költségfésűk újszerű ábrázolást jelentenek, s formájukban hatékony segítséget nyújthatnak a pénzügyi tervezés számára.

### Tervek, prognózisok

Számítógépes feldolgozás esetén a bizonylatokból képzett COST állományhoz kézi bevitellel további rekordokat fűzhetünk. Így ugyan megsértjük a kötelező bizonylatolás elvét, azonban tudatos felhasználással a hamisítás következményei elkerülhetők. Erre szeretnénk a következőkben rámutatni.

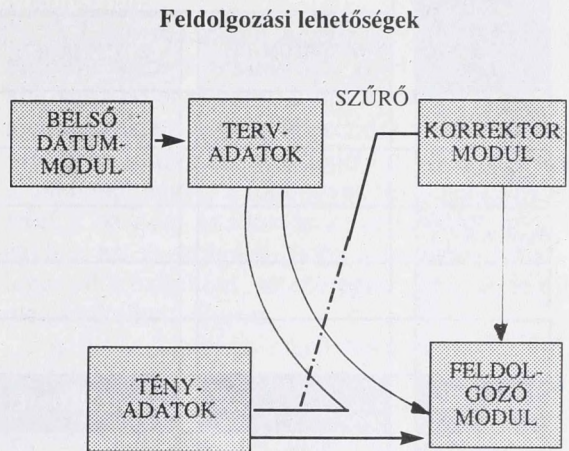
A veszélyt nem közvetlenül a kézi bevitel ténye jelenti. Erre szükség lehet akkor is, ha a gépi szoftver nem tartalmazza egyenlő súllyal az összes eseménykör kezelését. A számvitel komplexitása megköveteli, hogy az adatokat akkor is bevigyük, ha egyes nyilvántartó modulok hiányoznak a rendszerből. Ezért indokolt a hiányzó modulok szolgáltatásait legalább a feldolgozás biztosításának érdekében kézzel regisztrálni. Itt még nincs szó a bizonylatolási kötelezettség megsértéséről – akkor sem, ha a bevitel egyszerűsítése érdekében tömörítünk.

Bevallott új célunk azonban, hogy a rendszerbe tényként nem tekinthető adatokat is bevigyük. Erre azért van szükség, hogy kilépjünk a múlt ketrecéből és a jövőre vonatkozó információkkal is dolgozhassunk. A jövőre vonatkozóan rendelkezhetünk prognózisokkal vagy konkrét tervekkel. Anélkül, hogy elemeznénk a két információ típus megbízhatóságát, egyszerűen csak a feldolgozó eszköz szemszögéből nézzük az adatokat. Megalapozottságuk eltérő színvonala ellenére minden ilyen információra igaz, hogy a belőlük előrevetíthető jövő és a ténylegesen bekövetkező jövő nem lesz pontosan azonos.

Amennyiben a feldolgozó rendszer az összes adatot - azok forrásától függetlenül - egyenértékűnek tekinti, a forrás fenti kiegészítésével megalapozzuk számos „mi lenne ha ...?” jellegű

kérdés megválaszolását. A rendszert tehát bizonyos modellszerű viselkedéssel ruházzuk fel és alkalmassá tesszük kísérleti variációk összehasonlítására. (6. ábra)

6. ábra



A tervadatok bevonásánál működtetett szűrő a kívánságnak megfelelően kikapcsolhatja azokat a feldolgozásból. A belső dátum modul a gép belső dátumát automatikusan összeveti a tervezett esemény dátumával, s túlhaladottság esetén törli a tervtételt.

### Fésűtáblák és diagramok

Az időlépték egyhónapos megválasztása jól illeszkedik a vállalati gyakorlathoz és egyben az integrált naplóképet is nagymértékben leegyszerűsíti. Az év tizenkét hónapja a táblázat soraiként egységes képet és nem nagyon terjedelmes formátumot ad, csupán el kell döntenünk, hogy melyik költségkomponensre vagyunk kíváncsiak.

A fésűtáblák bármely költségfunkcióra előállíthatók. Létrehozásuk a COST térből történik. Ebből az is következik, hogy nemcsak egyetlen kódra, hanem tetszőleges kódcsoporthoz vonatkozóan feltölthetők, tehát a lehetséges variációk száma igen nagy.

Az adatok forgalom és egyenleg reprezentációban egyaránt megjeleníthetők. A forgalom reprezentáció azt jelenti, hogy minden hónap sorában az illető havi költségek összege szerepel. Az egyenleg reprezentációban az adott hónaphoz az előzményeket is hozzáhalmozzuk. Ennek megfelelően a DEC hónap egyenleg rovatában az éves halmazott összeg olvasható. (7. ábra)

7. ábra

Fésútábla

	KÖLTSÉGGOMPONENS MEGNEVEZÉSE	
	FORGALOM (FT)	EGYENLEG (FT)
JANUÁR		
FEBRUÁR		
MÁRCIUS		
ÁPRILIS		
MÁJUS		
		DÁTUMVONAL
JÚLIUS		
AUGUSZTUS		
SZEPTEMBER		
OKTÓBER		
NOVEMBER		
DECEMBER		

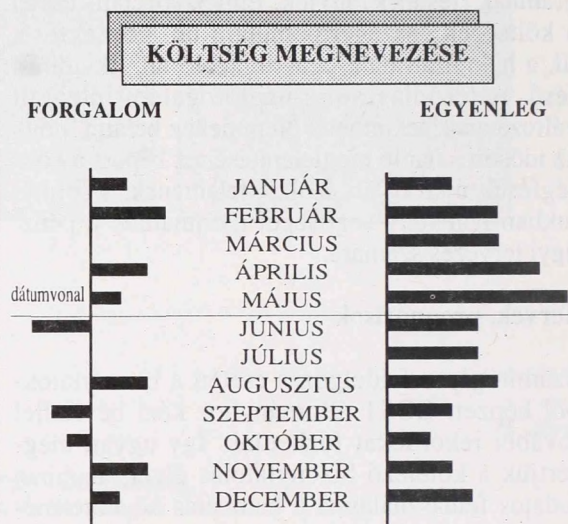
A táblázatban sajátos szerepet játszik az ún. dátumvonal, amit a gép automatikusan eltérő színnel jelez. Helyzetét a belső gépi dátum alapján állítja be. Ez mindig egy hónap sorát jelzi, ami vízvonalat jelent a múlt és jövő között. A dátumvonal fölött található a múlt, s a korábban említett automatikus törlés miatt ezek a mezők kizárólag csak tényadatokat tartalmaznak.

A dátumvonal alatt a jövő zónája fekszik, amelyben tények nem lehetnek. Itt csak akkor láthatunk adatokat, ha a COST rekordok közé megfelelően dátumozott terv- ill. prognózis adatokat is felvittünk. A dátumvonal havában a tények és tervek keverednek. A tisztánlátás érdekében alkalmazhatjuk a korábban említett bekapcsolható szűrést, ami a keverékből kiszűri a tervként bevitt adatokat. A számok pontosságához nem fér kétség, de az időbeli folyamat áttekintése nehézkes. Látványként az ember sokszor könnyebben értékeli ki az állapotváltozást. Ennek érdekében vezetjük be a táblák analógiájára a

fésűdiagramokat. Itt is egységesen havi bontású ábrázolást választunk. (8. ábra)

8. ábra

Fésűdiagram



A forgalom és egyenleg reprezentáció értelmezése ugyanaz, mint a táblázatok esetében. A lépték automatikus belső állítású, hogy a rendelkezésre álló képernyőterülethez arányosan alkalmazkodjunk. A leolvasás emiatt nehézségekbe ütközne, ezért a fésűvonalakra - eltérő színnel - a számadatokat is felírjuk. A dátumvonal itt is elválasztja egymástól a múltra vonatkozó tényadatokat és a jövőre vonatkozó prognózisokat. Az aktuális hónap keverékállapotát szűréssel ugyancsak megszüntethetjük. Ha a költségteret egyetlen ponttá redukáljuk, akkor speciális összesített költségdiagramokat kapunk. Ennek forgalom reprezentációját nevezzük röviden költségfésűnek. Az egyenleg reprezentáció az ún. *likviditási fésű*, amit igen jól használhatunk a pénzügyi tervezés céljára, ha a jövőre vonatkozó tudásunkat prognózis adatok formájában rendszeresen karbantartjuk. Bizonyos jövőre vonatkozó adatokat automatikusan is generálhatunk (pl. számlák határidejének megfelelően, vagy a rendelés-, ill. szerződésállomány időzített adatai alapján).

### Szervezési fogások

A számvitel alapadatai lényegében az alábbi négy - viszonylag jól elhatárolható - vállalati eseménykörből származnak:

- ⇨ személyi eseménykör
- ⇨ anyagforgalmi eseménykör
- ⇨ termelési eseménykör
- ⇨ pénzforgalmi eseménykör

Az egyes eseménykörök a saját illetékességi területükön támogatják az analitikai funkciókat és feladják az adatokat az integrált szintek felé. Az általuk szolgáltatott adatok bekerülnek az egy-éves főkönyvi feldolgozás menetébe, megfelelő tömörítés után megjelennek a mérleg, ill. eredménykimutatás szintjén és felfrissítik a különféle mutatókat.

A technikai trükkök fegyvertárába tartozik néhány olyan intézkedés, amely lehetővé teszi, hogy eredménykimutatást és mérleget ténylegesen megvalósított zárás nélkül is bármelyik pillanatban generálhassunk. Ennek alapfeltétele, hogy elkülönítsük egymástól a nyitó főkönyv (FKNY), éves forgalom (FKEV) és a záró főkönyv (FKZR) adatait. Ezeket a főkönyv fázisainak nevezzük. (9. ábra)

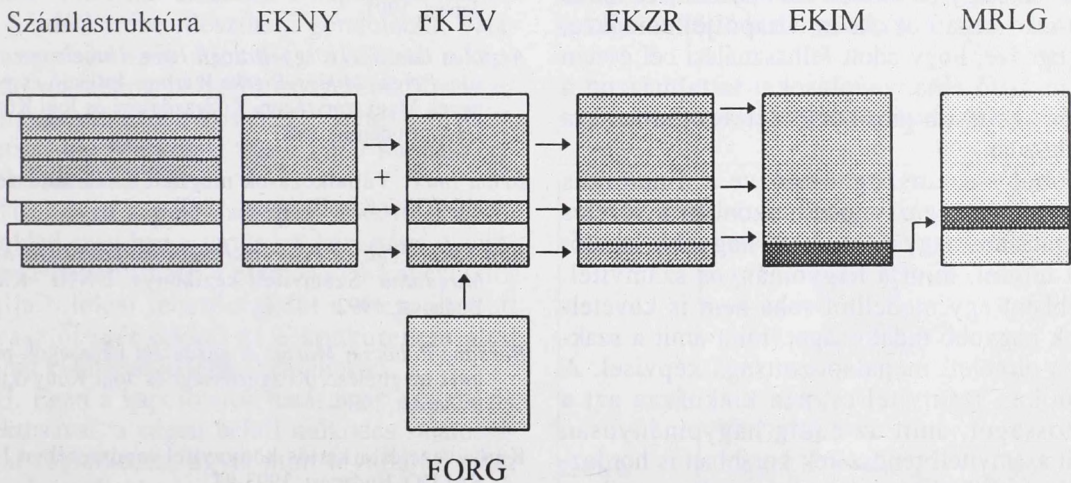
bázisszámlák gyűjtő számlákra való halmozásáról és a számlák egyenlegének képzéséről. Az eredménykimutatás és a mérleg sorait a pillanatnyi záró főkönyv megfelelő gyűjtőszámláinak irányításával töltjük ki. Erről a számlák és a mérleg sorok programozott egymáshoz rendelése gondoskodik.

A helyzetelemzést végző program egyfajta mérőműszernek tekinthető, amellyel szemben alapvető követelmény, hogy a mérés során ne avatkozzék be a vizsgált rendszer állapotába. Mivel az irányítással történő feltöltés teljesen érintetlenül hagyja a főkönyvet, tökéletesen megfelel a be nem avatkozás követelményének, s egyben azt is szolgálja, hogy a folyamat tetszőleges időközönként, tetszőleges gyakorisággal megismételhető legyen.

A forrás adatbázis meghatározott szerkezetű, s a feldolgozás szempontjából érdektelen, hogy milyen folyamat termékeként jött létre. Így a tényadatokból felépülő forrás-fájlt a prognózisokat is tartalmazó adatfájllal bármikor „kicserél-

9. ábra

#### Főkönyvi fázisok



Szerkezetileg mindhárom fázis azonos. A nyitó főkönyv évkezdetkor töltendő fel az induló adatokkal és egész évben változatlan marad. Az éves forgalom feldolgozását az FKEV főkönyvi fázisban végezzük. A bázisszámlákra kontírozott forgalom rekordok (FORG) adatai a megfelelő T/K számlaoldalakhoz halmozódnak. A záró fázist (FKZR) a két előző fázis összegzésével hozzuk létre. Ezt követően azonban gondoskodunk a

hetjük“, s a feldolgozás révén dinamikus főkönyvet, s abból dinamikus eredménykimutatást, ill. dinamikus mérleget készíthetünk.

#### Modell?

Az összefüggések bizonyos halmazával rendelkező és lekérdezhető adatbázis bizonyos szempontból mindig modellnek tekinthető. A modell-

szerű viselkedés szempontjából ugyanis a válaszadási képesség játszik meghatározó szerepet. Fontos azonban, hogy az összefüggések ne csak leíró jellegűek legyenek, mert a modellhez a jövő megalapozása érdekében, s általában nem a múlt megismerése céljából szoktunk kérdéseket intézni. Ilyen értelemben a hagyományos számvitel alig tekinthető modellnek.

Mivel a dinamikus számvitel éppen az időfüggő kérdések megválaszolását tűzi ki célul, sőt ehhez megfelelő eszközöket szolgáltat, sokkal jobban megfelel ennek a követelménynek. Vállalati szinten ez a tulajdonsága igen jól ki is használható.

Képzelnék el általánosságban, hogy egy rendszerről pontos adatokkal rendelkezünk. Más szóval az állapotjellemzés nem ütközik nehézségbe. Megfelelő rendező elvek szerint ábrázolva az adatokat, megpróbálhatunk közöttük valamilyen összefüggést keresni. Tehetjük ezt pl. többkevesbé megalapozott hipotézisekre támaszkodó regressziós elemzésekkel. Ezek az elemzések bizonyos statisztikai megbízhatósággal szolgáltatathatnak is egyszerűen használható függvényeket, de nem magyarázzák a jelenségek mögött működő folyamatokat. Az igazi modellektől azt várjuk el, hogy az általuk történő rendszerleírás tudatosan hivatkozzék az állapotjellemzőkre, megengedve, hogy adott felhasználási cél esetén egyszerűsítő elhanyagolásokat tartalmazzon a kérdés szempontjából lényegtelen hatásokra vonatkozóan.

Ebből a szemszögből nézve a dinamikus számvitel nem igazi modell, azonban a vezetés támogatására nagyságrendileg nagyobb lehetőséget teremt, mint a hagyományos számvitel. Egyébként egy modelltől soha nem is követelhetünk nagyobb tudatosságot, mint amit a szakterület elméleti megalapozottsága képvisel. A dinamikus számvitel csupán kiaknázza azt a tudatosságot, amit az eddig hagyományosan kezelt számviteli rendszerek korábban is hordoztak, de azok kiaknázására nem tettek semmilyen intézkedést. A leginkább meggyőző alátámasztása ennek abban látható, hogy a dinamikus

számvitel elvileg egyetlen bemeneti többletinformációt sem igényel ahhoz képest, amit a hagyományos rendszer - más célokra való hivatkozással - megkíván.

Az alkalmazásban természetesen nem lebecsülendő a természetes motiváció sem, ugyanis a centralizált tervgazdaság piacgazdaságba való átmenete a vállalatokat erősebben ösztönzi az időfüggő gazdálkodásra és tervezésre. Egy-egy helytelen gazdasági döntés léteben fenyegetheti a vállalat tevékenységét, tehát a megfelelő tanácsadó eszközök használata hamar megtérül. Nem elhanyagolható az a szempont sem, hogy a kérdések megválaszolása érdekében nem kell idegennek kiszolgáltatni alapvető üzleti információkat.

\*\*\*

Mivel a témának szakirodalmi előzményei nincsenek, az ajánlott irodalom a számviteli törvényre és néhány vezetői szemléletű határterületi publikációra szorítkozik

### Ajánlott irodalom

- A számviteli törvény és az éves beszámoló. SALDO, Budapest, 1991
- Asztalos László György-Balogh Imre-Hagelmayer István-Polgár Miklós-Riecke Werner*: Infláció és pénzügyek Magyarországon. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987
- Béhm Imre*: Vállalkozások megítélésének módszerei. NOVORG Kft., Budapest, 1993
- Bíró Tibor-Fridrich Péter-Harangozóné Tóth Judit-Mitró Magdolna*: Számviteli kézikönyv. UNIÓ" Kiadó, Budapest, 1992
- Bordáné Rabóczki Mária*: A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989
- Könyvvezetés a kettős könyvviteli rendszerében I-III. SALDO, Budapest, 1993-94
- Verő Ivánné*: Számvitel cégvezetőknek. UNIÓ" Kiadó, Budapest, 1994

# HOLTOMIGLAN – HOLTODIGLAN

(Relationship Marketing)

Cikkükben a szerzők a piacok világméretű változási tendenciáihoz való alkalmazkodás egy lehetséges útjával, a kapcsolati marketinggel foglalkoznak. A téma átfogó irodalomkutatását és kimerítő összefoglalását mellőzve csupán a feldolgozott irodalmak összevetésére, egyfajta konklúzió kialakítására és saját észrevételeik megtételére törekedtek.

Irodalomfeldolgozásunk magját Theodor Levitt (1983): Relationship Management című cikke képezi. Áttekintésünkben e cikkből kiindulva és Th. Levitt szemléletes hasonlataira támaszkodva ismertetjük e hosszú távú sikert ígérő marketing lehetőség körvonalait; Gerard Egan (1993): The shadow side című cikkének a kapcsolati marketing kérdéskörébe illeszthető gondolatait; valamint egyfajta szűk áttekintést nyújtunk a kapcsolati marketing helyéről és szerepéről a marketingszemléletben Jos M.C. Schijns (1993): Relationship Marketing című Ph.D kutatási tervek felhasználásával.

Th. Levitt a piac szereplői közötti alkalmi akciókkal szemben a tartós - a házastársi együttéléshez hasonlítható - eladó-vevő kapcsolatot ajánlja túlélési lehetőségként a megváltozott fogyasztói igényekkel és a konkurencia által bővített kínálat jellemezhető piacon.

G. Egan a kapcsolatok hatásainak egy másik aspektusával, a cégen belüli működés sajátosságaival foglalkozik, úgyis mint a vállalati siker háttértényezőivel.

J.M.C. Schijns kutatási tervében ismerteti a kapcsolati marketing szakirodalmának főbb gondolatait, melyek között az általa ismertett szerzők művei nyomán elhelyezi a relationship marketinget különféle szemléletű gondolati rendszerekben.

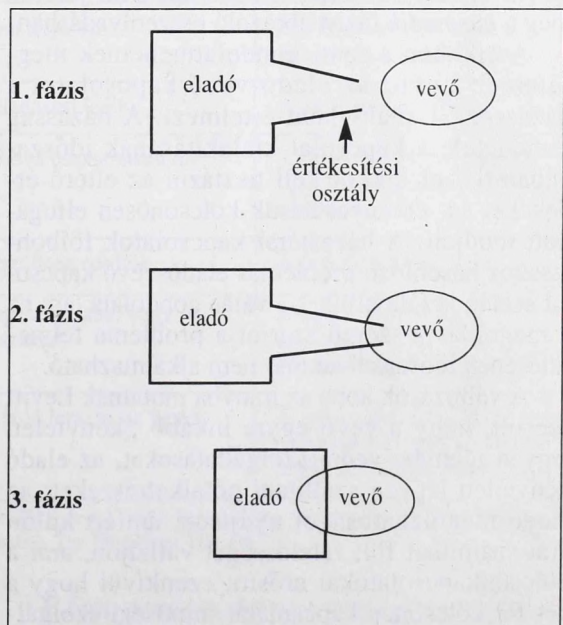
## A marketingszemlélet alakulása

Levitt (1983) cikkében abból a tényből indul ki, hogy a vásárlások a termékek várható élettartama

szerinti időre, de semmiképpen nem egy életre szólnak, és előre látható, hogy eljön az ideje az újvásárlásnak. Ennek tudata arra ösztönzi a vásárlót, hogy már az első vásárlás alkalmával figyelemmel legyen az eladó szándékaira, tartós kapcsolat fenntartására irányuló készségének szintjére. A szerző az 1. ábrán szemlélteti a marketingorientáció kialakulásának folyamatát.

1. ábra

## A marketingorientáció kialakulásának folyamata



Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 114. old.

Az *első* szinten (fázisban) az eladó igyekszik minél közelebb nyújtózni értékesítési részlegével a vevőhöz, hogy a vevővel kapcsolatos elképzeléseit megvalósítsa. Ekkor egy karizmatikus eladó megvalósíthatja azt, hogy az eladás aktuusa kerüljön előtérbe a konkrét termék eladása helyett.

A *második* szint (fázis) már a marketing ábrázolása. Itt az eladó „közelebb van a vevőhöz, behatol annak életterébe, hogy megfigyelje szükségleteit, vágyait, majd megtervezi és leszállítja a terméket annak minden lehetséges formájában“ (Levitt, 1983, 113.old.). Az eladó már nem azt próbálja elérni, hogy éppen azt igényelje a vevő, ami az eladónak van, hanem arra törekszik, hogy neki legyen olyan terméke, amit a vevő igényelhet.

A kölcsönös függőségi viszonyok fokozódásával egyre több gazdasági erőfeszítés történik a hosszú távú kapcsolat fenntartására. A vevő olyan kapcsolatot igényel, amelyben az eladó megtartja ígéreteit, állja a megállapodásokban foglaltakat. Az eladó meg akarja tartani a vevőt. „A vaktában kötött megállapodások és az egy éjszakára szóló kapcsolatok ideje lejárt. A házasság előnyösebb is, kellemesebb is. A termékek túl bonyolultak, az ismételt tárgyalások túl fárasztóak és költségesek. Ilyen körülmények között a marketingsikerek helyébe - a sikeres házassághoz hasonlóan - az eltéphetetlen kötelék kerül. A találkozás kapcsolattá alakul.“ - írja Levitt (1983, 115.old.). Ez a kapcsolat jelenik meg a *harmadik* fázist ábrázoló összeolvadásban.

A cikkben a fenti gondolatmenetnek megfelelően Levitt az eladó-vevő kapcsolatot a házassággal analógiaként értelmezi. A házasság kimenetele a kapcsolat kialakításának időszakában dől el. Ekkor kell tisztázni az eltérő érdekeket és érvényesülésük kölcsönösen elfogadott módjait. A házastársi kapcsolatok fölbonthatásához hasonlóan problémás eladó-vevő kapcsolat esetén is felmerülhet a válás gondolata, ám ez a megoldás a szerző szerint a probléma felmerülésének időszakában már nem alkalmazható.

A változások abba az irányba mutatnak Levitt szerint, hogy a vevő egyre inkább „kénytelen legyen igénybe venni szolgáltatásokat, az eladó kénytelen legyen szállítani pótalkatrészeket; az eladó megbízhatóságot nyújtson, amiért külön árat számíthat föl; felelősséget vállaljon, ami a kölcsönkapcsolatokat erősíti, ezenkívül hogy a két fél kölcsönös kapcsolatát minőségi szolgáltatásokkal, emberi és szervezeti kölcsönhatásokkal erősítsék meg“ (Levitt 1983, 116. old.).

Nézeteit a jelen és a múlt tapasztalataiból a jövőre vonatkoztatva az alábbi táblázatban foglalja össze. (1. táblázat)

1. táblázat

Kategória	Múlt	Jelen	Jövő
Tétel	Termék	Tökéletesített termék	Rendszerek szállítása szerződéssel
Eladás	Egység	Rendszer	Rendszer/idő
Érték	Tulajdon-ságok adta előnyök	Technológiai előnyök	Rendszer-típusú előnyök
Vezérlési idő	Rövid	Hosszú	Hosszadalmas
Szolgáltatás	Mérsékelt	Fontos	Élénk
Szállítás helye	Helyi	Nemzeti	Globális
Szállítás jellege	Egyszeri	Gyakori	Folyamatos
Stratégia típusa	Értékesítési	Marketing	Kapcsolati

Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 116. old.

Az ipari marketing menedzselése is úgy működik, mint a házasság. Hosszú időn keresztül fennálló kapcsolatban kell vezérelni az együttélést és a kommunikációt. A vevői igénykielégítés és megelégedettség elérése a cél, ezen keresztül lehet elnyerni a vevő lojalitását és rendszeres támogatását, ami aztán extraprofitot tesz lehetővé. A vevő kockázata és ezzel arányos aggodalmi annál erősebbek, minél hosszabb ideig tart egy adott szerződésteljesítési aktus, pl. egy rendszer üzembehelyezése.

„Amit az emberek megvásárolnak, az mindig elvárás, nem pedig dolog.“ - írja Levitt. (1983, 116. old) A megvásárolt dolog csak megtestesítője az elvárások teljesítésének. Mivel a vevők olyan haszonelvárásokat vásárolnak meg, amit az eladó nekik kínál, akkor kezdenek aggodalmaskodni, amikor már a vásárlási döntés megtörtént. A szerző javaslatokat tesz arra nézve, hogy miként tehet meg mindkét fél minden tőle telhető a kölcsönös elégedettség és a tartós siker érdekében.

Az eladás folyamatának különböző szakaszain eltérő mértékben ugyan, de mindvégig érdekellentétek lehetnek az eladó és a vevő között. Levitt ismét a házassági hasonlatot hívja

segítségül az egyes eladási fázisokban megnyilvánuló érdekkellentétek és a kapcsolatra vonatkozó szemléletbeli különbségek érzékeltetésére. (2. táblázat)

2. táblázat

Eladási fázis	Eladó	Vevő
1. „Udvarlási“ - előzetes	valós remények	bizonytalan igények
2. „Románc“	forró, heves érdeklődés	tesztek, remények
3. „Házasságkötés - eladás	fantázia és lakodalom	fantázia és a menedzsment gondjai
4. „Mézesetek“ - eladás után	kutatás új eladás lehetősége után	„nem törődsz velem“
5. „Házasevek“ - sokkal később	közömbösség, érdektelenség	„lehetne-e jobban élni?“
6. „Új házasság“ - új eladás	„mi lenne, ha új életet kezdenénk?“	„tényleg? igazán?“

Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 118. old.

Az eladási aktus ismét új helyzetet teremt, mivel különböző dolgok érintik az eladót és a vásárlót, ami diszsonanciák sorozatához vezet Levitt szerint. „A vásárló azt reméli, hogy az eladó hálával gondol rá, amiért lehetővé tette neki, hogy eladjon, haszonra tegyen szert, és nem úgy fogja fel a vásárlás tényét, hogy ő maga az, aki valamit kapott az eladótól.“ (Levitt 1983, 118. old.) Ennek alapján a szerző szerint az ilyen törvényszerű győztes-vesztes pozíció úgy küszöbölhető ki, ha az eladó eleve vesztes pozícióból indul, amivel elérheti, hogy jó kapcsolatot tartson a vevővel.

Nézetünk szerint elképzelhető ugyan, hogy ezt a feszültséget a kapcsolatot ilyen egyenlőtlen pozícióból indító helyzet feloldhatja, de aligha teszi vonzóvá az eladó ajánlatát, és megbízhatóvá az eladót abban a tekintetben, hogy teljesíteni tudja ígéreteit. Egy „vesztes“ ajánlata, ígéretei aligha kecsegtetőbbek - még feszültség hiánya árán is - mint egy konfliktusokkal teli, de a nyereségből bizonytalansága révén vonzóbb, kalandosabb „nyerő“ helyzetű eladó ajánlata. Jó eladó-vevő kapcsolatban valószínűbbek kisebb viharok, a lejátszott mérkőzés (vesztes eladó - nyerő vevő) helyzetéből indulva inkább az unalmas, állóvíz jellegű kihűlt házassági kapcsolatokat mintázó értékesítési kapcsolatot alakíthatjuk ki, mintsem a kívánt sikeres együttműködést.

Mivel a két fél között eltérések vannak szükségleteikben és szándékaikban, ügyetlen menedzselés esetén a kölcsönös kapcsolatokat bürokratikus formalitások váltják fel, és a korábbi jó kapcsolatok is megromolhatnak. (3. táblázat)

A cikk egyik fő megállapítása az entrópia tendenciája, mely a szerző véleménye szerint egyaránt jellemző az üzleti és a házassági kapcsolatokra. Eszerint a kapcsolatok természetes velejárója az érzékenység és az egymás iránti figyelem eróziója és sérülése, azaz elfáradnak a kapcsolatok, ha azokat tudatosan nem ápoljuk. E tendencia azonban nem sorsszerű Levitt szerint, hiszen a tartós kapcsolatok ritka példáiból látható, hogy egy egészséges kapcsolat fenntartható és kiszélesíthető, ha mindkét fél ügyel a kölcsönösségre és azon lehetőségek megragadására, amelyeket a partnerkapcsolat során együtt alakítottak ki. „A kapcsolat fenntartása gondos odafigyelést és állandó harcot igényel az entrópiát teremtő erővel szemben.“ - írja Levitt (1983, 119. old.), majd önkritikus kérdésfelvetéseket javasol a kapcsolatban részt vevő felek számára annak érdekében, hogy időben felismerjék a felbomlás irányába ható tendenciákat.

3. táblázat

#### Ha az első eladás megtörtént...

Eladó	Vevő
Céloom teljesült	Értékelés később, most a tesztelésnek van itt az ideje
Az eladással leállni	A vásárlás folytatódik
Máshová összpontosítani	A megvalósult vásárlásra figyelni: megerősíti-e az elvárásokat?
A feszültség enyhül	A feszültség fokozódik
A kapcsolat lazul vagy megszakad	A kapcsolatkézség erősödik, kötelezettségek születnek
Az eladó lerázná az ügyet	A vevő csüng az eladón - be akarja biztosítani magát a tőkéletes működésről

Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination The Free Press 118. old.

E fenti gondolatmenet is megerősíti az egyenlők versengésének vonzó hatásáról említett nézeteinket, hiszen a házasság hasonlata is a kiegyen-

lített, az egymás igényeit szem előtt tartó, azonos kaliberű, de legalábbis egymást kiegészítő partnerek kapcsolatának sikerességét hangsúlyozza. (4. táblázat)

#### A kapcsolatot befolyásoló tényezők

Jótékony hatások	Káros hatások
Pozitív, bizakodó telefonhívások	A visszahívásra korlátozódoó telefonok
Rendszeres ajánlattétel	Vádaskodások, mentegetődzések
Őszinte kijelentések	Nyájaskodó hangvétel
A telefon rendszeres használata	Szakadatlan levelezgetések
Elismerés őszinte kinyilvánítása	Várakozás a nézeteltérésekre
Szolgáltatások felajánlása	Várakozás szerviz iránti igényekre
„Mi ezt is megoldjuk“ nyelvhasználat	„Nekünk....velünk...“ hivataloskodás
Aktív hozzáállás a problémához	Csupán válaszolgatás a problémára
Szakzsargon bátor használata	Hosszú lére eresztett szövegelés
Emberi problémák nyílt kezelése	Emberi konfliktusok takargatása
Rutinizált feladatvégzés	Tűzoltásos problémaelhárítás
Felelősség felvállalása	Bujkálás a felelősség elől
A jövő gondos megtervezése	Nosztalgia a múlt emlékein

Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 118. old.

#### Ne örülj annak, ha a szűnni nem akaró panaszáradat elapad!

Levitt talán legmeglepőbb állítása, hogy a kapcsolatok megromlásának vagy lecsengésének legbiztosabb jele az, ha a vásárló panaszai az eladóval szemben megszűnnek. A kezdő szakember vagy egy laikus házasság fordítva gondolná, hiszen mi sem megnyugtatóbb, mint a sikeresség, a megoldott probléma és a harmónia hite.

Levitt szerint a kapcsolatok természetes velejárója a hullámzó elégedettség, a problémásabb időszakok és a harmonikusabb időszakok váltakozása. „A világon senki nem lehet mindig ugyanolyan elégedett, különösen nem lehet az igen hosszú idő folyamán. A vevő vagy nem őszinte, vagy nincs benne készség a közlésre, esetleg mindkettőről szó van. A kommunikáció meg-

sérült. Az őszinteség hiánya azt jelenti, hogy csökken a bizalom, a problémák összegyűlnek, a kapcsolat sérül, csakúgy mint a házasságban. A megsérült kommunikáció egyben oka és tünete a problémáknak. A dolgok belülről kezdenek gennyesedni. Mikor aztán végül is kirobbannak a problémák, rendszerint már túl késő vagy túl költséges segíteni rajtuk.“ - írja Levitt (1983, 119.old.)

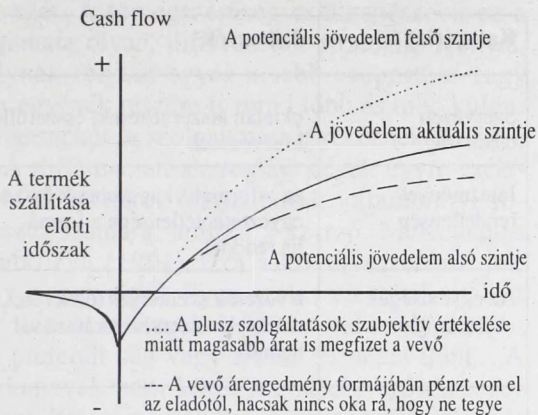
#### 4. táblázat

A vásárlókkal kialakított kapcsolat módja és minősége meghatározza az eladó informáltságát a vevők igényeiről, elégedettségéről és stratégiájáról, ezért egy jól menedzselt kapcsolat alapját képezheti a hosszú távú piaci alkalmazkodásnak. A szerző szerint a fenti gondolatmenetből következően a meglepésszerű események, elfogadhatatlan jövőképek és be nem vált prognózisok általában a rossz kapcsolatok tünete. Az eladó jobb informáltsága azt teszi lehetővé a vevő számára, hogy az eladó részéről jobb kiszolgálásban részesüljön, míg ugyanez az eladónak a vevő megtartását jelentheti. Ily módon mindkét fél nyer a jó kapcsolattal. Megfordítva viszont a kérdést: ha nincs megoldás egészséges kapcsolat kiépítésére az eladó és a vevő között, akkor nincs mód arra sem, hogy az eladó megtartsa a vevőt. Ez az oka annak, hogy a megfelelő minőségű kapcsolatmenedzserek a legkülönbözőbb ágazatokban különleges megbecsülésben és díjazásban részesülhetnek.

A megfelelő kapcsolat kiépítésének elmaradása jelentős hatással lehet a cash flow-ra, mint azt a szerző az északi tengeri olajfúrások esetén keresztül bemutatja. A példában említett üzleti vállalkozásnak utólag merültek fel olyan adóterhei, amelyekről megfelelő kapcsolat birtokában időben értesülhetek volna, és amelyek jelentős mértékben lecsökkentették az eredményességet az eredetileg várthoz képest. A kapcsolat pénzügyi kihatásait ábrázolja a 2. ábra.

Az ábrához fűzött magyarázatban a szerző ismerteti a termék szállítása előtti tevékenységeket mindkét oldalon. Az eladót a K+F kiadások, az eladás előkészítése, a technológia- és termékfejlesztés gondjai sújtják, a vevő örül a haladásnak, bátorítja az eladót a költségekben, elvárásokat fogalmaz meg. A vevő kiterjedt szolgáltatást szeretne ugyan, de az árban ezt nem szívesen szerepeltetné. A kialakuló kapcsolat

## Egy ügylet összesített pénzforgalma



Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 123. old.

dönti el azt, hogy a szolgáltatások szubjektív értékelése miatt megfizeti-e a vevő az eladó által kialakított magasabb árat is, vagy igényei elhanyagolása esetén a kapcsolat megszűnését sem tekinti különösebb veszteségnek, ezért bármi áron engedményt akar az eladótól kicsikarni.

Noha az ábrázolás roppant szemléletes, és a kapcsolat fontosságát kellőképpen hangsúlyozza, mégis - éppen az összefüggés nyomkövethetősége és a számszerűsíthetőség hiánya miatt - úgy véljük, alkalmazása kissé túlzó.

Levitt e fenti felismerésnek tulajdonítja, hogy a különféle cégek külön megbízást adnak a termékhez, tevékenységhez is értő, képzett szakembereknek abból a célból, hogy a kétirányú kommunikáció számára csatornául szolgáljanak a vevő és az eladó között, valamint hogy olyan kapcsolatot építsenek ki és tartsanak fenn a vevőkkel - egyfajta speciális vevőszolgálatként -, amelyek tartósak maradnak.

A szerző követésre méltó példaként üdvözli azokat a tendenciákat, melyek szerint egyes cégek olyan ösztönzők, megfigyelési és értékelési rendszerek kiépítésén fáradoznak, amelyeket a vevőkapcsolatok minőségének megítélésére alkalmasnak vélnék. Bár ez az eljárás kétségkívül igazolja a kapcsolat fontosságának elismertségét, úgy gondoljuk, hogy a kapcsolat javítására irányuló szándék önmagában is sokat tehet a célért. Ennek eszköze lehet a Levitt által említett kételkedés a betöltött szerep tökéletes kielégítésében, de túl sok energiát vonhat el az ellenőrzés és a megfigyelés a konkrét kapcsolatjavítástól.

A szerző egyfajta check-listát fogalmaz meg a kapcsolatmenedzsment számára, ám ő maga is

kételyét fejezi ki ennek alkalmazhatóságát illetően, mivel az ilyen feladatsorok ritualizálják a megoldást, elterelve a figyelmet a dolog lényegéről. E következmény elhárítására Levitt a rendszeres érzékenységi tréningeket és szerepjátszó szemináriumokat javasolja, amikor is az eladót megtanítják „vevőül” gondolkodni.

A szerző javaslatait, kérdésfeltevési ötleteit saját gondolatainkkal oly módon egészíthetjük ki, hogy a kapcsolatot folyamatként felfogva egyfajta kapcsolati életgörbét alkotunk, a görbe irányváltási pontjainak hátterét vizsgáljuk, azaz megpróbáljuk megismerni a kapcsolat változásának okait, és az érettség szakaszát igyekszünk különféle technikákkal meghosszabbítani.

A görbe felfutó szakasza a kapcsolathoz fűzött remények természetes velejárójaként értelmezhető, az érettség a kapcsolat betetőzéseként, a hanyatlás azonban az elhanyagolás következménye, amely Levitt gondolata nyomán a tudatos odafigyelés révén megelőzhető, korrigálható, vagy amíg még nem késő, visszafordítható. Ennek eszközeként a 4. táblázat *Jótekonny hatásai* kínálkoznak, valamint olyan empatikus magatartás, amely a „vevőül gondolkodás” elsajátításával automatizmussá válva már a problémák megjelenése előtt segíthet a kapcsolat hanyatlásának megakadályozásában.

### Az árnyékos oldal - a kapcsolatok árnyoldalai

Egan (1993) cikkének feldolgozásával a kapcsolati marketing egyik legfrissebb irodalmába kívántunk betekinteni, ám e cikk teljes ismertetése és Levitt (1983) cikkével való szemléletbeli összevetése a vártnál jóval tágabb határok között egy átfogó kutatás eredményeképpen és igen komoly terjedelemben képzelhető csak el. Ezért ehelyütt csak a főbb gondolatokra és a Levitt cikkével rokon felvetésekre térünk ki.

Mint azt már a bevezetőben említettük, a klasszikus kapcsolati marketinggel szemben Egan (1993) tanulmánya a cégen belüli kapcsolatokkal, a nyilvánosság előtt zajló folyamatok hátterében megbúvó körülményekkel, kapcsolatokkal, jelenségekkel foglalkozik. Árnyékos oldalnak (The shadow side) nevezi azokat a dolgokat, melyekről általában nem beszélünk, holott nagyon is léteznek, s hatással vannak az érzéseinkre, a munkánkra, az életünkre, a családjainkra, a kollegáinkra és nem utolsósorban a vállalati profitra.

Az árnyékban megbúvó tényezők a vezetés szemében sokszor soft közegként jelentkeznek,

nem tartják túlzottan nagy jelentőségűeknek őket, holott a szerző nézete szerint hatásuk nem jelentéktelen.

Egan (1993) hat „átfogó“ kategóriát vezet be ezen árnyéktényezők jelentőségének elfogadatatására. Az első kategória a *szervezeti ostobaság*, melynek értelmében a feltárt hibákat is rendszeresen újra elkövetik a szervezetben. Ebbe a kategóriába sorolja a szerző az oktalan átszervezéseket, az ésszerűtlen kinevezéseket, és más hasonló, a belső kapcsolatokra és a szervezeti kommunikációra ható jelenségeket.

Egan (1993) második kategóriája az *intézményes rendetlenség*, mely a szervezetben működő informális kapcsolatok szerkezetéről és a formális renddel való összeegyeztethetlenségéről szól. A harmadik kategória elnevezéseként a szerző az *egyéniségek sajátosságai* címet alkalmazza. Az erről szóló ismertetésében kifejti, hogy a vezetők személyes növekedési törekvései mi módon válhatnak a szervezet kárára például túlzott vállalati terjeszkedési törekvések menedzselése által.

Egan (1993) negyedik kategóriája a *szociális rendszer szeszélyei* elnevezést kapta. Erről szólva azt ismerteti a szerző, hogy a szervezeten belüli kapcsolatok, szociális összefogások és elköteleződések milyen nagymértékben képesek befolyásolni a szervezet működését, és felhívja a figyelmet a vezetők felelősségére a csoportok építésében és a már kialakult klikkek menedzselésében.

Az ötödik kategória az *intézmény politikája*, ebben a hatalom megoszlásáról van szó, a ritka erőforrásokért való, egyének és csoportok közötti versengésről, a területüket védők magatartásáról és a vágyott uralmi pozíciókról. A szerző hatodik kategóriája a *szervezeti kultúra*, melyben kifejti, hogy az intézményeknél működő elrendelt (hivatalos, írott) és elterjedt (íratlan) meggyőződések, értékek és normák hogyan hatnak a szervezeti és az üzleti viselkedésre. (5. táblázat)

Noha belátható, hogy a két cikknek számos kapcsolódási pontja van, ehelyütt Egan (1993) cikkéből csupán a Levitt (1983) írásával analóg elemeket ragadjuk ki.

Az Egan (1993) által szervezeti kultúrának nevezett kategória tartalma jelentős hatással bírhat az eladó-vevő kapcsolatra is. Könnyű belátni, hogy a szervezetben uralkodó értékek és normák a szervezeten kívüli kapcsolatokban is megjelennek, valahányszor egy alkalmazottnak a szervezet érdekei szerint kell eljárnia, például eladási aktus során. Mivel e fenti gondolatmenetből következően a vevő okvetlenül szembesül az

### Egan kategóriái

Kategória	Jellemzők
Szervezeti ostobaság	oktalan átszervezések, ésszerűtlen kinevezések
Intézményes rendetlenség	az informális kapcsolatok összeegyeztethetlensége a formális renddel
Az egyéniségek sajátosságai	a vezetők személyes törekvései, amelyek a szervezet kárára válhatnak
A szociális rendszer szeszélyei	kapcsolatok, szociális összefogások és elköteleződések befolyása a szervezet működésére
Az intézmény politikája	a hatalom megoszlása és versengés a ritka erőforrásokért
Szervezeti kultúra	az elrendelt és az elterjedt meggyőződések, értékek, normák hatása a szervezeti és az üzleti viselkedésre

Szöveges forrás: G.Egan: The shadow side. Management Today, 1993. sept.

eladó vállalatának értékeivel, elfogadhatja, elviselheti vagy elutasíthatja azt. Ugyanakkor megfelelő kommunikáció esetén arra is van esély, hogy a vásárlók értékei, normái, elvárásai a szervezeti kultúra részeivé váljanak, hozzájárulva ezáltal a vállalat piaci pozíciójának javításához.

A kapcsolatok árnyoldalának menedzseléséről szólva e fenti kategóriákat és ezen keresztül a teljes árnyoldalt úgy tekinti a szerző, „mint a működés folyamatosan növelhető tudatosságának eszközét“. (Egan 1993, 38. old.)

Egan (1993) zárógondolata összecseng Levitt (1983) szemléletével: „Hogy sok árnyjelenség kedvező kimenetelt nyerhessen, a jelenségek természetesen egyediségét kell megragadni.“ (Egan, 1993, 38. old.)

### A relationship marketing a kutatások tükrében

Schijns (1993) szerint a makrokörnyezet egyes látványos és érdekes - fejlődési folyamatai nagyot lendítettek a kapcsolati marketing kutatásán. Az egyik ilyen folyamat az individualizáció, ami a piacok fragmentációjához (elaprózódásához)

vezet. A szerző, Rowe-ra hivatkozva (1989) kifejti, hogy ennek következtében egyes piacszegmensek igen kisméretű piaci niche-kre töredeznek szét. A tömegszerűség csökkenésének ez a folyamata olyan, differenciált stratégiát igényel, melynek folytán egyes kisebb csoportok, vagy akár egyének részére is mind több és több különféle terméket és szolgáltatást igyekeznek eladni.

A differenciált stratégiájú cégek egyre szélesebb választékot biztosítanak valamennyi fogyasztó számára, amiből a szerző, McKenna-ra hivatkozva (1991) arra a következtetésre jut, hogy a fogyasztók ilyen széles választék mellett már nem tanúsítanak lojalitást valamely, korábban preferált cég vagy annak termékei iránt. „A márkanevek nem kötik többé oly erősen a fogyasztókat, mint valaha. A fogyasztók ma már mind újabb és újabb dolgokat szeretnének kipróbálni, így a márkahűség nem feltétlenül érvényesül.“ (McKenna 1991, idézi: Schijns, 1993, 1.old.)

Kérdés tehát, miként lehet megőrizni a márkahűséget? McKenna véleménye szerint (1991) nem a több marketing-erőfeszítésben, hanem a jobb marketingben rejlik a megoldás kulcsa. Ez annyit jelent, hogy létre kell hozni és fenn kell tartani a jó kapcsolatot a cég és a fogyasztó között. Ahelyett, hogy a termékek és szolgáltatások szállítói újabb fogyasztókat igyekeznének megnyerni a termékek pozícionálásával és újrapozícionálásával, vagy az eladásösztönzés eszközével (ami megfelel a termék- illetve tranzakciós orientációnak), kénytelenek arra összpontosítani, hogy kapcsolatok kiépítésével tartósan magukhoz kössék meglévő fogyasztókat (ami megfelel a vevő- vagy kapcsolati orientációnak). (6. táblázat)

6. táblázat

#### Miként lehet megőrizni a márkahűséget?

Termék-, ill. tranzakciós orientáció	újabb fogyasztók megnyerése érdekében a termékek újrapozícionálásával és az eladásösztönzés eszközeivel
Vevő- vagy kapcsolati orientáció	kapcsolatok kiépítésével a meglévő fogyasztók megtartására koncentrálnak

McKenna gondolatai nyomán. Szöveges forrás: Schijns, 1993

A tömegszerűség visszaszorulása egyben hatást gyakorol a szervezetek és végső felhasználók közötti kommunikáció módjára is. Mind nehe-

zebb, és mind költségesebb ugyanis kommunikálni az emberek eltérő jellegű csoportjaival. A személytelen tömegkommunikáció (különösen a médiareklámok) hatásossága, hatékonysága csökken tehát, és mind fontosabbá válik a személyes, célzott, különleges rendeltetésű kommunikáció szerepe. (Webster, 1992)

Azáltal, hogy a kapcsolatok és a kommunikáció közvetlenebb és interaktívabb utakat talál magának, a szállítók mind több információt szerezhetnek az adott piac specifikus niche-iról és az azokat képviselő egyégekről. Ezeket az információkat abban hasznosíthatják, hogy visszanyerjék és fenntartsák ellenőrzésüket saját „privát“ piaci pozíciójuk felett, serkentsék az ismételt vásárlásokat, és megnöveljék a bolthűséget és a márkahűséget, továbbá magát a fogyasztói lojalitást.

Jos Schijns véleménye szerint e folyamatok a marketingkutatás számára azt a fő problémát vetik fel, hogy a szállítónak milyen piaci feltételek mellett hasznos kiépítenie hosszú távú kapcsolatokat végső felhasználóival?

Mivel a kereskedelmi szféra szállítói profitorientált cégek, törekvésük, hogy *most és mindörökre biztosítsák cégük fennmaradását*. Létük szakadatlan függőség a fogyasztóhűségtől, a márkahűségtől és az ismételt eladásoktól. Mivel azonban e hűségjegyek visszaszorulóban vannak, és mind nehezebb új fogyasztókra lelteni, a vevők megtartása kerül a cégek törekvéseinek fókuszába. A cégek mindinkább azzal foglalkoznak, hogy hosszú távú kooperatív kapcsolatokat létesítsenek fogyasztóikkal, tekintet nélkül arra, hogy azok értékelik-e ezt a törekvésüket vagy sem.

Schijns (1993) kutatási tervében a korábban ismertetett cikkek szerzőivel, különösen Levittel (1983) ellentétben nem tartja minden esetben üdvöztető megoldásnak a kapcsolati marketing alkalmazását, csak olyan esetekben érzi célravezetőnek, amikor a fogyasztó részéről is megvan a kedvező fogadtatás feltételei.

Az eladók soha nem tudják igazán, vevőik miért éppen tőlük vásárolnak, de saját próbálkozásaik és kudarcaik nyomán számos dologra rájönnek. Azt azonban soha nem tudhatják, viszsztatér-e a vevő hozzájuk vagy sem. Abban az esetben, ha nincs megállapodásos vagy kooperatív kapcsolat a vevő és az eladó között, a vevőnek nem kerül sokba a váltás. (Jackson, 1985)

Az eladónak érdeke, hogy tudja, miért éppen tőle vásárol a vevő, meg kell ismernie vevőjének értékpreferenciáit. Tudnia kell, hogy a vevő

irányultsága az ad hoc (ötletszerű, rövid távú) vagy az ongoing típusú (tudatosan, rámenősen irányított, hosszú távú) orientációnak felel meg, a vevő ugyanis ennek függvényében preferálja a tranzakcionális vagy a kapcsolati orientációt. A relationship marketing kutatásának fő célja tehát a szerző szerint az, hogy megalapozza a kapcsolatépítési folyamat, s ezen belül különösen a hosszú távú kooperatív kapcsolatépítés természetének megismerését.

Az ilyen irányú kutatások eredménye a szegmentáció problémájához is szolgálhat adalékokkal. Ha ugyanis sikerül megismerni a fogyasztó által preferált értékeket, akkor a piacot olyan szegmensekre lehet felbontani, amilyenek pl. a tranzakció- vagy a kapcsolatorientáltak, avagy a kettő közötti átmenetet képezők (mivel a kapcsolat nem tekinthető diszkrét változónak). A szegmentációnak ez a fajtája már nem csupán a szegmensre vagy vevőre vonatkozó, leíró jellegű ex post adatokra épül, hanem olyan vásárlási motívumokra és eladott előnyökre, melyek már egy meghatározott marketingkonceptióhoz kötődnek.

### Tranzakcionális és kapcsolati marketing

Jos Schijns szerint (1993) a marketingtörekvések gyűjtőpontjában az áll, hogy az egyes tranzakciók profitját maximalizáljuk. Az eladó beállítottsága eszerint rövid távú. Ha a fogyasztó szemlélete ugyancsak rövid távú, akkor az eladónak úgynevezett „tranzakciós marketinget“ kell kiépítenie.

A tranzakciós marketing a következőkkel jellemezhető:

- összpontosítás egyedi eladásokra
- odafigyelés a termékjellemzőkre
- rövid távú érdekkövetés
- csekély figyelem a vevőszolgálatra
- a vevő iránti elkötelezettség elhanyagolása
- gyenge vevőkapcsolatok
- a minőség elsősorban a termelési terület

dolga. (Christopher és társai szerint, 1991, idézi Schijns, 1993, 3. old.)

Más a helyzet abban az esetben, ha a vevő beállítottsága hosszú távú. Annak ellenére, hogy a fogyasztó készen áll arra, hogy (akár hosszú időn át is) újabb és újabb termékeket és szolgáltatásokat vásároljon, azokat egyszerre kell megvennie, mivel az eladó orientációja rövid távra szól. Ilyenkor az eladó által követett úgynevezett „one-stop“ marketingről (azaz „egyszer és soha

többet“ típusú vásárlások marketingjéről) van szó.

Ha az eladó hosszú távra gondolkodik, szándékában áll kapcsolatokat kiépíteni vevőivel. Amennyiben az eladó is, vevő is hosszabb távra gondolkodik, az eladónak érdekében állhat, hogy „kapcsolati marketing“ formájában befektessen a vevővel létesítendő hosszú távú kooperatív kapcsolatba.

A kapcsolati marketinget a szerző Christopherre és társaira hivatkozva (1991) a következőkkel jellemzi:

- Összpontosítás a vevő megtartására
- Orientálódás a termék nyújtotta előnyökre
- Hosszú távú gondolkodás
- A vevőszolgálat fontosságának hangsúlyozása
- A vevő iránti nagyfokú elkötelezettség
- Intenzív kapcsolat a vevőkkel
- Minőség mindenképp felett!

Ha a vevő orientációja rövid távú, a eladó nem tehet többet, mint hogy „hűségmarketinget“ (lojalitás-marketinget) követ azzal a végső céllal, hogy a vevő visszatérő érdeklődését elnyerje (avagy elmaradását megakadályozza). E gondolatok összefoglalása - több forrás alapján - Sheth (1993) nevéhez fűződik. (7. táblázat)

7.táblázat

		Eladó	
		Rövid távú szemlélet	Hosszú távú szemlélet
Végső felhasználó	Rövid távú szemlélet	Tranzakcionális marketing	Lojalitás marketing
	Hosszú távú szemlélet	Egyetlen eladásra koncentrálo marketing	Kapcsolati marketing

Forrás: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia, Adapted from Sheth (1993)

Amikor a tranzakciókról a kapcsolatépítésre helyezük a hangsúlyt, Kotler (1989) szerint olyan működési elvet követünk, amely szerint „épít ki jó kapcsolatokat, és fáradozásodat jövedelmező tranzakciók követik majd“ (Kotler 1989, idézi Schijns 1993, 4.o.). A szerző szerint olyan folyamatnak vagyunk tanúi, mely szerint a tranzakció szűkebb értelmezése, a csere helyett az értékhor-

dozó kapcsolatok és a marketinghálózatok kiépítése kerül érdeklődésünk fókuszába. Ez annyit jelent, hogy a marketingmix helyett mindinkább a kapcsolatformálás kerül gondolkodásunk középpontjába (Kotler, 1991), a tranzakcionális (ötletszerű, ad hoc) közelítés helyett a marketing-szemlélet a kapcsolati (céltudatos, ongoing) közelítés felé tolódik el

## Összegzés

A cikkünkben ismertetett három tanulmány szerzői a marketing egy lehetséges jövőbeli irányzatával, a kapcsolati marketinggel foglalkoztak – eltérő szemlélettel és eltérő érdekelt-séggel vizsgálva a kérdést. Theodor Levitt (1983) a szemlélet elkötelezett híveként szemléletes házassági hasonlatával hívja fel a kapcsolati marketingre az olvasó és a szakma figyelmét. Gerard Egan (1993) a vállalat belső kapcsolati rendszerével foglalkozik és ennek a szervezet gazdasági eredményességére gyakorolt hatásairól érvel. Jos Schijns (1993) holland Ph.D hallgató kutatási tervében ismerteti a szakirodalmi források álláspontját a kapcsolati marketingről, és egyúttal megfogalmazza kételyeit a kapcsolati marketing korlátlan alkalmazásával kapcsolatban. Dolgozatában a fogyasztók és az eladók orientációjának időtávja függvényében látja célravezetőnek, illetve elkerülendőnek a relationship marketing alkalmazását, mint olyan ráfordításigényes marketing-szemléletet, amely megfelelő helyzetben a hosszú távú eladó-vevő kapcsolat alapját képezheti.

Mindezek fényében a jövő útja a vevő igényeihez való méginkább kielégítő alkalmazkodásban keresendő. Ha a vevő szándékai is megerősítik az eladó hosszú távú kapcsolatépítési igyekezetét, a kapcsolati marketing alkalmazása megfelelő eszköz a sikerhez. Ehhez ki kell képezni a kapcsolatért felelős embereket erre a vevőorientált magatartásra. Fontos eszközök ehhez az eladói magatartást fejlesztő elméleti és módszertani tréningek, melyek ha nem is elegendőek, aligha nélkülözhetők a szemléletváltáshoz. Igazán hatásos megoldásnak azonban – az eladó hitelessége és hosszú távú sikeressége érdekében – az tűnik, ha a cég stratégiájának megismertetésével, vagy külső megbízott eladó esetében a megbízó iránti lojalitás kialakításával szemléletváltást idézünk elő az eladóban, és ez a szemléletváltás következtében vezet el a magatartás megváltozásához.

Végezetül álljon itt emlékeztetőül Levitt néhány gondolata a marketing szakemberek számára a sikeres kapcsolati marketing alkalmazásához:

- Az eladó érdekelt a tartós kapcsolat kialakításában, erre meg kell nyernie a vevőt!
- A vevő elvárásait kell kielégíteni, nem árut eladni!
- A kommunikáció megromlása egyszerre tünete és oka a kapcsolat megromlásának, értékeljük a vevő panaszkodását!
- Az entrópia automatikus, ellene rendszeresen tenni kell!

## Hivatkozott irodalom

- Christopher, M.-Payne, A.-Ballantyne, D.* (1991): Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together. Butterworth-Heinemann, Oxford, In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Egan, G.* (1993): The shadow side. Management Today, 1993. sept.
- Jackson, B. B.* (1985): Build Customer Relationship That Last. Harvard Business Review, Vol.63, Nov/Dec, pp. 120-128. In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Levitt, Th.* (1983): Relationship Management. The Marketing Imagination, The Free Press 111-126.pp.
- McKenna, R.* (1991): Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Consumer. Addison-Wesley, New York, In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Rowe, C. W.* (1989): A Review of Direct Marketing and How it can be Applied to the Wine Industry. European Journal of Marketing, Vol 23, pp 5-14, In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Schijns, J. M. C.* (1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Sheth, J. N.* (1993): Relationship Marketing: An Emerging School of Marketing Thought. proceeding, Winter Conference of the AMA, February, In: Schijns, J.M.C. (1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Webster, F. E.* (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. The Changing World of Marketing, Conference Summary, MSI, Report Number 92-112, May, pp. 26-27. In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia

SZABADFÖLDI István

# BUDAPEST MINT REGIONÁLIS PÉNZÜGYI KÖZPONT

A szerző Budapest regionális pénzügyi központtá válásának lehetőségeit, ezen belül pedig annak módozatait vizsgálja. Elemzése mindenképp a magyar pénz- és tőkepiac jellemzőin, a pénzügyi központok jellemvonásain, valamint a világ pénzügyi központjainak bemutatásán alapul. A munka egy rövid s célzatosan vázlatos tevékenységi javaslattal zárul.

A rendszerváltás óta többször vetődött fel a kérdés, hogy Magyarország, illetve a magyar gazdaság fejlődésének egyik alternatívájaként Budapest mint regionális pénzügyi szolgáltató központ kiemelkedhet, komoly mozgásteret nyitva ezáltal a magyar pénzügyi szektornak és áttételesen a magyar gazdaságnak.

## A magyar pénz- és tőkepiac jellemzői

A pénzügyi szolgáltatások fejlődése elsődleges jelentőségű Magyarország vonatkozásában, különösen a ma ott zajló strukturális változások miatt. Ezen változások nagy része a szolgáltató iparból, különösen a pénzügyi közvetítő rendszer gyors növekedéséből származik. Ezek a tényezők kedvezőek a pénzügyi szektor és a piacok fejlődése szempontjából, minthogy megvan az intézményi váza a banki, biztosítói és értékpapírkereskedelmi tevékenységeknek, jó a középiskolai és egyetemi oktatási színvonal, az egyetemek erősek a matematika, a statisztika, a mikro-

\* A szerző – aki a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetének MBA hallgatója volt – Budapest regionális pénzügyi központtá válásának témáját 1994 novembere óta részben Budapesten, részben Londonban vizsgálja. Jelen publikációja alapját képező tanulmánya a London Business School, az EBRD, valamint több hazai jogi és természetszemély támogatásával készült. A „Financial Centers – a Regional Chance for Budapest” címet viselő munka az Állami Biztosításfelügyelet műhelytanulmányának sorozatában jelent meg 1995-ben.

ökönómia oktatásában s egyre inkább az idegen nyelvekben is. Van egy nagyon erős gazdasági örökség és kötelék a korábbi KGST országok irányában, ugyanúgy, mint az ezzel kapcsolatos know-how tekintetében. Az elkövetkezendő tíz évben a GDP-ben tizenháromról tizenöt százalékra várható az ezen szolgáltatások részaránya. Egy regionális központ pozíciójának az eléréséhez ennek a részarálynak meg kell haladnia a húsz százalékot. A szükséges infrastrukturális beruházások a pénzügyi szektorba mindenképpen az ország tervei között szerepelnek, mégha a pénzügyi regionális központtá válás nem is feltétlenül valósul meg. Nem kell további nagybefektetés ehhez, csak a prioritások bizonyos újrendezése.

Két fő tényező határozza meg, hogy mekkora egy pénzügyi központ súlya. Az egyik a méret, mégpedig a bankok és más intézmények száma, amelyek kölcsönzési, valutakereskedelmi és befektetésialap-kezelői tevékenységgel foglalkoznak. A második a kompetens piac, illetve a kereskedésre alkalmas értékpapírok mennyisége. A kifejezés hogy „kompetens” nem feltétlenül azt jelenti, hogy nagy nemzeti piaccal kell, hogy rendelkezzen, sokkal inkább a liberalizációnak a fokát jelzi, különösen a külföldi fizető eszközök ügyleteinek a terén, beleértve a portfólió befektetéseket, amelyeket egy adott ország lakói külföldre investálnak.

A legutóbbi fél évben Magyarország nagy lépéseket tett ebben az irányban. A magánszektor részesedése a GDP-ből 1993 végére több mint

ötven százalékra nőtt. A magánszektor (a szövetkezetek kivételével) 1993 végére negyvenkét százalékát kötötte le a teljes foglalkoztatottak létszámának. 1994 végére mintegy 787.000 bejegyzett üzleti vállalkozás működött, és közülük 101.200 volt jogi személy, vegyesvállalat, illetve más formájú.

A vállalati átszervezések tekintetében a fő átszervezési eszköz a támogatások megvonása volt, valamint a hitelpolitika piacorientált alkalmazása, amely a veszteségtermelő vállalkozásoknak megnehezítette a finanszírozási eszközökhöz való jutását. Ez nagymérvű termelés-visszaesést okozott, valamint racionalizációt és a munkaerő nagyarányú elbocsátását a nagyobb részt korábban és jelenleg is állami tulajdonban levő vállalatoknál, illetve a vállalatok eszközeinek eladását a magánszektorba.

A szigorúbb csődeljárási rendszer 1992-től úgyszintén közrejátszott ebben a folyamatban. 1990-ben hozták meg a Méltánytalan Piaci Magatartás tiltásának a törvényét. Ez megadta a jogi keretet, hogy egy új monopóliumellenes hivatal hozzanak létre, bár a gyakorlatban nem tettek intézkedéseket olyan nagy vállalatokkal szemben, amelyek jelentős piaci erőt képviselnek.

A forint tulajdonképpen a turizmuson kívül minden más folyószámla-tranzakció vonatkozásában konvertibilis. A tőkeszámla tranzakciókat fokozatosan liberalizálják.

Az árfolyampolitikát egy valutakosárhoz rögzítették. A kosárban harminc százalék az USD és hetven százalék az ECU aránya.

A külföldiek magyarországi befektetéseire vonatkozó törvény, amely 1988-ban hatályosult, garantálja a külföldi befektetőknek a profit és a tőke opcionális kivitelét az országból, természetesen ugyanabban a fizetőeszközben, amelyben az eredeti befektetés történt, valamint teljes és azonnali kárpótlást bármely olyan veszteségért, amely államosításból vagy kisajátításból származik.

#### *Környezeti hatások*

Sajnos a gazdasági környezetnek-jónéhány kedvezőtlen hatása van a banki tevékenységekre. Habár a megtakarítási arány magas Magyarországon a nemzetközi összehasonlításokban, hagyományosan fizetési mérleg deficit tapasztalható, gyakorlatilag 1981-től kezdve.

A magyar bankok tevékenységének jelentős részét teszi ki a költségvetési deficit finanszírozása.

A külföldi eladósodás első periódusa 1973-1978 között volt, amikor a nettó adósság 805

millió \$-ról 6.141 millió \$-ra nőtt. A második fázis az 1985-1987 közötti időszakra tehető, amikor a nettó adósság 8.046 millió \$-ról 13.680 millió \$-ra nőtt.

Azóta folyamatos és erőteljes eladósodási folyamat figyelhető meg, amely csak 1995-ben állt meg.

Habár az adósság nagy része értékpapír formájában öltött testet, ezekkel mégsem kereskednek a nemzetközi értékpapír piacon, csökkentve a kormány mozgási lehetőségeit esetleges visszavásárlások esetében.

A hitelezők lehetőségei, hogy a privatizációban részt vegyenek – adósság-tulajdonrész-csere formájában –, nagyrészt csökkent, minthogy a külföldi adósság lényegesen meghaladja a felkínálható tulajdonrészek mennyiségét. Ezek a tranzakciók ma már nagyon nehezen vihetők ki.

Általánosságban az állami tulajdonrész 1990-ben még összevethető volt, de a

- kárpótlásijegy-program,
- a privatizációs bevételek felélése, valamint
- az állami tulajdonú társaságok leértékelődése

miatt a tulajdon piaci értéke mára jelentősen csökkent.

A közvetlen külföldi befektetések kiemelkedő szerepet játszanak Magyarország gazdasági fejlődésében. Mára a külföldi tőkebefektetések kumulatív állománya meghaladta a tizenkét milliárd \$-t.

#### *Pénzügyi szektor*

A pénzügyi termékek és ezek megoszlása a közép- és kelet-európai régióban, ahol Budapest egy pénzügyi központ szerepére pályázik, sem a kínálat, sem a kereslet oldaláról nem túl biztató. Mindazonáltal a kínálati oldal az, amely ösztönző szerepet tud eljátszani a kereslettel szemben, hogy a pénzügyi piacoknak új termékeket biztosítson.

#### *Banktevékenység – pénzpiac*

A magyar bankokra, értékpapírokra és biztosítókra vonatkozó törvényi előírások, a számviteli és csődeljárások, a tőzsdei tanácsadásra vonatkozó szabályzatok, a tőzsdefelügyeleti műveletek, a bankfelügyelet, valamint a biztosításfelügyelet léte megadja az intézményi kereteket a piac áttekinthetőségére. Mindazonáltal, ahogy más országokban is, bankcsődök és csalások azért történnek. Minden ilyen leckének a tanulsága visszacsatolásként szolgál a felügyeleti gyakorlat és a törvényhozás számára.

A pénzügyi szolgáltatások egy mércéje a tranzakciós költségek szintje. A tranzakciós költségek jelenleg jelentősen kisebbek, mint az összehasonlításra alkalmas nyugati pénzügyi központokban, mindenekelőtt annak a ténynek betudhatóan, hogy a fizetések és a bérek is alacsonyabbak, mint a fejlett ipari országokban.

A pénzügyekkel kapcsolatos szolgáltatások nagy nemzetközi cégei már régóta megtalálhatóak a magyar palettán, ahol a legjelentősebb nyugati ügyvédi irodák ugyanúgy jelen vannak, mint az auditor cégek.

A magyar törvényhozás elfogadta a Basle-/IOSCO elveket, amelyeket a magyar bankokra fokozatosan alkalmaznak. A bankszektor ebben a vonatkozásban rendkívül szegmentált. A külföldi vagy vegyes tulajdonú bankoknál a nyolc százalékos küszöbértéket túlhaladták, míg a magyar tulajdonú bankok jóval ez alatt a szint alatt vannak. A legjobban tőkésített korábban állami tulajdonú bankot, a Magyar Külkereskedelmi Bankot, 1994 elején privatizálták. A kereskedelmi banktörvény az állami tulajdonrész csökkentését írja elő minden bankban, kivéve az OTP-t, ami azt jelenti, hogy 1997 végére a tulajdonrésznek huszonöt százalék alá kell csökkennie.

Magyarországon létrejött a kötelező betétbiztosítási alap, amely a nem üzleti jellegű betéteket mindegyik bankban 1 millió Ft-ig biztosítja.

A magyar pénzügyi szektor szerepe a nemzetközi banktevékenységben a Közép- és Kelet-Európai országokban és az Európai Unióban sokak véleménye szerint azzal erősíthető, hogy legalább egy bank valóban nemzetközi jelleggel működjön. Ez a tény a hazai pénzpiac hitelképességét és megbízhatóságát nagy mértékben javítaná.

A kérdés az, hogy mi lesz a hatása az Európai Unióhoz való csatlakozásnak a hazai pénzpiacra és a nemzetközi pénzügyekre?

Arra az időre a tőkepiaci integrációnak (legalábbis az országon belül) befejezettnek kellene lennie, és az Európai Unióhoz való csatlakozás idejére a hazai tőkepiacnak vonzerőt kell gyakorolnia a régió felé.

Ebben a tekintetben Bécs és Prága Budapest fő versenytársai.

### *Tőkepiac*

Budapest esetében az értéktőzsde likviditása meglehetősen korlátozott, és a részvények eladásának és vásárlásának mintegy nyolcvan százaléka nem helybéliek által történik, hanem nagyjából Bécsen keresztül. Minél nagyobb a

likviditás, annál kisebbek a tranzakciós költségek. A költségek csökkentése a tőke emelkedését vonja magával, ésszerű és prudens kockázatmenedzselést tesz lehetővé, és alkalmat nyújt a piaci rendszerek fejlesztésére. Mindezekben túl magához vonzza a pénzügyi kiegészítő üzleti szolgáltatásokat.

A piaci hatékonyság ebben az értelemben azonos a piac likviditásával, ami azt jelenti, hogy nagy mennyiségű értékpapírt lehet eladni anélkül, hogy jelentős árváltozás következne be. A legfontosabb eszközök a regionális verseny tekintetében a következők:

- költségek-likviditás
- fejlesztés és innováció
- szabályozási környezet.

Ami a harmadikat illeti, habár a piacgazdaság nem túlságosan kedveli a túlszabályozást, a tiszta és ésszerű regularizáció az értéktőzsde tekintetében a befektetőknek biztonságot nyújt.

Bár a budapesti értéktőzsdén viszonylag nagy mennyiségű értékpapírt jegyeznek, mindazonáltal meglehetősen kevés további tranzakció történik, ami alacsony likviditással jár.

### *Derivatív piac*

Az árfolyamkockázat, a kamatkockázat, valamint a piaci kockázat kezelése értelmezi a derivatív üzlet fogalmát.

A derivatív piac vonatkozásában a budapesti értéktőzsde bevezetett egy különleges rendszert, egy olyan kereskedelmi módszert, amelyet széles körben használnak az Egyesült Államokban.

A derivatív piacok fejlődése magában foglalja az opciós ügyletek kereskedelmi és elszámolási rendszereinek a kivitelezését is, amely a következő lépést jelenti egy teljes értékű derivatív piac kiépítéséhez.

Az opciós és határidős ügyletek a budapesti értéktőzsdén gyakorlatilag az alapítás óta folynak, mindazonáltal ezek nem tekinthetők standardizált értékpapírpiazi termékeknek, sem kereskedelmi, sem elszámolási szempontból. Ezek sokkal inkább OTC derivatív tranzakcióknak tekinthetőek, így ezeknek a volumene is meglehetősen alacsony.

A fejlődés egyik korlátja az információhiány, bár az elmúlt évben a budapesti értéktőzsde aláírt egy kooperációs egyezményt a világ negyedik legnagyobb értéktőzsdéjével, a francia MATIF-al.

### *A tőkepiaci fejlődés korlátai*

Likviditás hiányában a magánbefektetők sokkal szívesebben fordulnak állami kibocsátású érték-

papírokhoz, így nincs ösztönzés a további tőkebefektetésekre. (Az állami értékpapírok jelentős pozitív reálkamatával szemben a tőkebefektetések megtérülése alacsony.)

A külföldi eladósodottság nehéz terhe, a kiújuló folyófizetési mérleg hiány a kumulatív deficitet növeli és jelentős erőforrásokat von el a gazdaságból.

A privatizáció eddig nem növelte jelentősen az új értékpapír-kibocsátásokat.

A régió piaci kockázata különféle okokból meglehetősen magas, ezzel szemben a magyar bankok kockázatviselési képessége alacsony.

## A pénzügyi központok jellemvonásai

### Történeti áttekintés

A pénzügyek hagyományosan olyan üzletág, amelyben piaci közvetítők, pl. bankok vagy értékpapír brókerek állnak a befektetők és a kölcsönt felvevők között. A közvetítők pénzügyi központokban helyezkednek el.

A pénzügyi központ a gazdaság befektetési és megtakarítási folyamatainak a terméke. Bizonyos körülmények között azonban a pénzügyi központok funkciói – mint pl. tőkejavak gyűjtője és ellátója – egy-egy országnak a határain kívülre is kiterjednek. Ekkor beszélünk nemzetközi pénzügyi központról.

Az első működő központok középkori itáliai városok voltak, pl. Florence. A XVII. századra Amsterdam, amely úttörőként létesített központi bankot és részvénytőzsdét, átvette a vezetést déli versenytársaitól. A következő száz évben a vezető szerep Londoné lett, mint az európai kormányok államadósság-piac. A késői viktorianus korban London volt a világ tőke- és pénzpiaci központja.

1914-re New York átvette a vezető szerepet Londontól. Azonban amikor London központi szerepe átvételére került volna sor, New York bizonytalanul mutatkozott. A bizonytalanság közrejátszott az első világháborút követő bonyolult gazdasági környezet kialakulásában, és az 1930-as nagy gazdasági világválságban teljesedett ki. 1945-re azonban New York már sokkal inkább a világ pénzügyi központja volt, mint London 75 évvel azelőtt. Jelenleg Tokió, és érdekes módon London, ismét vitatja New York vezető szerepét.

Minden nagyobb gazdaságban megfigyelhető, hogy a pénzügyi folyamatok egyetlen önálló központban bonyolódnak le, azonban ez a folya-

mat a föderális hagyományokkal rendelkező országokban hosszabb időt vett igénybe. Jelenleg Párizs, Frankfurt/M, Milánó és Zürich határozzák meg országaik pénzügyeit. Még Kanadában is, amely fenntartotta Montréal és Torontót mint bipoláris és széles körben egyenlő pénzügyi központokat közel száz évig, az elmúlt húsz évben megfigyelhető, hogy Toronto döntő előnyre tett szert.

Az olyan kis központok mint Luxemburg és Taipei, és azok is amelyek mint adó- és szabályozási menhelyként virágoznak, pl. a Cayman szigetek és Bermuda, szintén részt vesznek a nemzetközi pénzügyi versenyben.

A verseny, amely felerősödött a nagy nemzetközi pénzügyi központok között, a tőkepiacon a legélesebb. Azok a központok, amelyeknek nagy részesedésük van az ilyen piacokból (nevezetesen London), nagyobbak és sokkal inkább nemzetközinek tekinthetők, mint azok, ahol a hazai piac dominál. Ennek megfelelően azonban a valóban nemzetközi központok sokkal sebezhetőbbek a versenyben. Egy nemzetközi pénzügyi központi szerep meglehetősen keresett pozíció. Növekvő számú ország próbál magához vonzani nemzetközileg aktív bankokat és pénzintézeteket, különleges erőfeszítéseket téve az irányban, hogy kedvező feltételeket ajánljon a működéshez. Ezen a ponton érdemes különbséget tenni két különböző típusú pénzügyi központ között:

- Az egyik az úgynevezett *offshore központ*,
- a másik pedig a nemzetközi pénzügyi rendszerbe ágyazott *nemzetközi pénzügyi központ*.

• A csak offshore központok kompetitív előnye valójában rövid életű. Addig tart, amíg sikeres a tekintetben, hogy különleges előnyöket, különleges pénzügyi kondíciókat és alacsonyabb szintű ellenőrzési szabványokat ajánljon fel, mint más pénzügyi központok. Az ilyen offshore központok jelentősége csökkenőben van, minthogy a fontos központok egyre inkább liberalizálják és deregulálják a pénzpiacokat. Ugyanakkor a nemzetközi pénzügyi szabályozó rendszer egyre inkább harmonizálttá válik.

• A pénzügyi szolgáltatások ma több mint egy ötödét teszik ki a GDP-nek az iparilag fejlett országokban. Nem meglepő ezért, hogy az utóbbi években a nemzeti és a városi kormányzatok növekvő mértékben ismerik fel a pénzügyi szolgáltatások fontosságát a nagyvárosok és az országok gazdasági egészsége szempontjából.

A kommunikációs technológia fejlődése mágal hozta, hogy pénzügyi tevékenységet elvileg a világon bárhol végre tudnak hajtani, mégis ezek továbbra is erőteljesen koncentrálnak a pénzügyi központokba. Például a Londoni Értéktőzsdé gyakorlatilag az Egyesült Királyság minden részvényét magában foglalja, a Tokiói Részvénytőzsdé 84 százalékát öleli fel a Japán részvények kereskedésének, és a három fő New York-i tőzsdé mintegy kilencven százalékát reprezentálja az amerikai üzleteknek.

A nemzetközi pénzügyi tevékenységek tekintetében ugyanazokat a jellemzőket fedezhetjük fel. Például a valutatőzsdék forgalmának hatvan százaléka három központban koncentrálnak – Londonban, New Yorkban és Tókióban.

Más nemzetközi tevékenységek ugyanúgy néhány helyen összpontosulnak. Például a bankközi kölcsön nyújtás 44 százaléka Londonban, New Yorkban és Tókióban történik. London és New York mintegy kilencven százalékát adja a nem hazai részvénykereskedelemnek. London az eurókötvény kibocsátásoknak domináns piaca, és a nemzetközi befektetési menedzsment, valamint kereskedelmi finanszírozások központja is.

Két fontos tényező határozza meg, hogy valamely pénzügyi központnak világviszonylatban mekkora súlya van. Az egyik a bank és más intézmények mennyisége, amely a nemzetközi bankközi kölcsönzésnek, a valutakereskedelemnek és pénzalapkezelésnek a jelentőségét mutatja. A második a piacok mérete, amelyben kereskedelemre alkalmas értékpapírokat forgalmaznak, legyenek azok részvények, kötvények vagy ezek származékai.

### **Koncentráció**

Miért van az, hogy az üzletek ezen a módon koncentrálnak, habár a technológia lehetővé teszi, hogy a pénzügyi cégek szolgáltatásaikat ügyfeleik felé bármely helyről nyújthassák: a direct banking ugyanúgy mint a telebanking szolgáltatások gyorsan terjednek és ezáltal gyengítik a koncentrációt.

A legfontosabb ok az, hogy a pénzügyi központok a cégeknek komoly külső méretgazdaságossági előnyöket nyújtanak, így tehát további előnyökre tesznek szert más pénzügyi cégek közelségéből. Nagy megtakarítást jelent az ország fizetési és clearing rendszerét egyetlen központon keresztül működtetni. Történetileg ezek a központok bankok központi irodáinak összevonásából jönnek létre clearing és elszámolási célzattal, amelyek a fő részét képezik

azon szolgáltatásoknak, amelyet a bankok ügyfeleik számára nyújtanak. A méretgazdaságosság a pénzügyi piacokon nagyon fontos tényező. Befektetőknek és kibocsátóknak egyaránt ezen piacok lényegi funkciója az árszabályozás, az a folyamat, amelyben a megfelelő árat találják meg a kereslet és kínálat kiegyenlítésére. Ez akkor működik a legjobban, amikor a lehető legtöbb eladó és vásárló találkozik. Ez úgyszintén minimalizálja az ellenpartner keresési költségét, akivel a tranzakciót lebonyolítják. Ahogy a piacok egyre kifinomultabbá válnak, a likviditás, az a képesség, hogy rövid idő alatt lehessen eladni és vásárolni, sokkal fontosabbá válik a felhasználóknak, mint a költség. Ezek a megfontolások nagy és koncentrált piacra mutatnak. Fenti externáliák, ha már megalapozódtak, a haszonélvezőknek olyan pozícióvédelmet jelentenek, hogy komoly aktivitásváltozás lenne szükséges ahhoz, hogy ezek az előnyök lényegesen meggyengüljenek. Az a törekvés, hogy mindenki ott legyen ahol a fő játékosok vannak, két tényezőből adódik: az egyik a lehetőség, hogy tanuljanak egymástól a versenytársak, a másik, hogy az információ központjának a közelében legyenek, akár piaci résztvevők, akár kormányok, ügyfelek vagy az információk különleges ellátói a források tekintetében. Mindazonáltal az egymáshoz csatlakozó computer hálózatok világában ezek az előnyök veszítenek az erejükből.

A kormányok és a központi bankok egyre inkább értéklik az előnyeiket annak, hogy egy pénzügyi központ házigazdáik legyenek.

A munkalehetőségek növekedése komoly szempont: London vonzáskörzetében mintegy 600.000 ember dolgozik közvetlenül a pénzügyi szférában, és még többen függenek ettől indirekt módon. Az adóbevétel egy másik tényező: New York City nagymértékben a pénzügyi szféra bevételeiből tartja fenn magát. Biztosítás, bankügyletek, pénzalapkezelés és részvénybrókeri tevékenység a fizetési mérleg láthatatlan számláiban sokat nyom a latban. Ugyanakkor a kormányok azon törekvése, hogy a pénzügyvilágot magukhoz vonják a regionális vagy szubregionális központokból, kompetitív előnyöket adhat az új belépők számára.

A központosításnak újabb lendületet adott a pénzügyi szolgáltatások fokozódó bonyolultsága. Azok, akik új termékek és kereskedési technikák kitalálásával vannak elfoglalva – a swaps ügyletektől a jelzálog értékpapírokig – a feladatukat sokkal könnyebbnek találják, ha gyorsan ki tudják cserélni az elképzeléseiket és a pletykákat egymással, az ügyfelekkel, vagy egyre inkább a szabályozókkal.

A meglevő befektetések értékének úgyszintén megvan a maga tehetetlenségi nyomatéka. Bankok, brókerek, biztosítók, akik már beépültek a pénzügyi központokba, igen komoly késztetést éreznek, hogy ott is maradjanak.

A kormányok nemcsak megtanulták, hogy értékeljék a pénzügyi központjaikat, de azt is felfedezték, hogy a saját tevékenységük is nagy befolyást gyakorol. Nincs kétség afelől, hogy a pénzügyi szolgáltatások továbbra is gyorsan változnak, válaszul a piacon és a gazdaságban létrejött változásokra.

Nincs pénzügyi központ, amely ma teljes lenne a kereskedelmi kamarája nélkül, ennek erőfeszítéseivel és public-relations lobbyzásával, amely nyomást fejt ki az adókönyvitésért, a regulációs és extra közkiadási változásokért.

Mindazonáltal vannak a koncentrációval szemben álló erők is. Talán a legnagyobb centrifugális erő az egy központon belüli magas költségek. Ezeknek egy része készpénz, irodai bérlés, fizetés, közlekedési költségek stb. Más része az ügyviteli nehézkesség, amely abból adódik, hogy sok ember koncentrálna egy helyen. Vannak méretgazdaságtalansági hatások is, amelyek a menedzsment döntéseit befolyásolják, ilyen például a helyi ismeret hiánya és az a probléma, hogy távolról kell megbecsülni a helyi hitelkockázati tényezőket. A pénzügyi üzletek legnagyobb baklövésai a harmadik világbeli adósságtól az ingatlanulajdon-szerzéseig sokszor abból adódtak, hogy a döntéshozatal túlságosan centralizált volt. Ezek a szempontok erősítik a döntéshozatali központok, illetve pénzügyi szolgáltatások szubregionalizálódását.

### Bankrendszer és marketing

Az import, export és cross-border lízing különösen nagy felhasználója a bankszolgáltatásoknak, és ennek folytán komoly lehetőségeket nyújt a kereskedelemfinanszírozási marketing számára. A multinacionális és külföldi cégek jelenléte úgyszintén gyakran összekapcsolódik a pénzügyi központok növekedésével, és különösen fontos a nemzetközi bankmarketing szempontjából. A bankok követik a hazai ügyfeleiket külföldre is. Ugyanez igaz a nagy biztosítási cégekre és bróker társaságokra is.

A központi banktól azt várják el, hogy beavatkozzon a valutapiac trendjeibe, de ezt csak akkor tudja sikerrel felvállalni, ha a központi bank és a kormányzat együttműködik nemcsak a beavatkozások tekintetében, hanem a megfelelő alapvető változások megvalósítása érdekében is.

A feladatuk az, hogy stabil monetáris politikát hajtsanak végre, megbízható, kiszámítható és áttekinthető feltételrendszerrel hozva létre. Ezt nagyon sokszor úgy érik el, hogy egy fontosabb valutát mint névleges horgonyt használnak fel, ilyen például Ausztria esetében a német márka. A *crawling peg* elvének az ideiglenes alkalmazása 1995 tavasza óta Magyarországon a gazdasági áttekinthetőség megvalósításában segít.

Mindezeket túl egy olyan környezet megvalósításában való közreműködés, amelyben a bankok és a pénzügyi piacok szabadon dönthetnek a saját tevékenységüket illetően, szintén a központi bank feladata.

A központi banknak kell fenntartani a teljes fizetőeszköz konvertibilitást, miközben az átváltási ellenőrzést csak kivételes esetekben és rövid ideig tarthatja fent. Ugyanakkor élénkíteni kell a versenyt a pénzügyi pénzpiacon, egyforma esélyeket adva a külföldi bankoknak, fiókoknak, leányvállalatoknak és pénzügyi társaságoknak, megengedve, hogy a liberális szabályozó rendszerrel összhangban az országban letelepedjenek.

Egy pénzügyi központban a gyors változások, az új jelenségek, a gyors és erős interakciók jellemzik a gazdasági folyamatokat. Ezek előfeltételezik különféle lehetséges forgatókönyvek kialakítását, és a piaci résztvevők reakcióit ezekre. Mindezek nagymértékben függenek a bank office műveletek sebességétől és minőségétől, és különösen azon képességeitől, hogy parallel modelleket építsen fel, amelyekkel a felmerülő problémákat kezelni lehet. A back office műveletek sebessége nagymértékben függ az előkészületi munkálatoktól.

### A pénzügyi termékek változatossága és a pénzügyi innováció

A hagyományos pénzügyi műveletek mellett mint például a back-office és vállalatfinanszírozási tevékenység, számos más pénzügyi termék emelkedett ki. Mint ahogyan egyre több tranzakció értékpapír formát ölt, ugyanígy az ezekkel való kereskedés egyre nagyobb szeletet hasít ki a pénzügyi szolgáltatási szektorból, megeremtve a másodlagos kereskedelem piacát.

A megtakarítások nagy mennyisége, amelyeket a hazai és külföldi hitelfeltevőkhöz lehet irányítani, a múltban a fő erőforrását jelentették egy pénzügyi központnak. Ez húzza alá a londoni és New York-i vezető szerepnek a tényét, és ez magyarázza Tokió felemelkedését az utóbbi időben. Az a sebesség, amellyel manapság a

megtakarítások a világban különféle csatornákon keresztül folyhatnak, azt is jelenti, hogy a hazai megtakarításokból származó nettó nyereség ma már sem nem szükséges, sem nem elégséges feltétele annak, hogy egy pénzügyi központ virágozzék.

Ezzel szemben más tényezők határozzák meg a kompetitív előnyöket. Közülük csak egy a közvetlen költség, ide értendők a kereskedelmi és az információs költségek is. Az adórendszer, pl. olyan adók mint az ÁFA, fontos szerepet játszanak a költségszint meghatározásában. Nem lényegtelen azonban az, hogy az adójogi rendszer hogyan hat a külföldi letelepültekre, akik egy pénzügyi központban dolgoznak. Az off-shore eljárásoknak a kiterjedése döntő befolyással bír e tekintetben.

A befektetésialap-menedzsment növekvő szerepe szintén jelentős. A befektetési tanácsadásban a portfólió menedzsment lényegében az ügyfél célkitűzéseinek legjobban megfelelő eszközök kiválasztását jelenti.

A pénzügyi központok vezető szerepet játszanak a harmadik világ finanszírozási ügyleteiben.

### **Emberi erőforrások**

A pénzügyi innovációk és a növekedés megértették a kialakult struktúrákat, és azt mutatják, hogy a vállalati struktúráknak és az emberi erőforrásoknak az innovációkhoz kell igazodni, történjen az akár belső átvétel, felvásárlás, új leányvállalatok létrehozása által különleges feladatokra.

Számos cég a legfontosabb tényezőként jelöli meg a nagy mennyiségű és képzett munkaerőhöz való hozzáférést. A pénzügyi szolgáltatások nagy mértékben függenek a szakismerettől, a nagy munkaerő bázishoz való gyors hozzáférés pedig képessé teszi őket arra, hogy gyorsan új üzletágakat fejlesszenek ki. Az új termékek és funkciók, az új folyamatok és a piacok speciális képzettségű vezetői réteg létét teszik szükségessé.

Mint más iparágak, a pénzügyek is emberek ügyletei. A többitől eltérően azonban emberei nagyobb részétől kíván meg magas képzettséget. A legegyszerűbb módja annak, hogy kiképezzenek egy devizagazdálkodó ügynököt például az, hogy elhelyezik egy központba, ahol ezen a területen dolgozik.

A legtöbb bank, amely pénzközpontban működik, egészen sikeres a tervezési és döntéshozói folyamatokban. Azonban mindnyájan találkoznak azzal a problémával, hogyan alkal-

mazzanak új vezetőt és nevezzék ki az új funkcióba. A modern banki műveletek, a nemzetközi pénzügyek tökéletes ismeretét követelik meg, ezért az embereiket hosszabb időre külföldre küldik.

A másik fontos tényező a több nyelven – különösen angolul – beszélő munkaerő.

Ezen célok elérésére az ún. fejtámasz cégek nagy segítséget nyújtanak. Nagyrészüket nemzetközi, és nem csak a pénzügyi központokban vannak irodáik.

Az alkalmazottak képzése szintén kulcsfontosságú ügy, és a pénzügyi központok természetes lehetőséget kínálnak az információk és a szakismeret megszerzésére.

### **Pénzügyi kiegészítő szolgáltatások**

A pénzügyi cégek nagymértékben függenek olyan támogató szolgáltatásoktól mint a számviteli, jogi és műszaki-technikai szolgáltatások. A pénzügyi társaságok egy helyre sűrűsödése úgyszintén vonzerőt gyakorol ezekre a kiegészítő támogató szolgáltatásokra, és a potenciális ügyfélbázis mérete indokolja az innovációs szolgáltatások ellátóinak a befektetését.

### **Az ügyfelekhez való hozzáférés**

Az ügyfelek elérése a pénzügyi központ vonzásának egy másik fontos forrása. Nem véletlen az, hogy a nagy cégek a tőke forrásának az irányába igyekeznek. Így pl. az Egyesült Királyságban a legnagyobb száz iparvállalatból 86 Londonba helyezte a székhelyét.

### **Szinergikus hatások**

A pénzügyi cégeknek az egymással, az ügyfelekkel és a jogi tanácsadóikkal, számviteli támogatóikkal stb. való interakciója komoly szükséglet. Ez az együttműködés gyakran folyamatos kapcsolattartást von magával, és nagymértékben függ a résztvevők kölcsönös bizalmától. Nagy üzleti tranzakciókat gyakran a kimondott szó vagy alig több mint egy kézírás zár le és erősít meg. Az ilyen bizalom sokkal könnyebben kiépül és a szankciók a bizalom megtörése miatt sokkal könnyebben alkalmazhatók egy olyan közösségben, ahol az emberek ismétlődően szemtől szembe találkoznak egymással, sokkal inkább, mintha egy számítógépes képernyőn keresztül kommunikálnának egymással.

## **Infrastruktúra**

Ma a légi közlekedés rendkívül könnyűvé teszi, hogy egyik pénzügyi központból egy másikba ugorjunk át. Ezért a nemzetközi légi kikötőknek a szerepe rendkívül fontos, úgyszintén a pénzügyi központokból az ezekhez való könnyű hozzáférés.

A pénzintézetek tevékenysége nagymértékben függ a közszolgálati intézményektől, így pl. az elektromosenergia- és vízellátásnak a megbízhatósága és fejlettsége, valamint az úthálózat minősége nagy befolyást gyakorol olyan döntésekben, hogy a nemzetközi bankok egy regionális központot az egyik vagy a másik városban jelölnek ki.

Az információs és telekommunikációs technológia fejlettsége és elérhetősége a legfontosabb követelmény, minthogy az üzlet az információtól függ.

## **Az Információs Technológia hatása a Pénzügyi Központokra**

Az információs technológia a kommunikációt a pénzügyi közvetítés lényegi elemévé teszi, elmosza ezáltal a választóvonalat az információáramlás, a pénzáramlás és a különféle szolgáltatások között, amelyet a növekvő számú profitintézetek nyújtanak ebben a zsúfolt folyamatban.

A szereplők közötti kapcsolódási láncnak három alapvető dimenziója van:

– *Infrastruktúra*, amely a feleknek lehetővé teszi, hogy egymással fizikai kapcsolatba lépjenek.

– *Infostruktúra*, amely lehetővé teszi, hogy a felek egymással kölcsönösen kielégítő szervezeti és szerződéses viszonyba lépjenek.

– *Infokultúra*, amely lehetővé teszi, hogy a hálózat tagjai olyan projektumokat határozzanak meg, amelyekért a hálózati erőforrásokat mobilizálni fogják.

Ha szélesebb aspektusból nézzük, akkor világosabbá válik, hogy a technológia mögött álló hajtóerő nem az „információ”, hanem sokkal inkább a „kapcsolatok”, illetve a „kapcsolatrendszer”. Az információ egy pénzügyi szakember számára értéktelen anélkül, hogy valamilyen módon ne tudna kapcsolatba lépni azokkal a valóságos személyekkel vagy intézményekkel, amelyek számára ennek jelentősége van.

## **Értékpapírpia**

A részvénykereskedelmi és befektetésialapkezelői szakmák mélyreható változásokat éltek

át. A liberalizáció folyamatos hullámaiban a világ legfontosabb pénzügyi piaci radikálisan átstrukturálódtak. Ami a bankokat illeti, a mérlegen kívüli üzleti tevékenység viszonylagosan nagyobb fontosságot nyert a hagyományos kölcsönzési tevékenység rovására.

Ha visszatekintünk ezekre az alapvető változásokra, a következő okokat figyelhetjük meg: az intézményi befektetők növekvő szerepe, a fejlett technikai eszközöknek a kiterjedt használata, amelyek képessé tesznek arra, hogy gyors analíziseket készítsünk, valamint a tőkepiac növekvő nemzetközi természete.

A mérlegen kívüli üzletek egyik fontos forrása a bankok számára a hitel értékpapír formában való megjelenése, amely a kölcsönöket felváltotta a pénzügyi eszközök széles választékával.

Az értékpapírosítás olyan fogalom, amelyet a hagyományos konzorciális kölcsönzés felváltására használnak, és amely azt jelenti, hogy underwriting syndicate struktúrában, azaz közvetítőn keresztül bocsátják ki a befektetőknek a kölcsönözéseket, azaz a pénzügyi eszközöket, értékpapírokat.

Ez a tendencia a működő társaságok növekvő nemzetközi természetét mutatja, amelynél a kereskedelmi tevékenység külföldön gyakran sokkal fontosabb, mint a saját hazai piacukon. A pénzalapkezelő menedzserek, különösen az intézményi befektetők a fizetőeszközök, a piacok és az egyedi értékpapírok kiválasztásánál egy nemzetközi megközelítést tettek magukévá. A kereskedelmi tevékenység nemzetközivé válásának a következménye az értékpapírkereskedelem globalizálása lett.

Az elmúlt öt évben a nagyobb bankok egyre óvatosabbak lettek a hitellejáratok tekintetében, és vonakodtak attól, hogy még a jó adósokért is közvetlen kockázatot vállaljanak. Újra és újra emlékeztetik őket a latin-amerikai és a kelet-európai adósok nagy kintlevőségeire. Ezek a bankok a hitelfelveteleknek egy közvetítő nélküli formáját támogatták, és így a hitelfelvevők papírjai közvetlenül a befektetőkhez jutnak el. Az ilyen kihelyezésekért beszedett díjak gyakran sokkal vonzóbbak, mint a pénzalapok becsült jövőbeni költségein levő kamatrés, mely a bank tőkéjére nem jelent terhet. Egy másik tényező az értékpapírosítás mögött az, hogy nagy pénzalapállományt jelent a nyugdíjalapok és más intézmények számára.

## **Határidős és opciós tőzsdék**

Az üzleti tranzakciók kockázati kezelése hozta

létre a származékos üzletek piacát. Ezek a tőzsdék alacsonyabb tranzakciós költségeket kínálnak az indexkereskedelmen keresztül, és magasabb likviditást, mint a készpénzes piacok. Mint-hogy ezek olcsó piaci helyek, ahol az üzletek megkötik és nagy tranzakció mennyiségekkel dolgozhatnak, a derivatív piacok az elsőszámú természetes csatornává váltak, amelyen keresztül az információk beáramlanak a tőkepiacokra. Ezek alapján valószínű az, hogy gyorsabban fognak növekedni, mint a hagyományos pénzpiacok, amilyen például a hagyományos részvénytőzsde.

### Környezeti feltételek

A jogi környezet hatása evidens: a fogyasztók egyre nagyobb védelmet követelnek a csalásokkal szemben. A közvetítők egyre gyakrabban a panaszirodákat és a szabályzatokhoz való szigorú ragaszkodásukat emelik ki mint olyan előnyöket, amelyek az ügyfeleket magukhoz vonzzák. Ahogy egyre komplexebb termékeket vezetnek be, mint például a származékos üzletek derivatívjai, egyre fontosabbá válik, hogy a résztvevők hitelképességét bebiztosítsák. A Barring bankház legutóbbi esete Szingapurban mutatja, hogy a reguláció egyre fontosabbá válik.

A „regulációs arbitrage“-tól való félelem, amely a résztvevők üzleti tevékenységeit a leglazábban ellenőrzött központba tereli, úgyszintén széles körben terjed.

Az adó mindenképpen fontos tényező: az Európiacok nagy mértékben azért növekedhettek, mert elkerülték az amerikai adórendszert, és a SEAQ (International) a kontinens európai tőzsdéitől komoly üzleteket szerzett meg, részben azért, mert a tranzakciók szabadok a stamp duty-tól. A vállalkozási és jövedelemadó, a tőke transzferek adója és a tőke jövedelmek adója a tőke beáramlásoknak akadálya lehet abban az esetben, ha ezt magas szinten állapítják meg. A kormányok ma mindenfelé sokkal óvatosabbak, mint amilyenek voltak korábban a pénzügyi szolgáltatásokra kivetett adók tekintetében.

A banki szabályozók, akik Baselben ültek össze, és az értékpapír szabályozók, akik az IOSCO nevű klubba tömörültek, megcélozták, hogy megvédik mind a fogyasztók, mind az adófizetők érdekeit azáltal, hogy közös szabványokat kényszerítenek a közvetítőkre, résztvevőkre, így vélhetően minimalizálják a fizetésektelenségnek és a csalásoknak a kockázatát.

A baseli tőkemegfelelési mutató, a Basel-IOSCO értékpapír, tőkésabványok, a betétbiz-

tosítás, illetve a kooperáció a nemzetközi csalásokkal szemben (insider trade) a főbb kezdeményezések.

Elmondhatjuk, hogy ma regularizált résztvevőknek kell dolgozniuk liberalizált környezetben.

Sokan jegyzik meg, hogy a származékos piacok esetén az a kockázat, amelyet teljes mértékben nem ismernek – az üzlet természetéből adódóan –, a világ következő pénzügyi katasztrófájának okozója lehet. A közvetítő nélküli tranzakciók a befektetési védelmet úgyszintén megnehezíthetik, habár a számítógépek és az elektronikus szolgáltatások széles körű alkalmazása, legalábbis az audit tekintetében, megfelelő áttekintést és a csalásokkal szemben oltalmat nyújt.

A dereguláció irányába mutat viszont az a tény, hogy új szabályok alkalmazásánál olyan esetekben mint például az üzletvezetés és a tőkeműveletek, azokat az elképzeléseket bátorítják, hogy a szabályozók és a kormányok a hibák akkor, ha az események rosszra fordulnak. Ez a tény növeli a kormányokra nehezedő nyomást, hogy azokat akik veszteségeket szenvednek, valamilyen módon kompenzálják. Amellett, hogy ez a közöltségeket növelő tényező, a kormányzatok kompenzációi növelik az ún. morális házárdnak egy fajtáját, amely közrejátszott Amerika jelenlegi megtakarítási és kölcsön ügyleteinek a káoszában. A befektetők, akik kompenzációra számítanak, sokkal készségesebbek ebben az esetben, mint egyébként, hogy kockázatos vállalkozásokat támogassanak.

A másik tényező az, hogy a szabályozók meglehetősen költségesek. Magasabb tőkésabványok például a tőke- és pénzpiacokat sokkal költségesebbé teszik és talán sokkal kevésbé hatékonyá is. A szabályozók készek arra, hogy szorítsanak a szabályokon a származékos kereskedelmi ügyletek tekintetében, de ezáltal megfojthatják olyan új termékeknek a fejlődését, amelyet a megtakarítók és a hitelezők akarnak. A tőkepiaci követelmények gátolhatják a versenyt azáltal, hogy az új közvetítők bekapcsolódását nehezítik. Ha a nagy terhet jelentő nemzetközi együttműködési szabályok hóbortja harminc évvel ezelőtt jelent volna meg, az Európiac soha nem alakult volna ki. A harmonizációt talán egy minimális szabványrendszerre kellene szorítani, és ezáltal a gyakorlati életnek az előnyeit megtartani anélkül, hogy a versenyt megállítanánk.

A gazdasági környezetet tekintve a kereskedelem volumene közvetlen befolyást gyakorol a bankok tevékenységére, minthogy azok segítik

elő a fizetési tranzakciókat, és az export és import értékéből ezek közvetlenül mérhetők. A pénzügyi közvetítés foka nagymértékben hozzá van kötve a fizetési mérleg mértékéhez, a hiánnyokhoz vagy a többletkez, valamint a kormányzati és magánszektorbeli adósság mértékéhez, a gazdasági tevékenység skálájához, a megtakarításokhoz és külföldi közvetlen befektetésekhez.

A nemzetgazdasági fejlettségi szint, amelyet a GNP-GDP/fő mérőszámával mérnek, úgyszintén fontos jelzője a gazdasági környezet befolyásának.

Az erős függőség a külföldi szektortól (nagy-mértékű import, a javak és szolgáltatások exportja); közvetlen és portfólió befektetések bevétele külföldről; a nagy hozzáadott értékű termelési struktúra (nincs egyedül domináló termelési szektor, nagy mennyiségű munkaerő a kis- és középvállalkozásokban, folyamatos erőfeszítések annak érdekében, hogy különleges market niches-t találjanak és aknázzanak ki); a tény, hogy a pénzügyi központnak otthont adó ország jónéhány valóban multinacionális cégnek a hazája; a folyamatos váltás a szolgáltatóorientált gazdaság irányában; magas megtakarítási ráta és hagyományos fizetésimérleg-többlet; egy tisztán piacorientált kormányzati és gazdaság-politikai megközelítés olyan gazdasági jellemzők, amelyek egy pénzügyi központ létét elősegítik.

A kormányzat fő szerepe a stabil és szilárd egészséges infrastruktúra megteremtése (közlekedés, oktatás és jogi rendszer), kevés állami tulajdonrész az üzleti életben, széles körben elismert és értékelt szociális partnerség elérése, amely a munkaerőpiac stabilizálásához vezet, ahol gyakorlatilag nincsenek sztrájkok.

A monetáris politikának elsősorban az árstabilitás irányába kell erőfeszítést kifejteni (átfogó infláció-nyomonkövetés, a helyi fizetőeszköz konvertibilitása, átfogó egyensúly a központi kormányzat költségvetésében, tartózkodás fiskális pénzügyi politikai eszközök használatától a gazdasági finomhangolások érdekében, kezelhető közkiadások).

A *politikai rendszer stabilitása* a nemzetközi pénzügyi központok országainak politikai környezetét nagyon jól leírja:

– Az Alkotmány garantálja a demokratikus politikai struktúrát, és garanciát ad azoknak a jogoknak és szabadságelveknek, amelyek az angolszász világban nyertek először teret. Ilyen például a vallásszabadság, a gondolatszabadság, a véleménynyilvánítási szabadság, a törvény előtti egyenlőség, a személyes szabadság, a biztonsághoz való jog,

– Parlamentáris döntések és törvényhozási mechanizmus,

– A kormányzat parlamentáris ellenőrzés alatt működik,

– Független bírói rendszer,

– Többpártrendszer,

– Széles körben nemzetközileg elfogadott külpolitika.

Az *üzleti tevékenység költségei* egyértelműen az egyik olyan tényező, amely meghatározza a kompetitív előnyöket. Ez magában foglalja a tranzakciós költségeket, illetve egyéb olyan költségeket mint például fizetések és bérleti díjak, bár ezek jelentősége az előzőnél kisebb. Tokió messze veri a magas költségek tekintetében a versenytársait és ennek ellenére nem állt meg az emelkedésben mint vezető pénzügyi központ.

### A világ pénzügyi központjai

#### Egyesült Államok – New York, Chicago

Mint a világ legnagyobb gazdaságának, az Egyesült Államoknak van a legnagyobb pénzügyi központja: New York. New York büszkélkedhet az ország legnagyobb részvénytőzsdéjével (NYSE), és itt található az ország legnagyobb bankja a Citicorp. New Yorknak van a világ második legnagyobb nemzetközi valutapiaca London után. New York a fő központja a világ legnagyobb kötvénypiacának (államkötvények piaca). Amerika nagy befektetési bankjai – Merrill Lynch, Salomon Brothers, Goldman Sachs és Morgan Stanley – mind New Yorkban vannak. Itt vannak a világ legképzettebb ügyvédi irodái, pénzügyi és menedzsment tanácsadó cégei.

New York valószínűleg a legkomplexebb pénzügyi központ, amely magában foglal nyolc különálló nagyobb piacot. Ezeknek a tevékenysége a Cityben összpontosul:

– Pénzpiac,

– Egyesült Államok kincstári és ügynökségi papírok, kincstárjegyek, diszkont jegyek,

– Önkormányzati papírok,

– Értékpapírba fektetett eszközök: jelzálog papírok, autókötvény stb.

– Vállalati értékpapírok (befektetési értékű, nem befektetési értékű),

– Részvények (közönséges részvény, elsőbbségi részvény),

– Swaps ügyletek,

– Nemzetközi valutaügyletek.

Van még egy meglehetősen aktív piac New Yorkban, ez pedig a másodlagos kötvény-eladások, mindenekelőtt az LDC kölcsönök piaca.

Chicago mindenekelőtt az árutőzsde és határidős ügyletek központja.

### **Ázsiai pénzügyi központok**

Tokió az 1980-as években vált a világ vezető nemzetközi banktevékenységi központjává.

Részvénytőzsdéje átvette a vezetést a New Yorktól, amely a világ legnagyobbja volt a forgalom tekintetében.

Japánban van a világ húsz legnagyobb bankja közül tizenegy. A yen szerepe az elmúlt évtizedben fokozatosan és határozottan nőtt a nemzetközi pénzügyi rendszerben.

Mind a Japán bank- mind az értékpapír szektorban a hazai piacon a külföldi versenytársak komoly befolyása tapasztalható. A Japán Offshore piacot (JOM) 1981-ben hozták létre az amerikai „International Banking Facility” (IBF) mintájára. Az ötvenöt Mrd USD betétállomány, amelyet a tokiói offshore piacra mozgattak, a nyitó napon meghaladta a New York-i IBF hat évvel azelőtti nyitó napi teljesítményét.

Tokió különlegesen fontos mint nemzetközi kereskedelmi banki és értékpapír-forgalmazási központ. Ha Japán kereskedelmi volumenét tekintjük, Tókió úgyszintén egy nemzetközi kereskedelemfinanszírozási központ.

Mint a világ legnagyobb megtakarítási és hitelezői nemzete, japánnak jelentős hazai megtakarításai vannak, amelyek alátámasztják Tokió szerepét, mint egyikét a három legnagyobb pénzügyi központénak.

*Szingapúr* már ma is az ázsiai valutapiac központja, másodikként Tokió után.

Szingapur ad otthont az ázsiai dollárpiaconak, amely 1968-ban indult, amikor megszüntették a külföldi betétállományokra nehezedő adókötelezettséget.

Szingapur megélénkítette a keresletet az offshore kölcsönök iránt, kiegészítve a sikerét mint betétgyűjtő azáltal, hogy bőkezű adókönyvitéseket adott a nemzetközi cégeknek, amelyek Szingapurban regionális központi irodákat alapítottak az úgynevezett (OHQ) „operational headquarters” és „international procurement office” (IPO) formában. Ezek az ösztönzők Szingapurba vonzottak mintegy 20 OHQ-t (1989 szeptemberében) és mintegy 61 IPO-t (1989 júniusában). Ezeknek az intézkedéseknek az eredményeképpen Szingapur kiváló helyé vált, ahonnan kereskedelmi finanszírozást és nemzetközi vállalati bankügyleteket lehet lebonyolítani. Megalapította a nem listás részvénykereskedelmi rendszert (SESDAQ) a szingapuri részvénytőzsde égisze

alatt és hozzákapcsolta ezt az amerikai NASDAQ-hoz. A Szingapuri Nemzetközi Pénztőzsde, a SIMEX, egyike a legfejlettebbeknek a régióban.

*Hong Kong* vonzereje a nemzetközi bank- és pénzügyi tevékenységek felé a következőkből származik: adómentesség minden Hong Kongon kívüli tevékenységből származó profitra, beleértve a nem helybeliek pénzügyi tranzakcióit is; nincs valutaátváltási ellenőrzés; hatalmas a re-export kereskedelem; a kereskedelemfinanszírozási és valutakereskedelmi szakértelem; szabad a pénz- és a nemzetközi arany piac; központi helyen fekszik a robbanásszerűen növekvő délkelet-ázsiai régióban; brit nemzetköziségi jogrend; az értékpapír és határidős ügyletek értelmes szabályozási keretrendszerbe ágyazottak; az angol mint kereskedelmi nyelv széles körű használata; a régió legfontosabb értéktőzsdéje itt van; és jó infrastrukturális, valamint világméretű légitársaságú lehetőséggel rendelkezik.

Tekintettel ezekre az adottságokra, Hong Kong rendkívül jól megfelel mindenféle nemzetközi bank- és pénzügyi tevékenység helyszíni folytatására. Különösen vonzó mint kereskedelemfinanszírozási és vállalatikölcsön-nyújtási központ.

*Shanghai* célja, hogy ázsiai pénzügyi központtá váljon, Hong Kong ezirányú pénzügyi eredményeit és törekvéseit keresztezheti.

Shanghai felkészült arra, hogy Kína tőzsde- és pénzügyi központja legyen, visszaszerezve azt a pozíciót, amit egykor élvezett egész Kelet-Ázsiában. A Bank of China terveinek megfelelően a shanghai új övezet, Pudong egy második Hong Konggá fog fejlődni mintegy tizenöt-húsz éven belül.

### **Európa**

Európa volt az a hely, ahol a pénzügyi központok először kialakultak. Mindazonáltal Európában most meglehetősen sok van belőlük: London, Frankfurt/M, Párizs, Zürich, Amszterdam, Milano, Madrid, Luxemburg.

*London* – *A City* szerepe mint pénzügyi központ abból a pozíciójából adódott, hogy úgy hazai mint nemzetközi kereskedelmi központként működött, amely magához vonta a biztosítási piacot, a hajózási, áruforgalmi, valutakereskedelmi és kölcsönjegyzési piacokat.

Az 1960-as években a tőzsdei ellenőrzések lazulása idején és az euróvaluta fejlődésekor a City pozícióját az eurókötvény-piac újra megerősítette.

Az 1980-as években az átváltási ellenőrzéseket kiiktatták, az adósávokat csökkentették és a sterlinget stabilizálták. Még jelentősegteljesebb volt egész Európa számára a londoni részvénytőzsdének a robbanásszerű növekedése 1986-ban. Ugyanebben az időben a SEAQ (International), amelyet 1985-ben indítottak, rendkívül sikeresnek bizonyult, hogy a kontinens tőzsdéitől komoly részesedést szerezzen meg a részvénykereskedelemben.

London tovább növelte a sikereit az 1990-es években. A LIFFE London határidős tőzsdéje átvette a vezetést a versenytársaitól, és elkezdett opciós ügyletekkel kereskedni, amelyeket a részvénytőzsdétől vett el. Bár az 1986-os pénzügyi szolgáltatások törvénye rendkívül költségesnek és bonyolultnak bizonyult, szabályai az értékpapír- és befektetési bizottság által érvényre lettek juttatva. A regulációs rendszer nagyobb egyensúlyt teremt az ún. önreguláció és a hatékony hatósági szabályok között, amelyeket számos más pénzügyi központban is alkalmaznak.

Mára London egy fejhosszal vezet az európai központok előtt. A City kompetitív előnyei a következő jellemzővel írhatók le:

- stratégiai eszközök
- szabályozási, adó és jogi környezet
- nagy számú és jól képzett munkaerő a pénzügyi szolgáltatásokban
- (600.000 Nagy London területén)
- támogatói szolgáltatások (számviteli, auditori és informatikai stb.)
- likviditás
- domináns részvénytőzsde
- a kapcsolatok struktúrája
- személyes kontaktusok bizalmi rendje és szankciói

- hírnév és innováció.

És elkerülhetetlen hogy megemlítsük azt az öt speciális pénzügyi tevékenységet, amelyben London vezetése egyedülálló:

- nemzetközi banküzlet,
- sterling pénzpiac,
- általános biztosítás,
- tengeri szolgáltatások,
- pénzalap kezelés.

*Párizs* az elmúlt öt évben jelentősen fejlesztette az infrastruktúráját. Az 1960-as évek elején Párizs, és nem London vált az európadollár piacnak a központjává. A Morgan Stanley például az első tengeren túli irodáját Párizsban nyitotta meg. Párizs rendkívül vonzóvá tünik. A francia bankok Európa legnagyobb bankjai. A tőzsde, amelyet automatikus kereskedelmi rendszerrel láttak

el, nyitott a bankok és külföldiek felé, és papír nélküli rendszerrel büszkélkedhet. Az államkötvény piacnak rendkívül kifinomult jellemzői vannak, beleértve a gyakori ECU kibocsátásokat. A MATIF pedig a londoni LIFFE-vel versenyzik, hogy Európa elsősorú határidős tőzsdéje legyen. Mindazonáltal a francia hazai pénzrendszerben kevés a nyugdíjalap és sok az állami tulajdon, ezért meglehetősen gyenge. Az itteni *dirigiste* vezetési tradíció megakadályozza Párizst Londonnal szemben, hogy magához vonzon sok nemzetközi üzletet. A pénzpiacok gyakorlati üzletemberek vezetésével és nem elsősorban kormányok közbenjárására alakulnak ki.

*Svájcot* tekintve Zürich a kontinensen található legnagyobb valutakereskedelmi központ. A svájciak benne vannak az első háromban, akik automatizálták a részvénytőzsdéiket, a részvénykereskedelmet és -jegyzési rendszert.

Svájcnak mintegy hatszáz bank- és pénzügyi vállalkozása van, és több mint százezer embert alkalmaznak, 3,2 százalékát az ország munkaerő-állományának. Mintegy négyezer bankfiók működik az országban, amely azt jelenti, hogy minden ezerhatszázötvenedik polgárra jut egy, amely valószínűleg a legnagyobb sűrűség a világon.

A siker egyik kulcsa a banki titok ténye, amely a személyiségvédelem része. A banktitok nem egy különleges egység a svájci jogi rendszeren belül, sokkal inkább a személyiségvédelemnek egy olyan spektusa, amely mélyen benne gyökerezik a törvényben, és amelynek hosszú tradíciója van Svájcban. A személyiség védelme Svájcban minden egyén személyiségi jogainak az elismerésében gyökerezik, és ezen a szférán belül nemcsak a személy intellektuális és szellemi egyéniségét tartják tiszteletben, hanem a pénzügyi helyzetét is.

Történelmi vonatkozásban – különösen a második világháborúban – a svájci banktitok életmentőnek bizonyult a menekültek számára, akik Európa különböző országaiból érkeztek.

*Frankfurt* szerepének erősödésében szerepet játszott, hogy a németek felismerték az Európai Közösség vonzási központjának a keleti irányú elmozdulását. A pénzügyi szükségletek Kelet-Európa rekonstrukciója szempontjából megnyitották a német intézmények bevonásának a lehetőségét, sokkal inkább mint másokét. Az Európai Monetáris Unió (EMU) lehetőségével az ország erőfeszítései megnövekedtek, abban az irányban, hogy a pénzügyi központ méretei Németország gazdaságához mérhetőek legyenek. Ez azt jelenti, hogy Európa legnagyobbjává váljon.

## Tevékenységi javaslat

Ezen tanulmány fő célja, hogy rávilágítson olyan jellemzőkre, feltételekre, amelyek szükségesek bár nem elégséges feltételei annak, hogy egy pénzügyi központ kialakuljon. Ahhoz, hogy Budapest pénzközponttá váljon, szükség van az általános gazdasági-pénzügyi modernizációs stratégia mellett célorientált intézkedésekre.

Nézzük meg a költség- és nyereségtényezőket – a teljesség igénye nélkül – a hazai és nemzetközi pénzügyi szakemberek, bankárok véleményének figyelembevételével, a legfontosabb szempontokat, illetve munkaterületeket.

### Költség-nyereség analízis

#### *A bankok nyeresége:*

- Szakképzett munkaerő, nemzetközi pénzügyi és banki területen a humán tőke kiépítése
- Nettó pénzbeáramlás a rövid-közép, illetve hosszú lejáratú Eurovaluta kereskedelemben, Euroszindikátusi kölcsönök, kötvények
- Nettó pénzbeáramlások megteremtése az új pénzügyi innovációkból: határidős swap stb. ügyletek
- Meglevő bankiszolgáltatások diverzifikációja
- Hatékonyság növelése.

#### *A bankszektoron kívüli előnyök:*

- Az ingatlanpiac megélénkülése
- Növekvő bevétel a kereskedelmi és vendéglátó szektorban
- Humán tőke kiépítése a nemzetközi jogi, számviteli, pénzügyi, általános üzleti szektorban
- Biztosítótársaságok növekvő bevételei
- Hazai brókercégek üzleti fellendülése
- Növekvő illeték és egyéb bevételek helyi és központi kormány szinten
- Kockázati tőke-lehetőségek
- A nemzetközi tőkepiachoz való nagyobb hozzáférési lehetőség
- Az „agyelszívás“ problémájának megoldása.

#### *Költségek és hátrányok:*

- Külföldi munkaerő alkalmazásának költsége
- Helyi bankalkalmazottak ki- és továbbképzése
- A projektum teljes analízisének költsége
- Külföldi versenytársak kiüthetnek néhány hazai intézetet
- A gazdasági infrastruktúra költsége

- Felügyeleti költségek
- Az offshore tevékenység miatti adóbevételek kiesése
- Bevándorlási és szociális probléma.

*Általában véve a hazai gazdaság fejlesztése elősegíti egy pénzügyi központ kialakulását, azonban szükséges a kormányzati elkötelezettség, főképpen a következő irányokban:*

- *A bankszektor fejlesztése*
  - Infrastruktúra fejlesztése, bankközi műveletek automatizálása (Giro, autorizáció).
  - Bankok számának csökkentése összevonás, átvétel által, konszolidációs stratégia befejezése, nem működő hitelállomány kialakulásának megakadályozása.
  - Betét- és hitel-befektetési tevékenység regionális kiterjesztése, legalább néhány hazai bank fel kell hogy nőjön nemzetközi szintre.
  - A magyar bankszektor nemzetközivé tétele stratégiájának kidolgozása, akadályok meghatározására és legyőzésére.
- *A tőkepiac fejlesztése*
  - Prioritást kell adni a nagyforgalmú értékpapírpiac kialakításának
  - A további átmenet szempontjából ennek kell érvényesülni a privatizációs stratégiában
  - Kockázati tőkebefektetési alapok megjelenésével elő kell segíteni új egészséges vállalkozások létrejöttét
  - A magyar tőkepiac nemzetközivé tétele stratégiájának kidolgozása.
- *Kormányzati teendők*
  - A négy szabadság alapelveinek alkalmazása:
    - humán munkaerő
    - árujavak
    - szolgáltatások
    - tőkejavak szabad áramlása
  - Költségvetési hiány – ezáltal kamatok – csökkentése a tőkebefektetések elősegítéséhez
  - Teljes forintkonvertibilitás közeli elérése irányába mutató elkötelezett monetáris politika (jelentős lépések történtek legutóbb)
  - Privatizáció befejezése elsősorban a bankszektorban, beavatkozás a tőzsde tőkésítetttségének javítása érdekében
  - Forintleértékelés megállítása
  - Alulról-felfelé irányuló oktatási reform a gazdasági, üzleti vállalkozói pénzügyi ismeretek elsajátítására.

Mint egy pénzügyi központnak otthont adó ország, rendkívül fontos, hogy naprakész, teljes információval rendelkezzen a régió gazdaságairól és pénzpiacairól minden résztvevőre vonatkozóan.

Ennek érdekében egy projektum elindításához célszerű – a kormány vezetésével – a következők megvizsgálása:

– Már működő pénzügyi központok sajátosságainak, sikerei kulcstényezőinek vizsgálata, know-how bővítés

– Meg kell határozni régióink potenciális piacait, jelenlegi helyzetét, fejlődési irányait, a magyar pénzügyi szektor szerepét

– A magyar pénzügyi szektor szempontjából alkalmazható market niche keresése

– Regionális verseny értékelése

– Költség/nyereség analízis

– Konzultatív, illetve konferencia jellegű találkozók időnkénti megtartása a hazai külföldi érintett pénzügyi vezetők részvételével.

### Felhasznált irodalom

International Banking handbook M/O 152339, MNB Könyvtár

International Financial Centers – London Business School

The City Research Project – London Business School

A bankrendszer rendezésének lépései. Iványi György, ÁVÜ

FDI and some theoretical and practical issues. MNB workshop studies

Külső eladósodás és adósságkezelés Magyarországon. MNB műhelytanulmányok

FIBV Annual report, 1994

The Guide to World Equity Market. Euromoney Books, 1994/5

Budapesti Értéktőzsde Évi jelentés, 1994

The Banker 1994–1995

The Economist 1992, John Peet

Developing a regional leadership role for Hungary's Financial Sector. Hungarian-American Enterprise Fund, 1994 McKinsey & Co.

Transition Report EBRD 1994–95

Asia Pacific International financial centres. International Journal of Bank Marketing, 1994 M. Goldberg

The impact of IT on financial centers. World of Banking, 1994 Albert Bressand

### Vezetésről gyakorló vezetőknek

„A vezetőnek – saját, illetve a cég sikereinek érdekében – jó csapatot kell összehoznia. Az első számú vezetőnek nem maga előtt kell tolnia, hanem maga előtt kell húznia az alkalmazottakat. A nagyon sikeres vezetők mindig azok, akiknek van elgondolásuk, céljuk, és azt tűzön-vízen keresztülviszik. A küldetés nem a vezető missziója, hanem az egész vállalaté. Ha a vezető küldetésstudata nem ivódik be a vállalat minden részébe, akkor a küldetés írott malaszt marad. Csak akkor lehet megvalósítható jövőképet kialakítani egy szervezetben, ha ezen csapatmunkában dolgoznak együtt a szervezet tagjai.”

Ezek kiragadott mondatok sikeres vezetők előadásaiból, amelyek a Nemzetközi Menedzser Központ Felsővezetői Vezetőképző Programján hangzottak el. Az anyag pedig most a Magyar-Amerikai Vállalkozási Alap és a Nemzetközi Menedzser Központ gondozásában írásban is megjelent az „Aktuális üzleti-vezetési szeminárium sorozat” 6. köteteként.

Minden gondolat más szerzőtől származik, mégis összecseng, kiegészíti és erősíti egymást. A szerzők személyisége, pályafutásuk, élettapasztalatuk sokszínűsége minden hallgató számára megadta a lehetőséget, hogy kiválassza a számára leghasznosabbat, a követendő, vagy tanuljon az előadók elkövetette és ma már kiértékelt vezetési hibákból.

A paletta széles: a Magyarországon dolgozni és élni szerető külföldiek közül találkoztak a hallgatók *André Mico*-val, aki az Unilevernél szerzett tapasztalatai alapján rendkívül közvetlenül vezette

be hallgatóságát a vállalati kommunikáció összetett világába. Számomra mindig érdekes filozofálásra hajlamos vállalati vezetők-től tanulni, de *André* több volt, mint érdekes. Remélem ezt az írott szó is tudja érzékeltetni azokkal, akik nem tudtak találkozni vele.

Egy másik színt jelentett *John Curnow*, aki egy más földrészt, más üzleti területet és más vezetői irányzatot képviselt. A Coca-Cola magyarországi vezetőjeként különösen jól tudta, hogy miért választotta előadása témájául a folyamatos és állandó megújulást, a KAI-ZEN-t. A bonyolult összefüggéseket is egyszerűen de plasztikusan megvilágító példái segíteni fogják az olvasót is eligazodni a „nagy verseny”-ben.

Talán nem kell bemutatni az olvasónak olyan személyeket mint *Tatai Ilona*, *Demjén Sándor*, vagy *Bartha Ferenc*. Mindhárman más-más területen tették magukat híressé egy olyan korban, amikor általában nem volt dicséretes az üzleti irányultság és a kezdeményezés. Nem volt véletlen a téma-választás sem:

*Tatai Ilona*: „Az átmenet stratégiáját” mutatta be, támaszkodva a Taurus vezetésekor szerzett tapasztalataira. Fegyelmettség, pontossága és előadói szababossága ízelítőt adott az ő vezetői érenyeiről a hallgatóknak.

*Demjén Sándor* a Skála és MHB, majd a Közép-Európai Befektetési Holding élén sokszor gyakorolta a „lépésváltást”, és ez segítette a korszerű vállalatirányításról szóló filozófiája kialakításában. Elmélet mögött lehetett érezni az élet

szagát, hiteles volt minden megalapítása, még az is, amivel én nem értek egyet. Sajnálhatta az, aki aznap hiányzott...

*Bartha Ferenc* az államapparátus szféráiban lett sikeres, és szűrt le érdekes tapasztalatokat. „Ha újra kezdeném” c. előadásának vezérfonala: más kárán tanul az okos.

És hallottuk egy fiatalabb generáció képviselőit is, akik az elődök támogatásával és hibáiból tanulva lettek talán sikeres vezetők (és most más hibákat követnek el, mint az elődök). E csoporthoz tartozik e cikk írója is. Mégis merem remélni, hogy talán sikerült az érdeklődést felkeltenem.

Sajnos az ilyen előadások megismételhetetlenek. Ha a hangulatot nem is, de az üzeneteket remélem „átviszi” a papír.

S. L.

#### Felhasznált és ajánlott irodalom:

Aktuális üzleti-vezetési szeminárium sorozat 6. kötet:

*Vezetésről gyakorló vezetőknek.*

*Szerkesztette:* Steiner László, a Nemzetközi Menedzser Központ vendégtanára, a United Technologies Automotive Hungary vezérigazgatója, és Vecsenyi János, a Nemzetközi Menedzser Központ vezető tanára.

*Sorozatszerkesztő:* Czobor Zsuzsa.

Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest, 1995. december