

**BERDE Éva–DARUKA Magdolna–PETRÓ Katalin**

## **ÜZLETI ISKOLÁK MAGYARORSZÁGON<sup>1</sup>**

A 80-as évek végétől Magyarországon is nagy számban nyíltak alapítványi és magánvállalkozási formában működő oktatási intézmények, melyekben különböző típusú, gazdasági jellegű szakképesítést lehet szerezni. Ezek az iskolák ugyan gyakran nevükben viselik az „üzleti” kifejezést, általában mégsem tekinthetők egyértelműen „business school”-oknak. A szerzők cikke a vegyes profilú magyar üzleti iskolákkal foglalkozik, bemutatva csoportosításukat, s elemzve a képzési hierarchiában elfoglalt helyüket. Vizsgálja „fogyasztóinak” strukturálódását, és – egy kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodva – feltárja értékítéletüket, tanulási motivációjukat és a társadalomban elfoglalt helyüket.

A fejlett piaci országokban a gazdasági jellegű képzés és továbbképzés rendszerének természetes részét alkotják az üzleti iskolák. Ezek az ún. „business school”-ok, a közgazdasági és menedzsment diszciplínák összekapcsolódásának intézményei, melyek az USA-ban a múlt század végén alakultak ki. Itt először az egyetemeken keretein belül indultak el az üzleti jellegű képzési programok, majd később önálló üzleti iskolák is létesültek. Ugyanakkor Európában a II. világháború előtti időszakban az üzleti jellegű képzés az egyetemektől elkülönülve, alacsony presztízzsel folyt. Egyetemi végzettséget e szakterületen általában nem lehetett szerezni, kivéve Németországot, ahol a gazdasági-üzleti képzésnek már régebbi hagyományai voltak. A 60-as évektől kezdve azonban már egész Nyugat-Európában tért hódított az amerikai modell, és egyre inkább szaporodtak a „business school”-ok.<sup>2</sup>

A hagyományos értelemben vett üzleti iskolák lényegében menedzserképző intézmények, melyek az üzleti élet – a vállalati és a pénzügyi szféra – vezető posztjaira készítene fel. Ebben a felfogásban a közgazdasági és üzleti képzés bizonyos fokig elválk egymástól. Magyarországon erre a szétválásra lényegében nem került sor, bár a piacgazdasági átalakulás igényeire a gazdasági képzés kétféle módon is reagált. Egyrészt

az állami felsőoktatás közgazdászképzésében végbement egy tartalmi, tantárgyi, szemléletbeli megújulás, és ezzel párhuzamosan a nem közgazdasági jellegű állami felsőoktatásban is egyre másra alakultak közgazdasági, gazdálkodási, illetve menedzser szakok. Másrészt nagy számban nyíltak alapítványi és magánvállalkozások formájában működő oktatási intézmények. Ezek az iskolák ugyan gyakran nevükben viselik az „üzleti” kifejezést, általában mégsem tekinthetők egyértelműen „business school”-oknak.

Cikkünk a vegyes profilú magyar üzleti iskolákkal foglalkozik. Bemutatja csoportosításukat, elemzi a képzési hierarchiában elfoglalt helyüket. Vizsgálja „fogyasztóinak” (hallgatóinak) strukturálódását, feltárja értékítéletüket, tanulási motivációjukat és a társadalomban elfoglalt helyüket.

### **Az üzlet „üzleti iskolái”**

A mai magyar gyakorlatban az üzleti iskolák fogalmát a hagyományos, USA-ban kialakult megközelítéshez képest részben tágabban, részben szűkebben értelmezzük. Megszokott szóhasználatunk szerint ebbe a körbe tartoznak mindazok a nagyjából piaci alapokon működő – magán vagy alapítványi jellegű – oktatási intézmények és vállalkozások, ahol különböző gazdasági-üzleti jellegű szakképesítést, illetve diplomát lehet szerezni. A képzés azonban nem

szükségszerűen felső szintű, ide soroljuk a közép szintű oktatási formákat is, tehát valamennyi, többé-kevésbé „üzleti módon“ tevékenykedő, „üzletet tanító“ intézményt.

Az üzleti iskolák köre a cikkben továbbiakban használt megközelítés szerint viszont nem tartalmazza azokat az alapjában állami finanszírozású oktatási intézményeket<sup>3</sup> – amelyek ugyancsak közép vagy felső szinten – az üzleti élet tudnivalóit igyekeznek megtanítani.

Az így értelmezett üzleti iskolák rendkívül heterogén csoportot alkotnak. A jobb áttekinthetőség érdekében ezeket az iskolákat két szempont alapján csoportosítjuk. Az osztályba sorolás első kritériuma a *képzés által nyújtott diploma, illetve végbizonyítvány jellege*. Ezen az alapon a hazai üzleti iskolák három fő típusba tartoznak.

1. A legnépesebb csoportot azok az iskolák, oktatási vállalkozások jelentik, amelyek az Országos Képzési Jegyzékben szereplő, államilag elismert szakképesítést<sup>4</sup> adnak (pl. Külkereskedelmi Oktatási és Továbbképző Központ, Perfect Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt, Trainex Üzleti Iskola, Budapesti Üzleti Akadémia). Ide sorolhatók továbbá azok a tanfolyamok is, amelyek nem biztosítanak OKJ elismertséget, csak egy adott gazdasági részfeladat megoldási lehetőségeit oktatják. Az OKJ elismertséget biztosító intézményeket tekintve igen sokféle – közép és felsőfokú – szakképesítés megszerzésére nyílik alkalom: pl. felsőfokon mérlegképes könyvelő, marketing és reklám menedzser, középfokon pénzügyi, számviteli, banki, külkereskedelmi ügyintéző, kisvállalkozások ügyintézője.
2. Államilag elismert diplomát adó, de nem állami intézmények. A Felsőoktatási Törvény alapján működő magán vagy alapítványi felsőoktatási intézmények. Az ebbe a kategóriába tartozó első felsőfokú intézmény 1992-ben alakult, és jelenleg még másik kettő működik. Mind a három államilag elismert főiskola: Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Általános Vállalkozási Főiskola és Kodolányi János Főiskola. A középfokú oktatási intézmények között is található mintegy tíz olyan közgazdasági szakközépiskola, amelyik magán vagy alapítványi jelleggel működik.
3. Külföldi „diplomát“ adó intézmények (pl. Certificate in Business Studies, Diploma in Management Studies, Master of Business Administration). Ezek egy csoportja Magyarországon működő, részben vagy egészben külföldi tulajdonú vállalkozás: pl. Western

Maryland College, Fernuniversitat, Gesamthochschule in Hagen. A külföldi diplomát adó iskolák másik, nagyobbik csoportja egy hazai oktatási intézmény valamilyen külföldi partnerintézménnyel való együttműködésén alapul, és végzőseinek az együttműködő intézmény diplomáját adja: pl. az IBS (International Business School), az ESIAME-Budapest (Ecole Supérieure L'Innovation et L'Action vers les Metiers de L'Entreprise).

Az 1. csoportba tartoznak többek között azok az iskolák, amelyek már a rendszerváltás előtt is megvoltak, és az ún. iskolarendszeren kívüli képzési szektorba tartoztak. Az 1. csoport iskoláinak egy másik részét a 80-as évek közepétől, végétől beindult „kisvállalkozási hullám“ hozta létre. Néhány további intézmény megalakulásától kezdve átmenetet jelentett az 1. és 3. csoport között: ezek az iskolák a szűkebb értelemben vett menedzserképzők irányába mutatnak. (Ilyen pl. az OKJ képzés mellett külföldi együttműködésre alapozott Nemzetközi Bankárképző Központ) A munkanélküliség megjelenése, és ennek az aktív munkapiaci eszközökkel, képzéssel és átképzéssel való kezelése jelentősen bővítette a szakképzési piac kínálati és keresleti oldalát. A munkaügyi központok által adott támogatásért, vagy egyéb programok révén szerezhető pénzügyi forrásokért (pl. Világbanki program, Phare programok) versenyezve egyre szaporodtak a kínálati oldal szereplői. Keresleti oldalról vizsgálva pedig a gazdasági foglalkozásokra képesítő – pénzügyi, számviteli, banki, kereskedelmi, marketing stb – tanfolyamok a legnépszerűbb szakirányok közé kerültek.

A 2. és 3. típusba tartozó, átfogó gazdálkodási – üzleti – menedzseri feladatokra képző iskolák hasonlítanak leginkább az amerikai értelemben vett üzleti iskolákra. Ezen belül is a 3. csoportban található az oktatási intézmények, melyekben az üzleti és menedzserképzés nemzetközileg legelismertebb diplomáját, az MBA -t (Master of Business Administration, a Ph.D. fokozatnál valamivel alacsonyabb szintű posztgraduális diploma), ill. egyéb menedzserdiplomát lehet megszerezni. Az MBA képzésben állami felsőoktatási intézményekhez kapcsolódó, de ugyancsak üzleti alapon működő intézmények is részt vesznek, pl. a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete.

A tágan értelmezett üzleti iskolákat, ill. az azokban meghirdetett tanfolyamokat a *képzési szintnek* megfelelően is csoportosíthatjuk. Ter-

mésztesen a képzési szint a kiadott végbizonyítványban is szerepel, így a két szempont szerinti osztályba sorolás közt találhatunk bizonyos átfedéseket. Ugyanakkor egy iskola több képzési szinthez is tartozhat, mert az oktatási intézmények igyekeznek rugalmasak lenni, programjaikat diverzifikálni. Szigorúan csak a képzés szintjére koncentrálva Magyarországon a következő fajta üzleti iskolák, illetve tanfolyamok léteznek:

a) Szakképesítést nem adó tanfolyami képzés: ezek általában egy-egy szűkebb szakterületen való továbbképzést, ismeretek felfrissítését szolgálják. Ide tartoznak továbbá a vezetőképzési programok, készségfejlesztő tréningek.

b) Középfokú szakképesítést nyújtó képzés: pénzügyi, kereskedelmi, banki, számviteli stb. ügyintéző, kisvállalkozások ügyintézője. A végzetek az OKJ szerinti szakképesítést kapnak.

c) Post-secondary képzés: felsőfokú szakképesítést nyújt, felsőfokú iskolai végzettség nélkül: pl. mérlegképes könyvelő, marketing menedzser. Ez is az OKJ rendszer része, és a jövőben bizonyos elemei várhatóan átmenetet biztosíthatnak a középfokú és az államilag elismert diplomát is adó felsőfokú oktatás közt.

d) Felsőfokú szakképesítés mellett, felsőfokú végzettséget is nyújtó képzés. A felsőfokú diploma lehet államilag elismert (a Felsőoktatási Törvényben elismert alapítványi vagy magánfőiskolák esetében), vagy külföldi intézmény által kibocsátott.

e) Posztgraduális jellegű képzés, melynek a felsőfokú végzettség előfeltétele.

## A kereslet összetevői

Az üzleti iskolák szempontjából kulcskérdés a szolgáltatásaik iránt érdeklődő fogyasztói kör megismerése, és társadalmi szempontból is fontos a fenti rétegek vizsgálata. Ennek megfelelően a továbbiakban a keresleti oldallal foglalkozunk.

Mivel az általunk értelmezett üzleti iskolák a képzési programok kínálata szempontjából is erősen különböző csoportokat alkotnak, természetesen, hogy a keresleti oldal sem egységes. A tanfolyamok jellege mellett elsősorban a költségek befolyásolják a résztvevők körét. Általános törvényszerűségként a tandíj az 1. csoporttól – államilag elismert szakképesítést nyújtó iskolák – kezdve egyre nő, a legmagasabb a külföldi intézményekben. Vizsgálatunk alapján a következő fogyasztói csoportokat lehet megkülönböztetni:

**I. Munkanélküliek.** Ők általában átképzési támogatás révén veszik igénybe a tanfolyamokat. Az átképzési támogatással választási lehetőségeik korlátozottak, kizárólag a Munkaügyi Központ által támogatott, illetve elfogadott iskolákban tanulhatnak, illetve tanfolyamokon vehetnek részt.

**II.** Azok a fiatalok, akik tovább akarnak tanulni, de kiszorultak a kiválasztott felsőoktatási intézményből. Ők részint az 1. csoportba tartozó, államilag elismert szakképesítést nyújtó intézmények segítségével próbálják megtalálni jövőbeni boldogulásukat, részint pedig a 2. csoportba tartozó, államilag elismert diplomát adó felsőoktatási intézményeket választják. Mivel ez utóbbi intézmények komoly anyagi terhet jelentenek, az itt tanuló fiatalok vagy megfelelő családi háttérrel rendelkeznek, vagy képesek arra, hogy szabad idejükben maguk keressék meg a tandíjat.

**III.** Azok a többnyire fiatalok, akik már eredetileg is a 2. csoportba tartozó üzleti iskolákat választották.

**IV.** Azok a képesítéssel és állással is rendelkező, de nem diplomás szakemberek, akik saját elhatározásukból – elsősorban a munkanélküliségtől való félelmükben –, vagy munkáltatójuk ösztönzésére pályát akarnak módosítani, illetve kiegészítő ismereteket kívánnak szerezni.

**V.** Diplomás szakemberek, akik számára a másoddiploma megszerzése lényegében tudatos humán tőkebefektetés. Ezen belül is külön réteget képviselnek a már közgazdasági végzettséggel rendelkezők, akik a meglévő pályájukon való előrehaladás érdekében áldoznak a továbbképzésükre.<sup>5</sup> A nem gazdasági diplomások szintén részben tudatosan, részben azonban kényszerből hajtanak végre pályakiegészítést, illetve -módosítást. A felsőfokú végzettségű szakemberek alapvetően – még akkor is, ha eredeti szakmájuk nem gazdasági jellegű – a posztgraduális gazdasági képzést keresik. Az általuk igényelt oktatási formák döntő többsége, a működési formától függetlenül, csak jelentős tandíj ellenében érhető el.

## Felmérés az üzleti iskolák „fogyasztóinak” körében

Az üzleti iskolák fogyasztói rétegeinek alaposabb megismerése érdekében kérdőíves felmérést végeztünk. Kutatásunk eddigi fázisában kizárólag hazai képesítést nyújtó iskolák, ill. oktatási

formák hallgatói vettek részt. A következő jellegű intézményekben sikerült kérdőíveket kiosztanunk:<sup>6</sup>

– OKJ képesítést nyújtó, munkanélküliek képzésében részt vevő iskola (középfokú, külkereskedelem területén ügyintéző és vámkezelő),

– OKJ felsőfokú szakképesítést nyújtó iskolák (számveteli, mérlegképes könyvelői, ill. bank-szféra),

– Államilag elismert felsőfokú diplomát adó alapítványi főiskola (nappali graduális képzés),

– Posztgraduális, de nem MBA képzés (államilag elismert felsőfokú diplomát adó alapítványi főiskola posztgraduális kurzusa, valamint a pénzügyi-banki szféra oktatási intézményének posztgraduális képzése).

A továbbiakban bemutatjuk a kérdőívek feldolgozásának legérdekesebb eredményeit. Mivel korábban már végeztünk hasonló jellegű felmérést az állami gazdasági felsőoktatásban, lehetőségünk nyílik bizonyos összehasonlító elemzésekre is.<sup>7</sup>

Az előzőekben két különböző csoportba soroltuk azt a fogyasztói réteget, amely keresletet támaszt az *államilag elismert diplomát adó üzleti főiskolák* iránt. Hangsúlyoztuk, hogy az ezekbe a főiskolákba felvételiző fiatalok közül sokan először hasonló profilú, de állami felsőoktatási intézménybe jelentkeztek, míg mások eredeti elképzelésüknek megfelelően kerültek az alapítványi főiskolába. Az iskolaválasztás motivációit vizsgálva, a felmérésben részt vevőktől megkérdeztük többek között, hogy felvételjük idején milyen más lehetőségek kerültek szóba. A válaszolók 2/3-a közgazdasági egyetemet, vagy más, állami tulajdonú gazdasági főiskolát jelölt meg. Ezen kívül még a mérlegképes könyvelői tanfolyam, ill. nyelvtanulás szerepelt alternatívaként. A válaszolóknak mindössze 2-3 %-a gondolt más típusú felsőoktatási intézményre. Ezzel szemben az ugyanezen kérdőívet kitöltő állami felsőoktatási intézmények hallgatóinak – akik az adott kérdésre válaszoltak – csak 48%-a számolt be, egykori elképzeléseit idézve, más gazdasági egyetemről vagy főiskoláról. Viszont kb. 35 %-uk egyéb – jogi, bölcsész, műszaki, orvosi stb. -, nem gazdasági jellegű felsőoktatási intézményt is a lehetőségek közé sorolt. A többiek, az alapítványi főiskolásokhoz hasonlóan, tanfolyami képzésre is gondoltak. Úgy tűnik tehát, hogy az alapítványi főiskola hallgatói elkötelezettebbek voltak a gaz-

dasági pálya irányában, de intézményi választásukat illetően gyakrabban kényszerültek „pótcselekvésre“, ill. intézményi „helyettesítésre“.

Az alapítványi felsőoktatás hallgatóinak társadalmi hovatartozását illetően megkérdeztük a hallgatók édesapjának foglalkozását. Az *1. táblázatban* ezeket az adatokat állítjuk szembe a hasonló jellegű, de állami intézményekben végzett felmérésünk eredményeivel.

1. táblázat

Az apák foglalkozása az állami és az üzleti felsőoktatásban

Foglalkozási csoport	Állami felsőoktatás (%)	Alapítványi felsőoktatás (%)
Felsőszintű vezető, értelmiségi	50	41
Alacsonyabb vezető, adminisztratív	9	8
Shak-, betanított és segédmunkás	24	22
Vállalkozó	6	16
Nyugdíjas	9	14
Munkanélküli	2	0

Az *1. táblázatból* kitűnik, hogy az alapítványi képzésben részt vevőknél majdnem 10 %-kal kevesebb a vezető értelmiségi apák aránya, de ennél egy kicsivel magasabb a vállalkozó családfeők számbeli fölénye. Ugyanakkor a felmért alapítványi főiskolások közt nem volt olyan, akinek édesapja pillanatnyilag ne rendelkezett volna munkával.

Egy másik kérdésünk a hallgató édesapjának iskolai végzettségére vonatkozott. A válaszoló alapítványi főiskolások 36 %-a jelezte, hogy édesapja legmagasabb iskolai végzettsége gimnáziumi, illetve szakközépiskolai érettségi, 54 %-uké pedig főiskola, illetve egyetem. Ugyanezek a részarányok az állami felsőoktatásban 22, ill. 55 %-ot tesznek ki. A felsőfokú végzettségű apák aránya tehát nagyjából megegyezett az alapítványi, ill. az állami szférában.<sup>8</sup> Ezzel szemben az alapítványi főiskolások körében magasabb volt az érettségizett, és ennek megfelelően alacsonyabb az érettségivel nem rendelkező, szakmunkás vagy csak 8 általános iskolai végzettségű apák aránya. Az apák foglalkozását és iskolai

végzettségét elemezve úgy tűnik, hogy a középfokú végzettségű, igyekvő vállalkozók előszeretettel küldik gyermekeit a magas tandíjú képzési intézményekbe.

Kíváncsiak voltunk arra, hogy az alapítványi képzés magas anyagi terheit vállalók mennyire elégedettek – hallgatói mivoltukban – a kapott szolgáltatással. Megkértük őket, hogy az 1-től 5-ig terjedő skálán (1 a legrosszabb, 5 a legjobb) osztályozzák képzésük bizonyos jellemzőit: az elméleti tárgyak színvonalát, a gyakorlati tárgyak színvonalát, tanáraik felkészültségét, tanáraik emberi habitusát, és a használt tananyagokat. Az értékelések átlagait – összehasonlítva az állami felsőoktatásban tapasztalt osztályzatokkal – a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat

**A különböző típusú gazdasági felsőoktatás értékelése a hallgatói vélemények alapján**

Értékelési szempont	Állami felsőoktatás	Alapítványi felsőoktatás
Elméleti tárgyak	3,80	4,00
Gyakorlati tárgyak	3,34	4,09
A tanár felkészültsége	3,90	4,12
A tanár emberi habitusa	3,61	3,45
A tananyag színvonala	3,63	4,02

A tanárok emberi habitusát kivéve, az alapítványi főiskolások valamennyi szempontra jobb osztályzatokat adtak, mint az állami felsőoktatás hallgatói. A különbség azonban csak a gyakorlati tárgyak értékelésénél igazán jelentős, ami arra utal, hogy az üzleti iskolákban jóval nagyobb hangsúlyt fektetnek a gyakorlati oktatásra. Valószínűleg hallgatóik részére ez komoly vonzóerőt jelent. Más részről a magán és alapítványi főiskolák éppen működésük jellege, finanszírozási módjuk miatt eleve jobban érdekeltek a gyakorlatiasabb, az üzleti élet igényeit közvetlenebbül kielégítő képzésben.

Az üzleti iskolák szolgáltatásainak fogyasztói között – ahogy ezt már írtuk – külön csoportot alkotnak az üzleti posztgraduális képzésben részt vevők. Tapasztalataink szerint ebben a körben nagyobb részarányt képviselnek azok a diplomások, akik posztgraduális tanulmányaikat pályamódosításra, illetve -kiegészítésre használják. A 3. táblázat a felmérésben részt vevő diplomások eredeti végzettség szerinti megoszlását mutatja.

A 3. táblázat adatai igazolják, hogy a gazdasági posztgraduális képzés piacán a nem közgazdasági diplomával rendelkezők – 57% – gyakrab-

3. táblázat

**A felsőfokú végzettségűek megoszlása**

Szakterület	Részarány (%)
tanár, bölcsész	21
műszaki	25
agrár	11
gazdasági	43

ban jelennek meg, mint a közgazdászok – 43% –. Az ő pályaválasztási motivációjukat jelzi, hogy kérdőívünk „jelenleg eredeti szakmájában dolgozik-e” kérdésére a résztvevőknek kevesebb mint a fele válaszolt egyértelmű igennel. Az egyes válaszok megoszlását a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat

**A posztgraduális képzésben részt vevők jelenlegi szakmája eredeti szakmájukhoz képest**

Eredeti szakmájában dolgozik-e?	A válaszadók %-os részaránya
igen	43,6%
nem, mert kényszerűségből másból él	6,4%
nem, mert tudatosan pályát módosított	41%
egyéb	9%

A diplomásokhoz hasonló helyzet jellemezte a felmérésünkben szereplő, OKJ szakképesítést nyújtó, közép- vagy felsőszintű tanfolyamok hallgatóit. Ezeken a tanfolyamokon többségükben középfokú végzettségűek vettek részt (bár akadtak diplomások is, pl. a mérlegképes könyvelői tanfolyamokon), de közülük is nagyobb részarányt képviseltek a szakmamódosítási szándékkal tanulók. A kérdőívet kitöltők közt a szakközépfokú végzettséggel rendelkezők 44%-a eredetileg nem közgazdasági, hanem más, egészségügyi, műszaki stb. képzésben részesült. Ugyanakkor sokan egyáltalán nem rendelkeztek semmifajta szakmával, és éppen ezt szerették volna pótolni. Az OKJ tanfolyamokon részt-

vevők sajátos csoportját jelentik a munkanélküliek. Körükben kétfajta szélsőséget tapasztalunk: magas, mintegy 45% volt a gimnáziumi érettségivel rendelkezők részaránya, emellett a diplomások is relatíve nagy, majdnem 10%-os súllyal képviseltették magukat.

Visszatérve a magyar üzleti iskolák rendkívüli heterogenitására, a különbségeket anyagi vonatkozásban is megfigyelhetjük. A felmérésben szereplő képzési helyek átlagos tandíját 5. táblázatunk mutatja.

5. táblázat

**A felmérésben szereplő egyes üzleti iskolák átlagos tandíja az 1996/97-es tanévben<sup>10</sup>**

A képzés szintje	Tandíj (Ft)
Alapítványi felsőoktatás	75 000/félév
Posztgraduális	130 000/félév
OKJ felsőfokú képzés	32 000/félév
OKJ középfokú képzés	30 000/félév

Az 5. táblázatból kitűnik, hogy a tandíj a legalacsonyabb 30.000 Ft/félév-től, még a vizsgálatba bevont magyar képesítést adó intézményeknél is jóval 100.000 Ft/félév fölé emelkedik.

Változatos az egyes tanfolyamok és iskolák hallgatóinak elképzelése is arra vonatkozóan, hogy a kérdéses tanfolyam milyen lehetőségeket biztosít a számukra. A megkérdezetteket megkértük, hogy minősítsék a közgazdász pályát – azt a szakmát, aminek éppen most sajátítják el a tudnivalóit – érvényesülési, elhelyezkedési, vállalkozási és pénzkereseti lehetőségek szempontjából. Az adható válaszok valamennyi szempontnál a következők voltak: jól lehet; lehet; nehéz; nem lehet. A feleletekhez az előbb felsorolt alternatívák sorrendjében 3-at, 2-öt, 1-et és 0-át ren-

deltünk, és így az értékítéleteket egy 0-tól 3-ig terjedő skálán fejeztük ki. A 6. táblázat a különböző képzési helyek hallgatóinak kategóriánkénti és összességében számított „lehetőség mutatóit” tartalmazza.

A kapott átlagértékek jól tükrözik, hogy az egyes képzési formák, ill. intézmények által nyújtott tudás és „papírok” (diplomák, ill. oklevelek) értéke mennyire különbözik egymástól. A vizsgált körön belül a legoptimistábbak éppen a magas tandíjat fizető alapítványi főiskolások, illetve a posztgraduális képzésben részt vevők. Ők azok, akik egyrészt már viszonylag magasabb előképzettséggel rendelkeznek, másrészt a legtöbbet tudják, ill. akarják áldozni jövőjük érdekében. Korábbi felmérésünk alapján egyébként az alapítványi felsőoktatásban részt vevők ezen értékítélete szinte teljesen megegyezik az állami felsőoktatás hallgatóinak véleményével. Mind-egyik csoportban jellemző, hogy az elhelyezkedési és a kereseti lehetőségeket tartják a legjobbaknak, és furcsa módon majdnem mindenütt a vállalkozási lehetőségeket a legrosszabbnak.

**Összefoglalás, következtetések**

A mai magyar társadalom közgazdász pályára iránti rendkívül kedvező értékítélete elősegíti, a szóban forgó iskolák széles palettája pedig jelzi az üzleti iskolák erős piaci pozícióját. Kérdés azonban, hogy akkor, amikor a közgazdászok iránti, jelenleg még túlfűtött kereslet beáll a nyugat-európai méretekre, akkor hogyan tudják ezek az iskolák megőrizni hallgatói részesedésüket. A jövőben derül ki az is, hogy az állami felsőoktatásban éppen most induló, ún. költségtérítéses képzés, ill. az akkreditált post-secondary oktatás milyen hatást gyakorol a már meglévő üzleti iskolákra. Mindez erősen függ majd az állami intézmények tandíjának akkori szintjétől, és a tandíjhoz kapcsolódó ösztöndíj és hitelkonstrukcióktól.

6. táblázat

**Az egyes képzési helyek hallgatói által kinyilvánított „lehetőség mutató” értékek**

Intézménytípus	Érvényesülés	Elhelyezkedés	Vállalkozás	Kereset	Átlag
Alapítványi felsőoktatás	2.5	2.76	2.26	2.6	2.53
Posztgraduális	2.26	2.3	1.86	2.15	2.14
OKJ felsőfokú képzés	1.95	2.07	1.65	1.93	1.9
OKJ középfokú képzés	1.29	1.50	1.43	1.6	1.46

Egyelőre a magán és az állami szféra növekvő egymásrautaltsága figyelhető meg. Egyrészt az állami intézmények olyan pótlólagos képzési formákat próbálnak meghonosítani, ahol a hallgatók tandíjat (költségtérítést vagy piaci tandíjat) fizetnek, másrészt az üzleti alapokon működő alapítványi és magániskolák rendkívül intenzíven harcolnak az állami pénzekért. Több magánintézmény az állami elismerésért (akkreditálásért) küzd, hogy megszerezze az ezzel járó fejkvótát és presztízst, sok oktatási vállalkozás pedig a munkanélküliek képzését finanszírozó állami pénzekért versenyez.

## Felhasznált irodalom

- Az Országos Képzési Jegyzék (OKJ). Az 7/1993. (XII.30) számú MüM rendelet melléklete .
- Berde É.–Csáki L.–Daruka M.–Eszterhai T.–Lovrics L.–Petró K. [1996a]: Merre tart a felsőfokú közgazdasági oktatás: I-II. rész. Magyar Felsőoktatás, 7–8. sz.
- Berde É.–Csáki L.–Daruka M.–Eszterhai T.–Lovrics L.–Petró K. [1996b]: Higher Economics Education in Hungary. Economy and Society 3. sz.
- Berde É.–Csáki L.–Daruka M.–Eszterhai T.–Lovrics L.–Petró K. [1996/97]: A mai magyar közgazdasági oktatás helyzete – egy kérdőíves felmérés tapasztalatai I-II. Szakoktatás 1996/8. és 1997/2.
- Porter L.W.–Mc Kibburn [1988]: Management Education and Development. McGrawhill

## Lábjegyzetek

1 Cikkünk megszületését az OTKA Bizottság (programszám T 023626), és az Alapítvány a Magyar Felsőoktatásért és Kutatásért (programszám 421/96) támogatása tette lehetővé. A két programbizottságon kívül köszönettel tartozunk a kérdőíveinket kitöltő, tanfolyami, graduális és posztgraduális képzésben részt vevő hallgatóknak, hisz nélkülük nem tudtuk volna összegyűjteni felmérésünk adatait. Cikkünk nem készült volna el OTKA kutatási programunk másik négy résztvevőjének, Borbély Katalinnak, Csáki Lajosnak, Eszterhai Tamásnak és Lovrics Lászlónak a technikai segítsége nélkül. Köszönjük továbbá Dr. Simanovszky Zoltán főiskolai tanszékvezető docens segítségét.

2 Lásd erről részletesen: Porter L.W.–Mc Kibburn [1988]-at.

3 Az ilyen állami tulajdonú intézmények piaci alapokon működő kurzusai viszont beletartoznak a vizsgálati körbe.

4 Az Országos Képzési Jegyzék (OKJ) a 7/1993. (XII.30) számú MüM rendelet melléklete minden egyes foglalkozásnál tételesen rögzíti a szükséges előképzettséget, a minimális képzési időt, valamint azt, hogy melyik tárca jogosult az elérendő szakmai szint és vizsgáztatási követelményrendszer meghatározására.

5 Elképzelhető, hogy a közvetlen anyagi költségeket munkáltatójuk átvállalja. Ilyenkor a hallgatóknak maguknak csak a „használdozattal“, azaz a tanulásra fordított idővel kell számolniuk.

6 Az egyes intézményekben, ahol a felmérést végeztük, többféle képzési forma is van. Felmérésünk azonban egy intézményen belül legfeljebb két különböző típusú képzési program résztvevőire terjedt ki. Nem az intézményeket akartuk értékelni, hanem a különböző típusú képzési programok résztvevőinek véleményét kívántuk megismerni.

7 Kutatásunk során az állami tulajdonú gazdasági főiskolák és egyetemek külön részterületet képeztek. Az erre vonatkozó eredményeinket lásd Berde-Csáki-Daruka-Eszterhai-Lovrics-Petró [1996a] és [1996b]-ben.

8 Amennyiben a felsőoktatási intézmények hallgatói közül csak a főiskolásokat tekintjük, akkor az alapítványi főiskolások körében a felsőfokú végzettségű apák aránya 10%-kal magasabb, mint a vizsgálatunkban szereplő állami főiskolások körében.

9 A frissen végzett közgazdasági szakközépiskolások egyébként relatíve előnyös helyzetben vannak, és nekik általában csak karrierjük további előmozdítása érdekében van szükségük ismereteik bővítésére. A közgazdasági szakközépiskolásokra vonatkozó felmérésünk eredményeit lásd Berde-Csáki-Daruka-Eszterhai-Lovrics-Petró [1996/1997]-ben.

10 A tandíjakat félévre próbáltuk átszámítani, ugyanakkor a képesítés megszerzése különböző időtartamot vehet igénybe, a középfokú képzés általában két félév, míg a felsőfokú legalább négy. Emellett különböző képzések kombinációja – pl. számítástechnika, nyelv-, ami a munkanélküliek képzésében jellemző, magasabb féléves tandíjat tesz szükségessé.

11 A felmérésből nem derült ki, hogy a közgazdászhallgatók azért tartják relatíve rossznak majdani vállalkozási lehetőségeiket, mert úgy gondolják, hogy a vállalkozás általános feltételei rosszak, vagy azért, mert ők nem kapnak megfelelő vállalkozási ismereteket.

# A PRIVATIZÁCIÓ HATÁSA A MAGYAR VÁLLALATOK MARKETINGTEVÉKENYSÉGÉRE



A magyar vállalatok marketingtevékenysége és az azt körülvevő gazdasági környezet különböző szemszögből vizsgálható. A kilencvenes években a legmaradandóbb és leginkább mélyreható változás a tulajdonviszonyok területén következett be, amely a piacgazdaság kialakulásának egyik meghatározó jellemzője. A tanulmány megkísérli felvázolni, hogy mennyire helytálló az a hipotézis, miszerint a privatizált vállalatok marketingtevékenysége fejlettebb, mint a korábbi állami vállalatoké volt. A szerzők a marketingeszközök mellett a marketingstratégiában és a stratégiai célokban bekövetkezett változások hatásait is elemzik.

A magyarországi átalakulási folyamat egyik legfontosabb részét a privatizáció képezi. 1990-től a gazdaságpolitikai irányítás középpontba állította az állami tulajdon fokozatos lebontását és új magánszektor felépítését.

A magyar privatizáció centralizált és decentralizált, bürokratikus és piaci akciók sajátos keverékeként bonyolódott le, illetve tart még napjainkban is, amelynek következményeként az állami tulajdon magánkézbe adása változatos jogi és szervezeti formákat alakított ki.

A privatizáció gazdaságpolitikai és jogi szempontjain, valamint a gazdasági környezet megváltozásán túl érdeklődésre tarthat számot a privatizált vállalatok működésében bekövetkezett változások vizsgálata is.

Cikkünk a hazai tőkével megvalósult privatizáció mikrogazdasági aspektusait vizsgálja, azt tehát, hogy miként befolyásolta a tulajdonviszonyok átalakulása a vállalatok üzleti szemléletét, stratégiáját, piaci és pénzügyi teljesítményét, különös tekintettel a marketingre. A külföldi tőke befektetésmarketingre gyakorolt hatásáról a Marketing Management 1997/3. számában olvasható részletes tanulmány.

Az elemzés egy nemzetközi összehasonlító kutatás hazai empirikus eredményeire támaszkodik, amelyet 1996-ban végeztünk 589 vállalat körében.<sup>1</sup> A cikk témájából adódóan most csak a teljes minta egy részét (154 vállalat) vizsgáljuk,

azokat a részben vagy teljesen privatizált cégeket, amelyek magyar tulajdonba kerültek.

Elsőként az alkalmazott módszertant ismertetjük, majd bemutatjuk a privatizációban részt vevők célkitűzéseit, a privatizáció nyomán bekövetkező változásokat. Az elemzés második részében a kutatás hipotéziseit értékeljük a kapott eredmények tükrében. Indításként a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- A privatizáció tisztább marketingorientációhoz vezet a vállalatok üzleti szemléletében.
- A privatizált vállalatoknál jellemzőbb a piaci szegmentáció, versenyelőnyük kihasználásával a kiválasztott szegmensekre koncentrálnak.
- A privatizált vállalatok a marketingstratégia végrehajtásánál kiemelkedő teljesítményt nyújtanak a termék/szolgáltatáspolitikában, márkaépítésben, árképzésben, elosztásban és marketingkommunikációs tevékenységben.
- A privatizált vállalatok jobb pénzügyi és piaci teljesítményt nyújtanak az állami tulajdonban maradt vállalatokhoz képest.

A hazai tőkével privatizált vállalatok eredményeit szignifikáns különbségek megléte esetén összehasonlítjuk a magyar magánvállalkozások, valamint a külföldi érdekeltségű vállalatok eredményeivel.

<sup>1</sup> A kutatás az Európai Unió által finanszírozott ACE-program keretében valósulhatott meg. Az első eredményeket a Berács-Agárdi-Kolos (1997/a) tanulmány tartalmazza.

## Alkalmazott módszertan

A kutatás kiindulópontjaként 1996-ban mélyinterjúk alapján több cégnél esetleírások készültek, amelyek megalapozták a kérdőíves felmérést. A kutatásban részt vevő országok tapasztalatait összegezve különböző hipotéziseket fogalmaztunk meg, amelyek alapján egységes kérdőívet állítottunk össze. A próbakérdés során vállalatvezetőket kérdeztünk meg, amelynek eredményeit felhasználtuk a kérdőív véglegesítéséhez.

A kutatás alapsokaságaként a Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, húsz főnél többet foglalkoztató vállalatokat jelöltük meg. A KSH adatai alapján ez megközelítőleg 15000 vállalatot jelent. Az alapsokaságból egy 3000 vállalatot tartalmazó mintát állítottunk össze. Mintavételi eljárásaként a kvótás mintavételt alkalmaztuk, a kvótákat az iparági hovatartozás és vállalati méret szerint alakítottuk ki a KSH adatai alapján. A megkérdezés alanyait a mintát alkotó vállalatok vezetői alkották.

Az adatfelvétel írásbeli megkérdezéssel történt. Az adatfelvétel lebonyolítása után 589 értékelhető kérdőív érkezett vissza, amely 19,6%-os visszaérkezési aránynak felel meg. A kvóták alapján nyert minta reprezentatívnak bizonyult az iparági megoszlást illetően, a vállalati méretet tekintve azonban egyértelmű eltolódást tapasztaltunk a nagyobb vállalatok irányába. (1. táblázat)

A következőkben ismertetendő eredményekhez elsősorban alapstatisztikák (megoszlási viszonyszámok, átlagok számítása) és struktúraellenőrző módszerek (keresztátlak, összefüggés-vizsgálatok, szórásanalízis) alkalmazásával jutottunk. A további, szofisztikáltabb elem-

zések már struktúrafeltáró módszerek (faktor-, klaszteranalízis, valamint multidimenzionális skálák) bevonását igényelik, amelyre a kutatás későbbi szakaszában kerül sor.

## A privatizációs folyamat értékelése a vállalatok szempontjából

### • A privatizáció szereplőinek céljai

A privatizációs szervezet tevékenységéről, valamint a kormányzati elvárásokról és a még hátra lévő folyamatokról a kormányzati elgondolásokat részletesen vizsgálja Kovács-Tömpe (1997) tanulmánya. Az itt következő elemzés a másik oldalról próbálja megvizsgálni a helyzetet.

A privatizációs folyamat szereplői – az állam, a potenciális befektetők, a privatizálandó vállalatok – más más érdekeket képviselnek. A kutatás során megpróbáltuk feltérképezni, hogy a megkérdezett vállalatvezetők szerint milyen célokat követnek a privatizációban részt vevők. A legfontosabb célokat a 2. táblázat tartalmazza.

A kormányzati privatizációs célkitűzések közül kiemelten fontosnak tartják az állami bevételek növelését, a piacgazdaságba történő átmenet elősegítését, valamint a piaci verseny élénkítését. A befektetők szempontjait vizsgálva elmondható, hogy alapvetően hosszú távon gondolkodnak, ezt támasztja alá a másik két fontosnak ítélt tényező is, a befektetők tehát nem szívesen invesztálnak a munkaerő képzésébe, a vállalati vagy termékimázsba. A volt állami vállalatokat leginkább a vállalkozói szemlélet és a pénzügyi szakértelem iránti igény, valamint az állami felügyelet megszűnése ösztönözte a privatizációban való részvételre.

1. táblázat

A minta megoszlása iparáganként és méret szerint (%), n = 589

	20 fő alatt	20-49 fő	50-299 fő	300 fő fölött	Nem tudja	Összesen
Ágazat						
Ipar összesen	3	13	16	5	–	37
Mezőgazdaság	1	4	5	1	1	12
Távközlés	1	1	3	1	-	6
Kereskedelem	1	5	7	3	-	16
Szolgáltatások	3	5	6	3	-	17
Egyéb	1	4	5	2	-	12
Összesen	10	32	42	15	1	100

A privatizációs folyamat szereplőinek meghatározó célkitűzései  
n=154

Célok	Említések %-a
<i>Kormányzati célok</i>	
Bevételek növelése	71
Piacgazdaságba történő átmenet segítése	70
Piaci verseny elősegítése	68
<i>Befektetői célok</i>	
Hosszú távú pozíció kiépítése	77
Humán erőforrások kihasználása	70
Meglevő termékek hírnevének kiaknázása	62
<i>A privatizálandó vállalatok céljai</i>	
Vállalkozói szemlélet beáramlása	79
Függetlenség	67
Pénzügyi szakértelem beáramlása	55

n: Az adott vállalatcsoportba tartozó vállalatok száma.

• *Alkalmazott privatizációs technikák*

Magyarországon a privatizációt sokféle technikával bonyolították le, amelyek időben előrehaladva változtak. A privatizáció kezdeti szakaszában nem kormányzati törekvés állt a tulajdonváltások mögött, hanem vállalati önkezdeményezés. Ez a folyamat 1986. végétől egészen 1990. tavaszáig tartott, amikor is létrehozták az Állami Vagyongazdálkodási Ügynökséget (ÁVÜ), hogy megpróbálja beavatkozni az időközben ellenőrizhetetlené vált vállalati átalakulásokba. Az ÁVÜ megalapításával megindult a privatizáció második szakasza, amelynek fő jellemzője – a spontán privatizáció korlátozása mellett – a központilag tervezett programok kidolgozása és megvalósítása.

A magyarországi privatizáció további jellemzője, hogy a belföldi gazdasági szereplők nem rendelkeznek jelentős tőkeerővel, így a tisztán piaci értékesítés elsősorban a külföldi befektetőkre korlátozódik. A kormányzat a megfelelő hazai kereslet megteremtése érdekében különböző kedvezményes privatizációs formákat alakított ki, mint például vezetői, dolgozói kivásárlási program, privatizációs lízing, amelyek kedvezményes fizetési feltételeket, hitelfelvételi lehetőségeket biztosítanak. (3. táblázat)

Alkalmazott privatizációs technikák  
n=154

	Privatizált vállalatok %
Vezetői kivásárlás	21
Dolgozói kivásárlás	22
Részvénykibocsátás	7
Spontán privatizáció	59
Verseny tárgyalás	7
Privatizációs ügynökség általi értékesítés	33

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

A ferdőívben megadott privatizációs módszerek közül a legnépszerűbb a spontán privatizáció volt. A vállalatok több mint fele (59%) választotta a tulajdonváltás eme formáját, amely főként a privatizációs folyamat első szakaszát jellemezte. A mintában szinte mindegyik spontán privatizált vállalat 500 főnél kevesebbet foglalkoztat. A cégek egy harmadát az ÁPV Rt. értékesítette. Jelentős még a vezetői (21%), valamint a dolgozói (22%) kivásárlás is. A dolgozói kivásárlással kapcsolatban említésre méltó, hogy néhány vállalat esetében ez akár 100%-os tulajdonrészeseledést is elérhet, ami nemzetközi viszonylatban szokatlan. Csekély a részvénykibocsátás és a versenytárgyalás útján privatizált vállalatok aránya (7%).

• *A privatizáció hatása a vállalati működésre*

Az érintett vállalatok privatizációja után a legjelentősebb változás a vevőkapcsolatokban (70%) következett be, valamint – a korábbiakkal szemben – megjelent a cégeknél a vállalkozói és a marketingszemlélet. A megkérdezettek fele szerint javult a cég hírneve, s ezzel összefüggésben a vevők bizalma is növekedett. Kedvezőtlen azonban, hogy a hazai tőkével privatizált cégek 83%-a nem jelent meg új termékekkel a magyar piacon, valamint az értékesítési hálózattal való kapcsolat is csekély arányban (17%) javult. Szintén hátrányosan érinti ezeket a vállalatokat, hogy 63%-uk nem rendelkezik több anyagi forrással, a külföldi tőkerészesedéssel rendelkező vállalatoknál ez az arány csak 19%. Az előbbi megállapítást igazolja, hogy a hitelezők bizalma csak a vállalatok egyharmadánál növekedett.

A magyar és a külföldi tőkével privatizált vállalatokat összehasonlítva legjelentősebb kü-

4. táblázat

**A privatizáció hatása a vállalati eszközök és képességek fejlődésére**

Vállalati eszközök és képességek	Az említések százalékában n=154
Anyagi erőforrások bővülése	36
Marketingszemlélet érvényesülése	59
Vállalkozói szemlélet érvényesülése	65
Új termékekkel való megjelenés	17
Termékfejlesztési tevékenység bővülése	27
Termelési tevékenység fejlődése	35
Piacutatósi tevékenység fejlődése	49
Kapcsolatjavulás az értékesítési hálózattal	17
Kapcsolatjavulás a beszállítókkal	44
Kapcsolatjavulás a vevőkkel	70
Kapcsolatfejlődés más vállalatokkal	30
Hitelezői bizalom növekedése	31
Vevői bizalom növekedése	48
Vállalati hírnév javulása	51
Nem volt igazi változás	18

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

lönbségként a pénzügyi erőforrások változását lehet kiemelni. Szintén kisebbbb azon magyar vállalatok aránya, amelyek termelési tevékenységüket fejleszteni tudták és új termékkel jelentek meg a piacon, illetve javult volna a hitelezőkkel

való kapcsolat. A magyar vállalkozásoknál nagyobb százalékban bővültek viszont a vállalati ismeretek, a fogyasztókkal, beszállítókkal való kapcsolat javult, ez a javulás azonban azt jelenti, hogy a magyar vállalatoknak ezekben az ismeretekben, képességekben jelentős hátrányuk volt a külföldi cégekhez képest, amelyeket megfelelő szintre kellett hozniuk ahhoz, hogy versenyben tudjanak maradni a piacon. Ezek a tények alapvetően behatárolják a magyar cégek piaci mozgásterét.

**A privatizáció hatása a vállalatok üzleti szemléletére**

A kutatás egyik kiinduló hipotézise szerint felteleztük, hogy a privatizáció kiforrottabb marketingorientációhoz vezet a vállalatok üzletpolitikájában.

Az 5. táblázat adataiból jól látszik, hogy a különböző tulajdonszerkezetű vállalatok más-más tényezőt tartanak fontosnak. A fogyasztói orientáció mindegyik vállalatcsoportnál domináns, kivéve az állami tulajdonban lévő vállalatokat. A megkérdezett vállalatvezetők tulajdonviszonytól függetlenül fontosnak tartják a termékek, illetve szolgáltatások minőségét, leginkább a külföldi érdekeltségű és az állami cégeknél áll a minőség az üzletpolitika középpontjában. A magánvállalkozások pedig elsősorban úgy alakítják üzletpolitikájukat, hogy folyamatos és biztos foglalkoztatást biztosíthassanak alkalmazottaik számára.

Összességében elmondhatjuk, hogy a fent említett hipotézis igazoltnak látszik, mivel a ha-

5. táblázat

**Különböző tulajdonszerkezetű vállalatok üzleti szemlélete**

Orientáció	Privatizált vállalatok n=154	Magánvállalkozások n=224	Állami vállalatok n=30	Külföldi vállalatok n=148
Reklám	11	7	5	11
Minőség	18	18	29	38
Fogyasztó	25	20	12	28
Hatékonyág	12	14	20	8
Rövid távú profit	10	9	7	6
Foglalkoztatás	15	27	12	3
Szociális	9	5	15	6

p < 0,05

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

zai tőkével privatizált vállalatokra nagyobb arányban jellemző a marketing/fogyasztói orientáció, mint az állami vállalatokra vagy a magánvállalkozásokra, jóllehet elmarad néhány százalékkal a külföldi vállalatok marketingorientációjától, amelyek a fogyasztókra való összpontosítás mellett a minőséget privatizálják.

A privatizált vállalatok 72%-a (a teljes mintában ez az arány 64%-ot tesz ki) egyébként nem elégedett cégének marketingorientációjával, véleményük szerint a marketingszemlélet érvényesülését főként a szűkös pénzügyi lehetőségek, a gyors környezeti változások és a régi beidegződések akadályozzák.

A marketing vállalati életben betöltött szerepét jól tükrözi a marketingfunkció szervezetben elfoglalt helye. A cégek döntő többsége (88%) nem rendelkezik elkülönült marketingosztállyal, inkább az értékesítési osztályhoz rendelik, amely egyrészt a hagyományos szervezeti struktúrára utal, másrészt a kisméretű vállalatokra, ahol a stratégiai és a vezetési feladatok csak néhány főre korlátozódnak. A marketing csak a cégek 12%-ánál meghatározóbb az értékesítési funkcionál, viszont a vállalatok mintegy háromnegyedénél marketingigazgatói hatáskörbe tartozik, tehát a vállalatok jelentős része marketingigazgatót nevez ki, de nem rendelkezik elkülönült marketing szervezeti egységgel. Mindez arra enged következtetni, hogy az esetek többségében a marketing vagy csupán névleges funkció, vagy egy másik funkcionális részlegnek alárendelve képviselteti magát. Tehát a privatizált vállalatok jelentős része már felismerte a marketing stratégiai szerepét, de a marketing operatív feladatai még nem különülnek el önálló szervezeti egység formájában, amely nagymértékben leronthatja a marketingtevékenység hatékonyságát.

A marketing vállalati szervezetben betöltött szerepe után vizsgáljuk meg a marketingfunkció megjelenését, függetlenül attól, hogy a vállalat rendelkezik önálló marketingosztállyal vagy sem. A legelterjedtebb a regionális/piacelvű marketingmunka, de szintén közkedvelt a termék/márkamenedzserek alkalmazása.

### A privatizáció hatása a vállalatok marketingstratégiájára

A privatizáció nyomán az új tulajdonosok érdekei kerülnek előtérbe, ami megváltoztatja a vállalat célkitűzéseit, stratégiáját. Elsőként a privatizált vállalatok általános célkitűzéseit és stratégiáját vizsgáljuk meg, majd a megkérdezett vállalatok versenysztratégiáját a Porter-i versenysztratégia-modell alapján (Porter 1993). (6. táblázat)

Az elmúlt két évben a túlélés volt a legfőbb cél a hazai tőkével privatizált vállalatok számára, csak 18% azon vállalatok aránya, amelyek már a hosszú távú piaci pozícióik kiépítésére koncentráltak.

A következő két évet tekintve átrendeződnek a stratégiai célkitűzések, a cégek 65%-a a hosszú távú piaci térnyerésre koncentrált, és már csak 31% küzd a túlélésért.

A stratégiai célkitűzéssel összhangban a hazai tőkével privatizált vállalatok többsége költségeinek csökkentésére, hatékonyságnövelésre törekedett. 23% összpontosított piacainak bővítésére, s csupán 10% engedte meg magának, hogy versenytársaitól piaci részesedést hódítson el.

A következő két év stratégiáját ábrázoló 6. táblázatból jól látszik, hogy a vállalatok véleménye jobban megoszlik a követendő stratégiáról, bár továbbra is vezet a költségcsökkentés/hatékonyságnövelés, de már 10%-kal többen helyezik

6. táblázat

Hazai tőkével privatizált vállalatok  
célkitűzései és stratégiája (%)  
n=154

Az elmúlt két év		A következő két év	
Célkitűzés	Stratégia	Célkitűzés	Stratégia
Túlélés 72	Költségcsökkentés 67	Túlélés 31	Költségcsökkentés 40
Rövid távú profit 8	Piaci terjeszkedés 23	Rövid távú profit 4	Piaci terjeszkedés 35
Hosszú távú piaci térnyerés 20	Piaci részesedés elhódítása 10	Hosszú távú piaci térnyerés 65	Piaci részesedés elhódítása 25

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

a piacbővítést a középpontba, illetve kétszeresére nőtt azon vállalatok száma, amelyek piaci részesedés elhódítására törekednek az elmúlt évhez képest.

A vállalatok piaci versenyben elfoglalt helyét a Porter-i modell versenytényezői alapján elemezzük, amelyek a vevők, szállítók alkupozícióját, a versenytársak közötti vetélkedés mértékét, valamint az új belépők és helyettesítő termékek fenyegetését foglalják magukban. A modell értelmében az öt versenytényező együttesen szabja meg az iparágban a verseny élességét és jövedelmezőségét. A legerősebb tényezők pedig döntő szerepet kapnak a stratégia kialakításában.

#### a) Vevők

A hazai tőkével privatizált vállalatoknál a legjelentősebb vevőcsoportot (68%) más cégek, üzleti vállalkozások jelentik. A vállalatok megközelítőleg egyharmada lakossági fogyasztók igényeit elégíti ki. Az állam mint vevő mindkét esetben elhanyagolható, néhány százalékot tesz ki. Tehát a vállalatok nagyobb része szervezeti piacon értékesít, ezzel magyarázható a homogén vevői igények magas aránya (46%). Szintén a szervezeti piac túlsúlyából következik, hogy a vállalatok 79%-a erős alkupozícióval rendelkező vevőket szolgál ki. Az adott piaci igények változására vonatkozóan elmondhatjuk, hogy a vállalatok több mint felénél a piaci igények lassan változnak, 43%-nak pedig gyorsan változó igényeket kell kielégítenie.

#### b) Szállítók

79% esetében belföldi cégek a szállítópartnerek, és csupán 18%-kal képviseltetik magukat a külföldi cégek. Az állam szerepe – csakúgy mint a vevőknél – néhány százalékra (3%) korlátozódik. A szállítók alkupozíciója kedvezőbben alakul, mint a vevőké, itt a vállalatok kevesebb mint felének (47%) kell erős, koncentrált szállítókkal szembenéznie, a többi vállalat mérsékelt, vagy esetleg gyengébb erejű szállítóktól rendel.

#### c) Új belépők, helyettesítő termékek

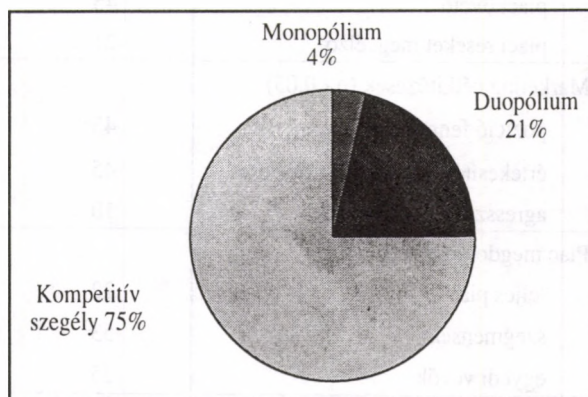
A piaci mozgást jól leírja az új belépők valószínűsége, amely szerint a vállalatok majdnem felénél ennek mérsékelt, 29%-uknál pedig nagy az esélye. A helyettesítő termékek megjelenése viszont fenyegetőbben alakul, mivel 47% esetében ez nagy valószínűséggel bekövetkezhet, míg 31%-nál ennek mérsékelt a jelentősége, 21% szerint pedig ettől nem kell tartani.

#### d) Piaci verseny

A piac szerkezetét tekintve a hazai tőkével privatizált vállalatok háromnegyede a kompetitív szegély egy tagjaként van jelen a piacon, 21% oligopóliumként működik, a vállalatok 4%-a

1. ábra

Hazai tőkével privatizált vállalatok  
n=154



pedig monopol pozíciókkal rendelkeznek. (1. ábra) A piaci struktúrából következően az esetek jelentős részében (84%) az erős verseny jellemző, ahol a versenytársak csak lassan vagy egyáltalán nem változnak, 23%-os arányban pedig kialakulatlan piaci struktúrában működnek.

A piaci lehetőségeket alapvetően meghatározza a piac növekedési üteme. A hazai tőkével privatizált vállalatok esetében meglehetősen aggasztó, hogy a vállalatok 70%-a érett vagy hanyatló piacon tevékenykedik, s csupán 11%, amely új, kialakulóban lévő iparágban működik. Az előbbieket támasztják alá a technológiai változásra vonatkozó válaszok is, a cégek 74%-ának nem kell tartania a gyors változásoktól.

A magyar befektetők bevonásával privatizált vállalatok versenyhelyezete a következőképpen jellemezhető:

- erős alkupozíciójú vevők,
- megközelítőleg egyenrangú szállítók,
- kevés új iparágba belépő,
- fenyegető termékhelyettesítés,
- sokszereplős erős verseny,
- érett, illetve hanyatló piac.

A vállalatok versenyhelyezete piaci pozíciójukban tükröződik. Az általunk vizsgált vállalatok piaci helyzetét a 7. táblázatban szereplő adatok mutatják, amelyek lehetővé teszik a különböző tulajdonszerkezetű vállalatcsoportok összehasonlítását is.

## A vállalatok piaci pozíciója (%)

	Részben privatizált vállalatok n=32	Teljesen privatizált vállalatok n=122	Magánvállalkozások n=224	Minta n=589
Piaci pozíció (p < 0,05)				
domináns	34	40	21	40
piackövető	45	47	55	44
piaci réseket megcélzó	21	13	24	17
Marketing célkitűzések (p < 0,05)				
pozíció fenntartása az értékesítés folyamatos növelése	45	44	49	44
agresszív eladásnövelés	45	48	48	49
agresszív eladásnövelés	10	8	3	7
Piac megdolgozása (p < 0,11)				
teljes piac	22	15	13	17
szegmensek	53	57	53	56
egyedi vevők	25	28	34	27
Termékminőség (p < 0,05)				
jobb	24	15	30	29
ugyanolyan	69	81	69	69
rosszabb	7	4	2	2
Szolgáltatás színvonala (p < 0,08)				
magasabb	30	24	32	34
ugyanolyan	63	70	66	63
alacsonyabb	7	6	2	3
Árszínvonal (p < 0,05)				
magasabb	7	9	8	12
ugyanolyan	83	56	63	61
alacsonyabb	10	35	29	27

p=szignifikancia szint (p < 0,05: statisztikailag megbízható)\*

\* Statisztikailag mindegyik megbízható – az adott megbízhatósági szinten, de gyakorlatban a 0,05-ös érték elfogadása a szokásos – és általában elégséges. (Szerk.)

A táblázat adatait értékelve elmondhatjuk, hogy a teljesen privatizált, magyar tulajdonban lévő vállalatok piaci pozíciója erősebb, mint a részben privatizált, vagy akár a magánvállalatoké, több a domináns vállalat és jóval kevesebb a piaci réseket megcélzó. A teljesen privatizált vállalatok elsősorban piaci szegmenseket céloznak meg, s alapvetően védekező, illetve értékesítésnővelő marketingstratégiát követnek. A termékminőség és a szolgáltatások színvonala a versenytársakkal azonos, viszont igyekeznek a versenytársak árai alá kínálni.

A részben privatizált vállalatok között kevesebb a domináns vállalat, marketing célkitűzéseiket tekintve a védekezés és az értékesítés növelése kap prioritást, bár ebben a csoportban található a legnagyobb arányban a vezető szerepre törekvő cég.

A hazai magánvállalatok helyzetét alapvetően meghatározza az, hogy a cégek 80%-a 300 fő alatti létszámmal működik, tehát kis- és középméretű vállalkozások tartoznak ebbe a csoportba. Természetesen itt a legnagyobb a piackövetők és a kis, piaci réseket megcélzók aránya, akik leg-

főképpen a védekezésre és a forgalomnövelésre koncentrálnak. Piaci pozíciójukból adódóan szegmensek és egyedi vevők igényeit szolgálják ki. Nagyobb hangsúlyt fektetnek termékeik és szolgáltatásaik színvonalára, mint az előző két vállalatcsoport. Az árszínvonalat megpróbálják a konkurenciával azonos, illetve alacsonyabb szinten tartani.

A privatizációval kapcsolatos második feltevéseink beigazolódtak, tehát a privatizált cégek nagyobb arányban alkalmaznak szegmentációt, különösen a már teljesen magántulajdonba került vállalatokra érvényes ez, s ennek következtében több a meghatározó szereppel bíró cég is. A domináns szerep megtartásához azonban a privatizált vállalatoknak jobb minőségre és magasabb színvonalú szolgáltatásokra kell törekedniük.

### A privatizáció hatása a magyar vállalatok által alkalmazott marketingeszközökre

A marketingtevékenységet leíró adatokat ábrázolja a 8. táblázat három – magyar tulajdonban lévő privatizált és magánvállalatok, illetve külföldi érdekeltségű – vállalattípusra bontva.

A marketingeszköztár bármely elemét vizsgálva a külföldi tulajdonban lévő vállalatok járnak az élen a marketingstratégia gyakorlati megvalósításában, amely főként a külföldi tulajdonos által behozott vezetési, marketingismereteknek köszönhető. A hazai kézen lévő vállalatok között nem túl jelentősek a különbségek.

A magyar privátszektor a *termékfejlesztést és márkaépítést* illetően kedvezőbb képet mutat a privatizált vállalatokhoz képest. 7%-kal magasabb azon vállalatok aránya, amelyek nagyobb fontosságot tulajdonítanak a márkaépítésnek, s többen tartják magukat piacvezetőnek az innovációban. Az előbb említett adatokat azonban kellő óvatossággal kell kezelni, mivel a magáncégek között a nagyobb méretű vállalatok (300 fő foglalkoztatott fölött) jóval kisebb arányt képviselnek, mint a hazai, privatizált cégek között, ami egyben azt is jelent, hogy vagy sokszereplős piacon működnek, vagy kis piaci szegmenseken, egyedi vevők igényeit elégítik ki, így innovációs tevékenységüket is ennek tudatában kell értékelni.

A hazai privatizált vállalatok nem mutatnak kiemelkedő teljesítményt a termékpolitikát te-

8. táblázat

Különböző tulajdonszerkezetű vállalatok által alkalmazott marketingeszközök (%)

	Magánvállalatok n=224	Hazai tőkével privatizált vállalatok n=154	Külföldi érdekeltségű vállalatok n=148	Összesen n=589
<i>Termékpolitika</i>				
Erős márkák létrehozása	30	23	55	35
Nincs termékfejlesztés*	59	61	72	64
Versenyhátrókövető innováció	37	43	24	36
Piacvezető innováció	58	49	73	59
<i>Árpolitika</i>				
Magas árak*	72	78	58	70
Állami árszabályozás*	84	84	88	84
<i>Kommunikációs politika</i>				
Szakkiállítások, vásárok	44	49	66	52
Ügynöki hálózat	21	20	34	24
PR-tevékenység	20	32	52	34
Direktmarketing	32	38	45	36

\* Az adatok a „nem ért egyet“ válaszok százalékait tükrözik.

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

Megjegyzés: A táblázatban szereplő adatok megbízhatósági szintje 95%.

kintve. Mind a magánvállalkozásokhoz, mind a külföldi tulajdonban lévő vállalatokhoz képest kisebb hangsúlyt helyeznek a termékpolitikára, viszont többségük úgy nyilatkozott, hogy végeznek a vállalatnál termékfejlesztést. Természetesen az is meghatározza ezen vállalatok helyzetét, hogy a privatizáció után mindössze egyharmaduknak állt rendelkezésére nagyobb finanszírozási forrás, s a szűkös pénzügyi helyzetük miatt nincs lehetőségük arra, hogy a termékfejlesztésbe, márkaépítésbe befektessenek.

Vállalattípustól függetlenül a magyar vállalatok 40%-a teljes termékkínálatra törekszik, s fontosnak tartja a szolgáltatások színvonalát. A vállalatok többsége azonban termékeinek paramétereit az általa megcélzott piaci szegmensek igényeihez igazítja, s megközelítőleg ugyanennyien egyedi igényekhez alakítják termékeiket. Azon vállalatok aránya, amelyek a szabványosítás költségcsökkentő, hatékonyságnövelő előnyeivel élnek, mindössze 40%-ot tesz ki.

Az *árpolitika, árképzés* eredményeinek értékelése összetettebb feladat, ugyanis figyelembe kell venni a vállalatok látszólag ellenmondásos, de valójában racionális érdekeit. A 8. táblázat adatai egyrészt azt mutatják, hogy semmiképpen nem érdemes a versenytársak árai fölé menni, hanem azonos, illetve ennél alacsonyabb áron kell értékesíteni a termékeket, hogy versenyképesek maradjanak a piacon. Másrészt azok a vál-

cégek közül kevesebb azoknak az aránya, akik a versenytársaik árai alá akarnak kínálni. A magyar vállalatok helyzetét a 2. ábra világítja meg.

Az adatok egyértelműen arra utalnak, hogy a vállalatok árelfogadók, 81%-uk esetében a fizetőképes kereslet a meghatározó, több mint felének pedig a versenytársa dönt arról, hogy milyen árat érvényesíthetnek a piacon. Mindössze 17% azon magyar vállalatok aránya, amelyek saját piacukon maguk határozzák meg az árakat.

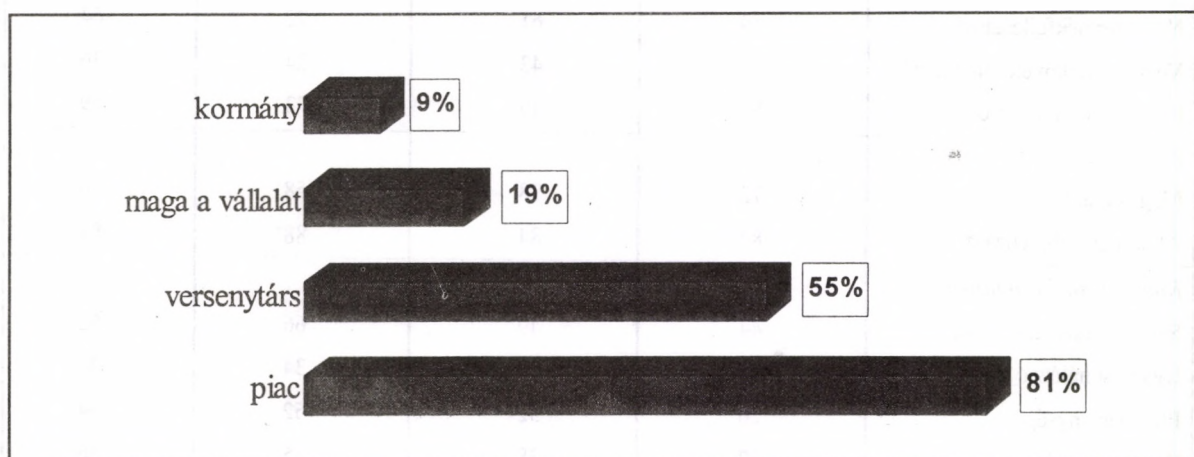
A magyar vállalatok *értékesítési rendszerére* jellemző, hogy a cégek több mint fele (69%) közvetlenül értékesíti termékeit, amelyet a szervezeti piac viszonylag magas aránya indokol. A közvetlen értékesítés mellett a cégek 47%-a közvetítőket is beiktat a termék forgalmazásába, nem jellemző viszont a kizárólagos értékesítési hálózat alkalmazása.

A *marketingkommunikáció eszközei* nagyobb szerepet kapnak a privatizált vállalatoknál. A privatizált cégek aktívabb PR-tevékenységet folytatnak, nagyobb arányban vesznek részt szakkiállításokon, szakmai vásárokon, valamint direkt marketinget is többen alkalmaznak. A magánvállalkozások összességében – főként a kisebb méretű vállalatok túlsúlya miatt – kevésbé használják a kommunikációs eszközöket, valószínűleg fontosabb szerepet kap a személyes eladás, mintegy egyötödük alkalmaz ügynöki hálózatot.

A marketingstratégia kivitelezését vizsgálva

2. ábra

Az árképzést meghatározó tényezők  
a magyar privatizált vállalatok esetében (%)  
n=154



latok, amelyek képesek magasabb árakat érvényesíteni a piacon, nagyobb nyereségre (a költséghatékonyságtól eltekintve) tesznek szert. Ezzel magyarázható például, hogy a külföldi

megállapítható, hogy a külföldi tőkerészesedéssel rendelkező vállalatok mutatnak fel egyértelműen jobb eredményeket, míg a magyar tulajdonban lévő privatizált vállalatok és a magánvállalatok

Különböző vállalatípusok pénzügyi teljesítményének összehasonlítása  
(%)

	Részben privatizált vállalatok n=122	Teljesen privatizált vállalatok n=32	Magán- vállalkozások n=224	Összesen n=589
<i>Elmúlt évi forgalom (p &lt; 0,05)</i>				
50 mFt alatt	10	21	21	16
51-300 mFt	32	42	47	38
301-1000 mFt	29	16	24	23
1000 mFt fölött	29	21	8	23
<i>Elmúlt évi adózás előtti nyereség (p &lt; 0,05)</i>				
10 mFt alatt	39	36	46	37
10-50 mFt	33	25	23	22
50-100 mFt	3	8	5	7
100-500 mFt	3	5	4	8

n: Az adott vállalatcsoportba tartozók száma.

p: Szignifikancia szint (p < 0,05: statisztikailag megbízható)

néhány kivételtől eltekintve hasonló színvonalon kivitelezik marketingtevékenységüket.

### A privatizáció hatása a magyar vállalatok pénzügyi teljesítményére

Az elmúlt évi forgalom megoszlásából jól lehet következtetni az adott vállalatcsoport struktúrájára. (9. táblázat) A részben privatizált vállalatok mutatják a legegyenletesebb eloszlást, bár ebben a csoportban a legnagyobb a magas évi forgalommal rendelkező vállalatok, s a legkisebb az 50 millió Ft alatti kategóriákba tartozók aránya, tehát inkább közép- és nagyvállalatok tartoznak ide. A teljesen privatizált cégek szerkezete hasonló, a magánvállalkozások forgalmi adatai jól tükrözik a kisebb és a középvállalatok túlsúlyát.

A forgalmi adatoknál kifejezőbb mutatónak számít az éves profit, amelynek vállalatcsoportonkénti megoszlása szintén a 9. táblázatban található.

Az adózás előtti eredmény azt mutatja, hogy a részben privatizált, részben állami tulajdonban lévő vállalatok többsége – magas forgalmukhoz viszonyítva – a legalacsonyabb nyereségkategóriákban képviselteti magát, jóllehet az alacsony

nyereségkategória túlsúlya a másik két vállalatípusnál is jellemző. Összességében elmondhatjuk, hogy a magyar tulajdonban lévő vállalatok többsége alacsony értékű nyereséggel dolgozik.

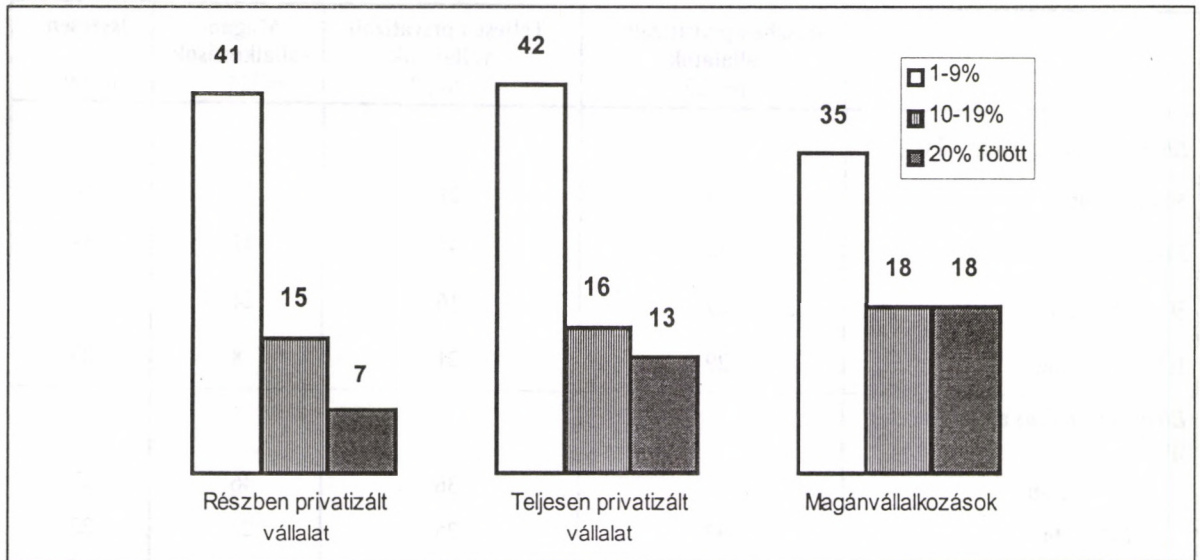
A tőkeemegtérülés általában 1–9% körül alakul mindegyik vállalatípusnál. Érdekes, hogy a 20%-nál magasabb tőkeemegtérülés leginkább a magánvállalatoknál jellemző, amely a kisvállalkozások alacsony lekötött tőkeállományával, rugalmas üzletpolitikájával magyarázható. A részben privatizált vállalatoknál dolgozik leglassabban a tőke, amelynek egyik oka lehet a tulajdonviszonyok felemássága, a piaci szempontok részleges érvényesülése.

A kiinduló hipotézis, amelyben feltételeztük, hogy a privatizált cégek pénzügyi és piaci teljesítménye jobb mint az állami vállalatoké, csak részben teljesül, mert a pénzügyi eredmény nem elsősorban a privatizációban való részvételtől, hanem sokkal inkább a tőke származási helyétől függ.

### Következtetések

Cikkünkben a privatizáció és a marketing kapcsolatát vizsgáltuk empirikus kutatási ered-

Különböző vállalat típusok tőkeemgterülésének alakulása (%)



mények alapján, amelyek néhány fontos jelenségre hívják fel a figyelmet.

A privatizált vállalatok piaci teljesítményét és lehetőségeit alapvetően két tényező határozza meg, egyrészt a magántulajdonnal járó szemlélet megjelenése, amely maga után vonja a vállalkozói, valamint marketingismeretek megjelenését, másrészt a privatizáció során bevont tőke eredete, az tehát, hogy külföldi vagy belföldi tőketulajdonosok vásárolták meg a vállalkozást. Az utóbbi a privatizált vállalat anyagi lehetőségeit determinálja.

Az elemzésnél többször kitértünk arra a problémára, hogy a magyar tulajdonba került állami vállalatok pénzügyi forrásai nem bővültek a privatizáció után, amely a hazai befektetők alacsony tőkeberuházási képességére utal. Ezt támasztják alá a leggyakrabban alkalmazott privatizációs technikák is, miszerint a vállalatok jelentős része a spontán privatizáció, valamint vezetői és dolgozói kivásárlás révén került magántulajdonba, a piaci típusú értékesítési formák – versenytárgyalás, részvénykibocsátás – csak néhány százalékot tettek ki. Tőke hiányában a vállalatok mozgástere is igen szűkre szabottá válik, amely főként költségcsökkentési, hatékonyságnövelési törekvésekben nyilvánul meg.

A magántulajdon megjelenése marketing szempontból azonban komoly előrelépést jelentett a vállalatok életében. A hazai tőkével privatizált vállalatok esetében pozitív változások következtek be, bővültek és elterjedtek a vállalkozási ismeretek, erőteljesebben érvényesül a mar-

ketingszemlélet a cégek üzletpolitikájában, amelynek hatására javult a fogyasztókkal és a szállítópartnerekkel való kapcsolat.

A marketing térnyerése a vállalati életben egyértelműen megfigyelhető, jóllehet elsősorban stratégiai, s nem operatív szinten (elkülönült szervezeti egység formájában) ragadható meg.

A stratégiai célkitűzések és marketingstratégia vonatkozásában elmondhatjuk, hogy a vállalatok nagy része az elmúlt években a megváltozott gazdasági körülményekhez próbált igazodni, s csak kevesen tudtak hosszú távú célokat kitűzni. A jövőben várható, hogy ez az alkalmazkodási folyamat a cégek többségénél befejeződik, s a hosszú távú gondolkodás kerül előtérbe. A stratégia is ennek megfelelően fog alakulni, a következő két évre a privatizált vállalatok már nagyobb arányban tervezik piacuk bővítését és piaci részesedés elhódítását.

A vállalatok versenyhelyezete, piaci pozíciója kevésbé biztatóan alakul. A legtöbb cégnek éles versenyben, erős alkuerejű vevőkkel és helyettesítő termékek fenyegetésével kell szembenéznie viszonylag kis növekedési ütemű piacokon, amely minden valószínűség szerint annak köszönhető, hogy a vállalatok versenytársaikhoz mérten kevesebb erőfeszítést tesznek új termékek kifejlesztésére, márkaépítésre.

Fontos szerepet játszik a vállalatok marketingstratégiájában az árképzés. A versenyképes ár a vállalatvezetők szerint – tulajdonszerkezettől függetlenül – a legfontosabb kellék a piaci sikerhez. A magyar tulajdonban lévő cégek többsége

arra törekszik, hogy versenytársainál alacsonyabb áron kínálja termékeit és szolgáltatásait – ez nyilván árelfogadó magatartásukból következik. Azok a vállalatok azonban, amelyek domináns piaci pozícióval vagy külföldi tőkeérdekeltséggel rendelkeznek inkább a „magasabb ár nagyobb értékért“ politikát követik, s nem feltétlenül igyekeznek a versenytársak árai alá kínálni, amely nagyobb profitrátát biztosít számukra. Az alacsony nyereséghányada hazai tőkével privatizált vállalatok pénzügyi teljesítményében is visszatükröződik, hasonlóan kedvezőtlenül alakul a tőkemegtérülés, többségük a legalacsonyabb (ROI 1–9%) kategóriában képviselteti magát.

## Irodalomjegyzék

- Berács–Agárdi–Kolos (1997/a)* A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban. *Marketing Tanulmányok Időszaki Kiadványok* 1997/1
- Berács–Agárdi–Kolos (1997/b)* A külföldi tőkebefektetés hatása a magyar vállalatok marketing tevékenységére. *Marketing és Menedzsment* XXXI. évf. 3. szám 11–19. oldal
- Kornai János (1995)* Négy jellegzetesség. A magyar fejlődés politikai gazdaságtani megközelítésben. *Közgazdasági Szemle* 12.sz.
- Kovács Árpád–Tömpe István (1997)*: Privatizációs folyamatok 1996. Kézirat, 93 old. Megjelenés alatt
- M.E.Porter (1993)* Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei Akadémiai Kiadó, Budapest

## E számunk szerzői:

**Dr. BERDE Éva** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. DARUKA Magdolna** egyetemi adjunktus, BKE; **Dr. PETRÓ Katalin** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Dr. BERACS József** tanszékvezető docens, BKE; **AGÁRDI Irma** tudományos segédmunkatárs, BKE; **KOLOS Krisztina** egyetemi adjunktus, BKE; **Dr. ZOLTAYNÉ Dr. Paprika Zita** egyetemi adjunktus, BKE; **GERGELY Szabolcs** egyetemi hallgató, demonstrátor, BKE; **MAÁR János** nyugdíjpénztári referens, Hungária Biztosító Rt., Székesfehérvár; **VAMOS György** főtiszt, Országos Kereskedelmi Szövetség; **Jochen RIEKER** és **Jürgen SCHAEFER** a „Manager Magazin“ folyóirat munkatársai; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

# DÖNTÉSHOZATALT TÁMOGATÓ MÓDSZEREK A MAGYAR MIKROSZFÉRÁBAN

Az előző számunkban megjelent cikk folytatásaként a szerzők azokat az eszközöket – „szerzőszámokat” – veszik sorra, amelyeket a magyar vállalatok tipikusan alkalmaznak a stratégiai döntéshozatal támogatásához.

Bármilyen legyen egy szervezet fölépítése, a döntéshozatali stílus emberről emberre változik. Vannak autokratikus vezetők, akik jobban szeretik a döntés lehetőségét maguknak megtartani, mások a részvételi irányzat hívei, és nem hoznak döntést addig, amíg azt másokkal meg nem beszélték. Megint mások egyszerűen átengedik a döntéseket a beosztottaiknak.

## Csoportos döntéshozatal

Vizsgálatainkkal azonosítani tudtuk a tekintélyi vezetésről a csoportos vezetés irányába történő elmozdulást (Bayer, 1995) a vizsgált mintában, legalábbis a döntés-előkészítés területén. A tekintélyi vezetés két legtipikusabb megnyilvánulási formája az autokratikus, illetve a patriárhális vezetés. Autokratikus vezetési stílus mellett a szervezet formalizáltsági foka magas, a vezetők és a beosztottak közötti kapcsolat lazább, az ellenőrzés szigorú hierarchiával kiépített szakkaparátuson keresztül valósul meg, a döntések a legfelső vezetés szintjén születnek. A patriárhális vezetési stílust az jellemzi, hogy a döntés-előkészítés egyénileg történik, a feladatelosztás központosított, a formalizáltság alacsony fokú, gyakori az eseti beavatkozás, kényszerűen sűrű a kapcsolat a vezető és a beosztottak között.

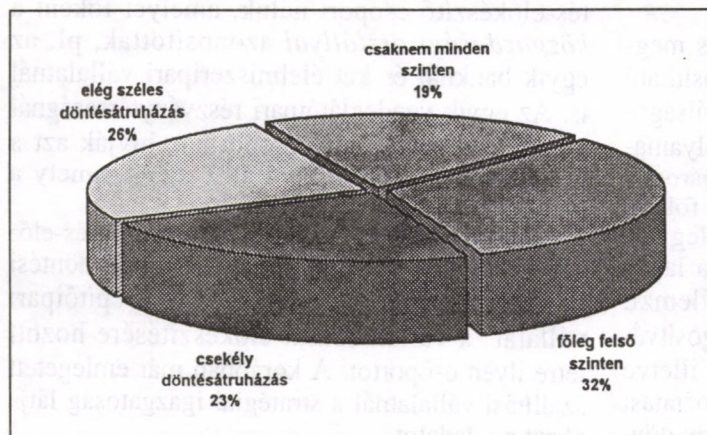
Bayer szerint a csoportos vezetést az jellemzi a legjobban, hogy a munkacsoport részt vesz a döntéshozatalban. A munkatársaknak módjukban áll véleményt nyilvánítani, részt vesznek a döntések előkészítésében. Extrém esetben a munkacsoport teljesen önállóan dönt, és a vezető kizárólag koordinációs feladatokat lát el. Az in-

formációk áramlása nem korlátozódik a szolgálati útra, a feladatok végrehajtását a csoportok önállóan végzik. A csoportos vezetés formái közül kiemeljük a konzultatív és a participatív stílusúakat.

Reményt keltő az a körülmény, hogy – különösen a saját ügyekben történő döntéseknél – a vizsgált mintában a konzultatív és a participatív döntés-előkészítést találtuk dominánsnak. A legdinamikusabban fejlődő vállalatoknál ez utóbbi két stílus dominált. Érdekességként kiemeljük, hogy a multinacionális vállalatok mellett jellemzően az élelemiszeripari cégekre és a bankokra jellemző ez a gyakorlat. Szintén alátámasztást nyert az a hipotézisünk, hogy a vizsgált vezetési stílusok nem tiszta formában, hanem keverten vannak jelen a magyar vállalatoknál, ami főként az autokratikus és a paternalista, valamint a konzultatív és participatív stílusok keveredésében mutatkozott meg. Arra a kérdésre, hogy főként milyen szinten születnek a döntések, a következő válaszokat kaptuk: (1. ábra)

Összehasonlításként közöljük Bakacsi kutatási eredményeit, aki más kérdésfeltevéssel, de a miénkhez hasonló következtetésre jutott (Bakacsi, 1996) szintén a „Versenyben a világgal” kutatás keretében. A vezetési stílus megragadásakor két kérdésre koncentrált. Egyrészt arra volt kíváncsi, hogy a megkérdezettek milyen vezetőt szeretnének maguk fölött látni, ezt nevezte el kívánatos vezetői stílusnak, valamint arra, hogy valójában milyen a vezetőjük és ez a kategória kapta a tényleges vezetői stílus elnevezést. (1. táblázat)

## Participáció a döntéshozatalban



Amikor ágazati hovatartozás szerint elemeztük a vezetési stílust, a 42 elemű magyar mintában igen érdekes összefüggéseket figyelhettünk meg. (Becser, 1997) A vezetési stílus döntéshozatali megnyilvánulását Bayer nyomán két kérdéssel vizsgáltuk. A „Milyen szinten születnek a döntések?” című I. kérdésre, mint az az 1. ábrából is kiolvasható négy lehetséges válasz volt adható: főleg felső szinten (autokratikus), csekély a döntésátruházás (patriarchális), elég széles körű a döntésátruházás (konzultatív), csaknem minden szinten (participatív). A „Milyen mértékben dönthetnek a munkatársak a saját területük ügyeiben?” című II. kérdésre szintén négyféle választ lehetett adni: egyáltalán nem dönthetnek (autokratikus), ritkán (patriarchális), gyakran (konzultatív), csaknem minden esetben (participatív).

A válaszok kiértékelése úgy történt, hogy a négy-négy eset mindegyikéhez egytől négyig

1. táblázat

### Döntésközpontú vezetési stílusok a magyar vállalatoknál\*

A vezetési stílus	Kívánatos vezetési stílus (%)	Tényleges vezetési stílus (%)
Autokratikus	3.2	19.9
Paternalista	14.3	17.1
Konzultatív	58.4	35.9
Demokratikus	27.7	14.6
Egyéb	12.5	

\* Forrás: Bakacsi: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, 1996. 217. oldal

1. ábra hozzárendeltünk egy-egy számot. Így a középérték 2.5 lett, amely alatti értékek inkább egyéni, tekintélyelvű döntésre, míg az afeletti értékek inkább csoportos döntésre utaltak.

Egyértelmű volt, hogy a II. kérdésnél a vizsgált vállalatok a csoportos döntéshozatalt részesítették előnyben. Ágazati megoszlásban az látható a 2. táblázatban, hogy a nehéziparban és a könnyűiparban egyaránt magas az átlagérték, illetve alacsony a szórás, míg a szolgáltatásban alacsonyabb az átlag és nagyobb a szórás. A viselkedéstudományi megközelítés és ezen belül Likert hangsúlyozta, hogy a vezetők tudatosan választhatnak stílust, mégis felállítható az a hipotézis, hogy a nagyobb volumenű, hosszabb távú beruházások az iparra jellemzők, ehhez pedig inkább a „több szem többet lát” csoportos döntéshozatal felel meg inkább, míg a kereskedelemben és a szolgáltatások területén több az operatív döntés és ezért itt természetesebb az eltolódás az egyéni döntések felé.

2. táblázat

### Vezetői stílus és döntéshozatal ágazati bontásban

	Könnyűipar		Nehézipar		Szolgáltatás/ Kereskedelem	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
I. kérdés	2,77	1,13	2,33	1,05	2,27	1,13
II. kérdés	3	0,816	3,27	0,65	2,72	1,05

A döntések delegálása (I. kérdés) tekintetében már sokkal bonyolultabb a válaszok értékelése. Interjúink során többször hallottuk magyar felső vezetők szájából, hogy bár ők szívesen delegálnák a döntéseket alsóbb szintekre, a menedzserek félnek felelősséget vállalni döntéseikért. További ellenvélemények is elhangzottak a csoportos stílussal kapcsolatban: az egyik megkérdezett szerint az egyenesen baj. Mindezekkel együtt a mintában szereplő könnyű- és nehézipari vállalatok ennél a kérdésnél is közelebb álltak a csoportos stílushoz, bár elég nagy volt a szórás, míg a szolgáltató és kereskedő cégek valahol félúton, kissé az egyéni stílus felé eltolódva helyezkedtek el. Összegzésül tehát azt mondhatjuk, hogy mintánkban a könnyű- és nehézipari vállalatok

latok vezetési stílusa a csoportos formához állt közelebb, míg a kereskedelmi/szolgáltató cégek vezetői inkább az egyéni döntéshozatalt részesítették előnyben.

A döntéshozatal elemzésekor érdemes megvizsgálni, hogy hány döntési szint azonosítható egy vállalatnál. Ha a döntési hierarchia túlságosan tagolt, akkor ez általában a döntési folyamatok lelassulásával, körülményességével párosul. Ráadásul több lehetőség nyílik a döntések fölfelé nyomására, a felelősség áthárítására. A legversenyképesebb vállalatokat egyre inkább a lapos piramis néven emlegetett hierarchia jellemzi, amely kikényszeríti az önálló döntési jogosítványokat. A döntési hierarchia megfelelő, illetve diszfunkcionális működéséről nyújt tájékoztatást az az információ, hogy a *felső vezetés hány döntési szinttel tart közvetlen kapcsolatot*. Ha pl. mindegyikkel, akkor maga a hierarchia válik értelmetlenné, hiszen nem egyszerűsíti, hanem kifejezetten hátráltatja a döntéshozatalt. A magyar vállalati mintában a *döntési szintek átlagos száma 3.9 volt*.

Az egyik gyógyszergyárban három döntési szintet azonosított az interjúalanyunk, de megemlítette, hogy hat éve a döntési szintek száma még 11 volt. Egyik szállítási részvénytársaságnál 15 (!) döntési szintet találtunk.

Még az erősen központosított cégeknél is igaz, hogy a felső vezetők *meghallgatják az alsóbb döntési szintek véleményét*, sőt az sem ritkaság, hogy egy szintet átugorva a középvezetőkkel konzultálnak. Igen tipikus, hogy a vezetőknek az egyes döntési szinteken *bizalmi emberük* van, akivel rendszeres kapcsolatban állnak. A vezetők kapcsolattartását az egyes döntési szintekkel a *3. táblázatban* jellemezzük. Az átlagos kapcsolat-szám a vizsgált vállalatok esetében 2.75 volt.

Arra a kérdésünkre, hogy a vállalaton belül létezik-e külön *döntés-előkészítő csoport*, vagy a

döntés-előkészítés a funkcionális területek feladata, a válaszadók fele az utóbbi választ adta. Tizenketten mondták azt, hogy létezik külön döntés-előkészítő csoport náluk, amelyet főként a *közgazdasági osztállyal* azonosítottak, pl. az egyik banknál és két élelmiszeripari vállalatnál is. Az egyik vendéglátóipari részvénytársaságnál „mindenes” előkészítő csoportnak hívják azt a két elemző közgazdászból álló stábot, amely a döntések előkészítését végzi.

Több cégnél azt fejtegették, hogy döntés-előkészítésre csak projektum nagyságrendű döntési helyzetekben van szükség. Az egyik építőipari vállalat a vállalkozásai előkészítésére hozott létre ilyen csoportot. A korábban már emlegetett szállítási vállalatnál a stratégiai igazgatóság látja el ezt a feladatot.

Nem túl tipikus, de azért hét vállalatnál viszsza-közszönő gyakorlat, hogy a *döntés-előkészítés kétfordulós*. Az első lépésben a funkcionális területek készítenek előkészítő anyagot, majd ezt követően vagy ezzel párhuzamosan a törzskar is leteszi a maga véleményét. A két anyag ütköztetése jelenti a döntés-előkészítést.

A mintában szereplő vállalatok a csoportos döntéshozatalt úgy értelmezték, hogy ha a *döntés-előkészítés csoportosan történik, ekkor lehetőség van a vélemények ütköztetésére, de a döntést a vezetőknek egyedül kell meghoznia, mert csak így tudja a felelősséget vállalni*. Többször visszatért az a korábban már kifejtett álláspont, hogy az az ideális, ha a döntés-előkészítés demokratikus, a választás azonban centralizált.

Érdekes különválasztani a csoportos döntéshozatal két alapesetét – mivel az a mintában is különvált – : a konszenzus alapján történő döntéshozatalt és a szavazásos eljárást. A szavazásos procedura az igazgatótanácsok jellemző döntési módszere, de pl. az egyik olajipari cégnél és egy húsipari vállalatnál rendszeresen alkalmazzák más döntési helyzetekben is, a műszaki és gazdasági vezetők véleményének kiegyensúlyozása érdekében.

Az átlagos csoportlétszám, ami lényegében a felső vezetői csoport nagyságát mutatja a vizsgált vállalatoknál a következőképpen alakult: (*4. táblázat*)

A táblázatban szereplő adatok azt jelzik, hogy a *felső vezetői döntéshozó csoport a döntéselmélet standardjai szerint többnyire kiscsoport*, maximum hat-hét taggal. A legjellemzőbbek a három-négy-öt fős csoportok, ami garanciát jelent a hatékony munkára, a közvetlen kommunikációra.

3. táblázat

Kapcsolattartás az egyes döntési szintekkel

Kapcsolattartás (szintek) száma	Gyakoriság
1	6
2	11
3	21
4	6
5	3
több	3

4. táblázat

**Az átlagos csoportlétszám  
a döntéshozatal során**

Átlagos csoportlétszám	Esetszám
3	7
4	6
5	8
6	4
7	5
8	2
9	2
10	3
12	2
15	1

**Az információtechnológia szerepe  
a döntések megalapozásában**

A mai üzleti világban az információknak rendkívül fontos szerepük van a döntések megalapozásában. Az információtechnológia viharos fejlődése kitágította az információhoz jutás lehetőségeit, ugyanakkor nem tette fölöslegessé a személyes információcserét sem. Amikor a döntésekhez szükséges információk beszerzési lehetőségeiről kérdeztük interjúalanyainkat, elég változatos kép tárult elénk. Láttunk sűrűn teleírt kockás papírt, amely az előző nap forgalmi adatait mutatta egy kereskedelmi vállalatnál a boltok szerinti bontásban, de találkoztunk olyan színes grafikával illusztrált kontrolling jelentéssel is, melyet az egyik erőmű gazdasági vezérigazgatóhelyettese éppen aznap kapott kézhez. Többen hivatkoztak arra, hogy a vállalatban belüli kapcsolattartás legfontosabb eszköze manapság már az E-mail.

Azt tapasztaltuk, hogy a számítógépes fejlesztés mérföldkövet jelent a belső információáramlás átalakulásában. Néhány, a vizsgálatban szereplő cég hosszabb kísérletezgetés, fejlesztés után sem jutott el még arra a szintre, hogy saját rendszerét működtetni tudja. Másutt viszont már teljes a számítógépesítés, mint pl. az egyik vidéki vegyipari cégnél, illetve az egyik tejipari vállalatnál.

A „mindenhonnan“ kategóriába a legváltozatosabb válaszokat soroltuk be, mint pl. a szakfolyóiratokból, konferenciákon történő tájékozódást, vagy az államtitkárokkal, vagy még ma-

gasabb beosztású állami tisztviselőkkel kezdeményezett rendszeres találkozókat, vagy a hazai és nemzetközi szakmai szervezetek munkájában

5. táblázat

**Az információszerzés lehetőségei**

Az információszerzés lehetőségei	Említések gyakorisága
Mindenhonnan	9
Vezetői információrendszerből	15
Hivatalos előterjesztésekből	5
Különböző adatbázisokból	5
Beosztottak beszámolóiból	2
Formalizált csatornákon	1
Múltbeli tapasztalatokból	2

való részvételt. Az egyik válaszadó a munkáját úgy definiálta, hogy ő a vállalat „külsőgyintestere“, s ebben a minőségében rengeteg hasznos információhoz hozzá tud jutni. Az Internet is több válaszban visszaköszönő információforrásnak bizonyult.

*A legelterjedtebb információs forrás a vizsgált körben a vezetői információrendszerből nyert heti információs jelentés.* Gyakorta tapasztaltuk, hogy azok a rendszerek, amelyeket valóban használnak is a vezetők, saját fejlesztésben készültek. (5. táblázat)

*A mintában szereplő vállalatoknál a kvantitatív elemzések szerepének fölértékelődését figyelhetjük meg, különösen azoknál a cégeknél, ahol már működik kontrolling rendszer. Legjellemzőbb a trendek, fedezetszámítások, beruházás-gazdaságossági számítások kvantitatív módszereinek alkalmazása.*

Néhány vállalatnál – pl. az egyik multinacionális vegyipari cégnél, egy sörgyárban, egy gyógyszergyártó vállalatnál, az egyik olajipari cégnél – azt a választ kaptuk, hogy kizárólag kvantitatív elemzések alapján születnek döntések. Ezzel szemben az egyik fémfeldolgozó vállalatnál, a mintánkban szereplő szállítási vállalatnál és egy külföldi tulajdonban lévő építőipari vállalatnál azt állították, hogy egyáltalán nem jellemző náluk a kvantitatív módszerek használata.

Az információtechnológia különböző formában támogatja a döntéshozatalt. Az információrendszereknek mi egy közismert tagolását tártuk válaszadóink elé, s azt kérdeztük meg,

hogy a felsorolt rendszerek közül melyek azok, amelyek vállalatuknál megtalálhatók. Mivel több válasz is lehetséges volt, az említési gyakoriságok összege meghaladja a minta elemszámát.

A 6. táblázatban szereplő adatok azt mutatják, hogy a vizsgált vállalatok elég jól el vannak látva különféle információrendszerekkel. Szembeötlő, hogy a számítástechnikai fejlesztések mostanra lendülnek át az adatfeldolgozások szintjéről a vezetői információrendszerek szintjére. A folyamatot lassítja, hogy általában saját fejlesztésekről van szó, ami rengeteg problémával

6. táblázat

Az információtechnológia alkalmazása

Információ technológia	Említések gyakorisága
Adatfeldolgozások	35
Vezetői információs rendszer	30
Döntéstámogató rendszer	14
Felsővezetői és csoportos DTR	9
Szakértő rendszer	11

és erőfeszítéssel jár. A rendszereket a válaszadók sorolták be az egyes kategóriákba, így nem áll módunkban megkérdőjelezni a besorolás pontosságát, jogosságát.

Szignifikáns kapcsolatot találtunk a vezetői információrendszer működése és a vállalatok mérete között, amikor ez utóbbit a foglalkoztatottak létszámával mértük. Azt mondhatjuk, hogy a nagyobb vállalatoknál, a több alkalmazottat foglalkoztató cégeknél jellemzőbb a vezetői információrendszerek használata. A döntéstámogató rendszerek viszont leginkább azoknál a vállalatoknál található, amelyeknél az átlagosnál nagyobb az MRP, a menedzsment és az egyéb tulajdonhányad. Szakértő rendszereket az átlagosnál magasabb külföldi tulajdonhányaddal rendelkező cégeknél építettek ki, nem ritkán importált rendszert, mint az egyik privatizált gyógyszergyár esetében is.

A válaszadók elé tártunk egy listát, amely kereskedelmi forgalomban kapható magyar és külföldi fejlesztésű programcsomagok neveit tartalmazta. A döntéstámogató rendszerek közül mindössze az Expert Choice-t és az ARAMIS-t ismerték az egyik áramszolgáltató vállalatnál, ahol használják is az elsőt. A táblázatkezelő programok közül a legismertebbek a Microsoft

Excel bizonyult (melyet szinte mindenütt használnak), néhányan azonban továbbra is a LOTUS 1-2-3-ra, illetve a Quattro-ra esküsznek.

**A tanácsadás mint döntést támogató eszköz**

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy a stratégiai döntéshozatal során alkalmazott tanácsadás mint módszer mennyiben járul hozzá a vállalati szféra versenyképességéhez. Tárgyalásunk során a hangsúlyt a tanácsadás outsourcing megközelítésére helyezzük. Emellett szól az, hogy a nyugati szakirodalomban és szóhasználatban a tanácsadási munkát nagyon sokszor magával az outsourcing-gal azonosítják. Ezzel szemben a hazai szakirodalomban erre még meglehetősen kevés helyen található utalás, ami valószínűleg nem csak fordítási problémát takar.

Úgy gondoljuk, hogy a tanácsadói szolgáltatások igénybevételére napjainkban leginkább a külső körülmények megváltozása ad magyarázatot. *A vezetői munka egyre inkább eltolódik a döntési szerepek gyakorlásának irányába* (Mintzberg vezetői szerepeit tekintve). (Mintzberg, 1975)

A kilencvenes években egyre több vállalat számára stratégiai kérdéssé vált, hogy mely tevékenységeket érdemes saját alkalmazottai segítségével elvégeznie, és melyek azok, amelyeket rendszeresen vagy alkalmanként külső szakértőtől célszerűbb inkább megrendelnie. A tanácsadással mint outsourcing-gal kapcsolatosan *pro és kontra érvek* egyaránt fölhozhatók, melyek néhány jól definiálható szempont köré csoportosíthatók.

• *A pénzügyi szempont*

Általában fontos érv, hogy *olcsóbb a szolgáltatást külsősöktől megrendelni*, mint saját alkalmazottainkkal végeztetni. A tanácsadás kapcsán erről nagymértékben megoszlanak a vélemények, hiszen egyesek szerint elsősorban nem pénzügyi szempontok vezérlik ezeket a megbízásokat, hanem a szakértelem és az erőforrások hiánya. *A pénzügyi szempont sok esetben csak másodlagos a döntésnél*, mert a drágább, de jobb szakértő egyértelműen jobb a szervezetnek.

Az USA-beli *Orlando államban* például több, mint 40.000 \$/év a bére egy profi informatikai szakembernek. Az olcsó szakember azonban vagy alacsonyan képzett, vagy kevés tapasztalattal bír, ami munkája során hátrányt jelent, mivel

kevésbé segíti elő a megbízó vállalatának növekedését. (Barton, C.R., 1996)

Mindenesetre azért *nehéz erről egyértelműen nyilatkozni*, mert alig akad olyan elemzés, amely szisztematikusan vizsgálná a régi és az új módszer közötti könnyen és nehezen számszerűsíthető költségeket.

- *A technológiai szempont*

Az outsourcing támogatói felhívják a figyelmet arra, hogy főként az informatika világában *nem minden technológia bizonyul életképesnek*, az új technológiába való beruházás meglehetősen *kockázatos lépés*.

Másrészt az elavult technológiához való hozzájárulás veszélye is fennállhat hosszú futamidő mellett. Ezzel szemben a támogatók azt mondják, hogy ezt a kockázatot a szolgáltatást nyújtó cég viseli és nem a megbízó. Ebben a kérdésben meglehetősen nehezen lehet igazságot tenni. (Drótos György, 1995)

- *A szakértelem szempontja*

Talán ez a *legfontosabb érve az outsourcing mellett voksolóknak*. Ők általában méretgazdaságossági szempontokról beszélnek, amely az informatikai tanácsadás területén elsősorban a speciális szakértelemből fakad, másrészt abból, hogy az új rendszer a korábbi technológiához képest *kevesebb felügyeletet és beavatkozást igényel*.

Az outsourcing tevékenység az *USA-ban dinamikus fejlődésben van* a vállalati befektetési alapok körében is. Az outsourcing hívők elsősorban azzal magyarázzák a tanácsadók, illetve alapkezelők alkalmazásának sikerességét, hogy a megbízott – mivel specialista – kizárólagosan csak az alapkezeléssel foglalkozik és idejét teljes mértékben a megfelelő befektetési formák keresésére fordítja. *Alacsonyabb kockázattal és magasabb megtérüléssel* képesek befektetni, mint ha csupán csak egy vállalat portfólió-kezelő osztálya lennének. Emellett kiterjedtebb kapcsolatokkal és információforrásokkal rendelkeznek a brókerek és bankok körében, melyeknek rendkívül fontos szerepük a gyors piaci változások esetében. (Glickman–West–Seider, 1996)

Az *outsourcing ellenzői szerint* viszont a szolgáltatást igénybe vevő cég üzleti folyamataival egy külső szolgáltató sohasem lehet olyan mértékig tisztában, mint egy szervezetben belüli munkatárs.

- *Az elszámoltathatóság szempontja*

Az outsourcing hívei egy nagyon kézenfekvő

eszközzel magyarázzák az elszámoltathatóságot, nevezetesen a *szereződéses kapcsolati viszonytal*. Ez szerintük garanciát jelent arra, hogy a vevő pontosan azt kapja a pénzéért, amit megrendelt.

Ezzel szemben elmondható az is, hogy főként hosszú futamidő esetén a *szereződésben nem lehet minden részletre kitérni*, sőt sokszor nem is tanácsos, mert az már alapvetően a kölcsönös bizalom alapuló viszonyt veszélyeztetné.

- *A rugalmassági szempont*

Ez a szempont az *outsourcing hívők egyik legkomolyabb érve*. Ahogy már előbb említettük, a hosszú távú szerződések bizonytalanságot és rugalmatlanságot visznek a kapcsolatokba, viszont bármiféle elégedetlenség esetén *még mindig könnyebb a szerződést idő előtt felbontani*, mint egy belső szervezeti egységet minden erőforrásával együtt teljesen kicserélni. Jó példa erre az *informatikai szolgáltatók* alkalmazásakor felépülő dilemma. Nevezetesen, ha egy drága szakembert alkalmazok, azzal valóban használok a szervezetnek, viszont egy tanácsadó – a szerződésben vállalt feltételekhez igazodva – a bejelentéstől számított egy órán belül garantáltan kiszáll a céghez és kijavítja a hibát, addig az informatikai alkalmazottam lehet, hogy éppen szabadságon van, vagy esetleg beteg. (Barton, C.R., 1996)

Az „outsourcing-ellenesek” ezzel szemben természetesen a „*saját*” munkatársak nagyobb lojalitásával érvelnek.

- *Az információk bizalmas kezelésének szempontja*

Ebben a kényes kérdésben az outsourcing ellen érvelők szerint *nem kerülhető el teljes mértékben az információk kiszivárogtatásának veszélye*, hiszen a megbízottak sem tudják kivédeni azt, hogy egymásnak konkurenciát jelentő cégekkel párhuzamosan szerződjenek. Az outsourcing-ot pártolók szerint *viszont a szolgáltatást nyújtók még a megrendelőknél is elővigyázatosabbak* az információkezelés során, melynek esetleges hiányossága súlyosan rontaná cégük reputációját.

## **A tanácsadás mint professzionális szolgáltatás**

A tanácsadás igénybevétele melletti egyik leggyakoribb érv a fenti pro és kontra érvek sorában a *szükséges szakértelem megszerzésének szándéka*. A *szakmai tudás és szakértelem* szükséges-

sége szinte kivétel nélkül az első helyen szerepel a hazai és nemzetközi szakirodalomban egyaránt.

Milan Kubr is első helyen említi a vezetési tanácsadás definiálásakor a szakmai segítségnyújtást a gyakorló vezetőknek. Szerinte a tanácsadó az a személy, aki *gyakorlati vezetési problémákhoz kapcsolódó ismereteket és tapasztalatokat ad át ügyfelének*. A vezetési tanácsadó az évek során sok szervezetnél dolgozik és az egyik helyen szerzett tapasztalatait felhasználhatja, hogy a másik ügyfelnek segítsen. Tulajdonképpen a tanácsadók hidat képeznek a vezetési elmélet és a gyakorlat között. (Kubr, M., 1986)

Poór József könyvében szintén a vezetési tanácsadás alapvető jellemzőjeként említi *a széles körű áttekintést és a meghatározott speciális képzettséget*. Ugyanis ez szükséges ahhoz, hogy a tanácsadó független és főként megalapozott vélemény tudjon mondani egy-egy problémáról. Hangsúlyozza azt is, hogy itt nemcsak az iskolai és a szakmai képzettség egyszerű kombinációjáról van szó, hanem arról, hogy ez a munka igen magas szintű személyiségintegrációt is feltételez. (Poór József, 1989)

Angyal Ádám és Antal Zsuzsanna közös munkájukban (Angyal - Antal, 1994) szintén *első helyen említik a szakértést* mint a hivatásos tanácsadói munka egyik legfontosabb jellemzőjét. Ezen azt értik, hogy a tanácsadó mestere szakmájának, ismeri annak nemcsak elméletét, de fogásait és szerszámain is, sőt alkalmazni is tudja azokat. *Háromféle értelmezésben interpretálják a tanácsadó munkáját.*

- ⇒ *A tanácsadó mint tanácsot adó személy* (advisor), mely elnevezés elsősorban a tanítani, tanulni szóhoz nyúlik vissza.
- ⇒ *A tanácsadó mint konzultáns* (consultant), ami a tanácsadónak azt a szerepét fejezi ki, hogy „megbeszéli“ a megbízóval a problémát.
- ⇒ *A tanácsadó mint szakértő* (specialist), aki a professzionális tevékenységet végző személyt és a szakmai tökéletességet testesíti meg egy személyben.

*A magyar gyakorlatban elsősorban a tanácsadó titlust használják.* Valószínűsíthető, hogy a hazánkban évszázadok alatt meggyökeresedett poroszos stílusú oktatási rendszer következtében inkább tanító, oktató szerepben fogadjuk el a tanácsadót, nem szakembernek vagy segítőtársnak. Az *angolszász, germán vagy francia nyelvterületeken* viszont kizárólag a konzultáns fogalmat használják, ritkábban a specialistát. (Cottrill, K., 1996)

## A tanácsadási tevékenység Magyarországon

Gyakorlati tapasztalataink azt mutatták, hogy *egyre több magyar vállalat veszi igénybe tanácsadó cégek szolgáltatásait*. Egyik alapfeltevéseink az volt, hogy a vállalatok *tanácsadókat főként azzal a szándékkal alkalmaznak, hogy a bel- és külpiazi versenyképességük megerősödjön*. Feltételeztük azt is, hogy ennek a piacnak mind a keresleti (a vállalatok), mind pedig a kínálati oldala (tanácsadók) már felmérte egymás képességeit, lehetőségeit, tudja azt is, hogy mi az, amit elvárhat a másik féltől.

Izgalmas kérdésként merült fel, hogy vajon folytatódna-e azok a tendenciák, trendek a tanácsadói piacon, melyek a korábbi kutatásokból már kiolvashatóak voltak, nevezetesen a *pénzügyi és az információtechnológiai tanácsadás területén tapasztalható igénynövekedés*, valamint a korábban „favorizált“ területek, mint például a marketing és privatizációs tanácsadás visszaszorulása.

A hazai tanácsadó cégeket tevékenységi körük szerint az alábbi osztályokba lehet besorolni a Figyelő Rt. gondozásában megjelent Vezetői Tanácsadói Almanach 1996–97 című kiadvány alapján: (7. táblázat)

Feltételeztük, hogy *a tanácsadó cégek kiválasztása elsősorban a legfelső vezető döntési jogosítványa a magyar vállalatoknál*, a hierarchia többi szintje csupán javaslati joggal élhet. A kiválasztással kapcsolatos másik alapfeltevéseink az volt, hogy a tanácsadó cégek által adott referenciák, a fizetési feltételek, a szolgáltatás komplexitása és a környezeti kényszer várhatóan prioritást élvez más kiválasztási szempontokhoz képest. Végül feltételezhető volt az is, hogy a tanácsadó cégek díjazásában elsősorban a részletesítéshez kötött kifizetés dominál, sikerdíjas és előleges szerződések pedig csak ritkán kerülnek megkötésre. (A felmérés időpontjában még nem volt Tocsik-ügy!)

Először azt térképeztük fel, hogy *mely témák* szerepelnek leggyakrabban a tanácsadási szerződésekben. (8. táblázat)

Jól látható, hogy a rendszeresen igénybe vett szolgáltatások közül az *információtechnológia abszolút prioritást élvez 41%-kal*, őt követi a pénzügy, illetve a marketing és az emberi erőforrás menedzsment. A korszerű információtechnológia használata ma már alapvető feltétel a vállalatok működése során, a pénzügyi, finanszírozási problémák pedig mindennaposá váltak a gaz-

**A magyar tanácsadó cégek  
tevékenységi besorolása**

1. Beruházási és vagyonértékelési tanácsadók
2. Biztosítási tanácsadók, biztosítási brókerek
3. Brókerek és befektetési tanácsadók
4. Információtechnológiai, informatikai tanácsadók
5. Könyvvizsgálók
6. Logisztikai tanácsadók
7. Marketingtanácsadók és piackutatók
8. Menedzsmenttanácsadók és válságkezelők
9. Mérnöki és műszaki tanácsadók
10. Minőségügyi tanácsadók
11. Pénzügyi, számviteli és adózási tanácsadók
12. Privatizációs tanácsadók
13. Reklámtanácsadók és ügynökségek
14. Stratégiai tanácsadók
15. Személyiség- és képességfejlesztési tanácsadók, oktatók és továbbképzők
16. Személyzeti és emberi erőforrás-gazdálkodók
17. Szervezetfejlesztési tanácsadók
18. Üzleti tanácsadók
19. Környezetvédelmi tanácsadók

dálkodásban. Nyilvánvaló, hogy a *felmerülő problémák rendszerességében és súlyosságában kell keresni ennek a két területnek a kiemelt helyét* a megbízások témái sorában, amit egyébként mi sem magyaráz jobban, mint az, hogy a folyamat-tanácsadás aránya is ebben a két kategóriában a legmagasabb.

Az *alkalmi tanácsadások területén homlok-egyenest más eredményeket találtunk*. A vállalati átszervezés és átvilágítás (73%), a privatizáció

(58%) és az EEM (51%) azok a területek, ahol leginkább alkalmilag foglalkoztatnak tanácsadókat. Látható, hogy a *privatizáció mára már csak a második helyen szerepel az alkalmi tanácsadások listáján*. A magánosítási folyamat végéhez közeledve *vélhetően ez a részarány tovább csökken majd*, és egyre inkább a „Nem“ kategóriát fogja növelni.

Érdekes összefüggést találtunk a megkérdezett *vállalatok létszámának nagysága, illetve a privatizációs tanácsadások száma között*. A két érték között megfigyelhető -0,495-es korrelációs együttható azt jelzi, hogy az eladásra váró vállalatok – vélhetően a jobb eladás reményében – *fokozatos létszámleépítési politikát folytattak*.

A *marketing-tanácsadás* az a terület, amelyet a privatizációs tanácsadás után leginkább nem vesznek igénybe a megkérdezett vállalatok. A *24%-os részarány oka* abban keresendő, hogy az egyre erősödő versenyben a vállalatok nem tudnak, vagy nem akarnak pénzt áldozni piackutatásra, konkurenciaelemzésre vagy PR kommunikációra, inkább *információtechnológiájuk és pénzügyi helyzetük javításában keresik a kitörési pontokat*.

Úgy véljük, hogy az információtechnológiának a vállalaton belül és a vállalatok között betöltött meghatározó szerepe mindenképpen megmagyarázza ennek a szolgáltatásfajtának a magas részarányát. Az AMA (American Management Association) 1995-ben készült felméréséből is az derül ki, hogy a *megkérdezett amerikai vezetők 69%-a tanácsadói szolgáltatást az információs rendszerek témakörében vett igénybe*. (McCune, J.C., 1996) Ez a tendencia vélhetően nálunk is egyre erősebb lesz, ami a technológiai szükség-szerűségekből fakad. A *pénzügyi tanácsadók igénybevétele* egyrészt a honi bankrendszer

8. táblázat

**Az igénybe vett tanácsadói szolgáltatások  
témái és gyakorisága (N=37)**

	Rendszeresen	Folyamatosan	Alkalmilag	Nem	Összesen
Pénzügy	37%	16%	37%	11%	100%
Marketing	30%	14%	32%	24%	100%
Információtechnológia	41%	16%	41%	3%	100%
Erőforrás menedzsment	30%	14%	51%	5%	100%
Átszervezés, átvilágítás	11%	8%	73%	8%	100%
Privatizáció	10%	7%	58%	26%	100%
Egyéb	6%	25%	6%	56%	100%

fejletlenségéből, másrészt a rövid távú túlélési taktikát kényszerűen vagy önként követő stratégiai szemléletmódból fakad.

A tanácsadási területekre vonatkozóan rákérdeztünk a vállalatok jelenlegi és jövőbeni elképzeléseire is. A pénzügyi tanácsadások magas elutasítási aránya vélhetően nem azt jelezte, hogy a vállalatoknak a jövőben ilyen jellegű szolgáltatásokra nincs szükségük, hanem azt, hogy még nem látják előre, hogy mikor és milyen mértékben lesznek kénytelenek konzultánsokat alkalmazni. Ez elsősorban a bizonytalan általános pénzügyi helyzettel magyarázható. Az információtechnológia volt tulajdonképpen az egyetlen terület, ahol a jövőt illetően megalapozottak voltak a vállalatok elképzelései.

Érdekes képet mutatott a szervezeti átvilágítás területén igénybe vett és igénybe venni tervezett tanácsadások aránya. A vállalatok elenyészően kis arányban (6%) veszik igénybe ezt a szolgáltatást, viszont 35%-ban erős szükségét érzik. Az elutasítások kiugróan magas (49%-os) szintje ezzel szemben azt mutatja, hogy a nagyobb szervezeti átalakulásuktól inkább óvakodnak a megkérdezett vállalatok. Különösen elgondolkodtató ez a számarány az AMAR felmérés eredményeinek tükrében, ahol az átszervezési (reeng-inering) tanácsadás 31%-os részarányt képvisel az igénybe vett területek közül.

Összefoglalásként elmondható, hogy az információtechnológiai tanácsadások helyét és részarányát tekintve a fejlett országokkal egy szinten vagyunk, viszont az átszervezési és szervezet átalakítási tanácsadások igénybe vételében rendkívül gyenge teljesítményt nyújtunk.

A pénzügyi és EEM tanácsadást általában nem tervezik előre, inkább csak a folyamatosan változó külső körülmények nyomására veszik igénybe a megkérdezett vállalatok. A marketing tanácsadás még mindig szerény részarányt képvisel a tanácsadások között és jövőbeni növekedésével kapcsolatban sem várható áttörés. A piaci igények alaposabb felmérése egyelőre nem jelent jelentős motivációt a megrendelők számára.

### A sikeres és sikertelen tanácsadó munkák összehasonlítása

A tanácsadók teljesítményével való elégedettséget vagy elégedetlenséget úgy mértük, hogy egy-egy sikeresnek, illetve sikertelennek tartott megbízás körülményeit részletesen is megvizsgáltuk.

A 9. táblázat szerint a marketing-tanácsadás egyértelmű sikerforrásnak tűnik, mivel ez az

egyetlen, amelynek a legnagyobb az aránya a sikeres tanácsadások között és a legalacsonyabb a sikerteleneknél. Ez azt sejteti, hogy bár mennyiségét tekintve kevésnek mondható a marketing-tanácsadói munkák száma, viszont a minőséget illetően elismertnek számítanak.

Az információtechnológiai tanácsadás viszont kimondottan sikertelen tanácsadási terület-

9. táblázat

A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások megoszlása tanácsadási területenként (N=42)

	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
Pénzügy	6%	4%
Marketing	13%	4%
Információtechnológia	9%	27%
Erőforrás menedzsment (oktatás)	6%	8%
Átszervezés, szervezeti átvilágítás	13%	19%
Privatizáció	6%	12%
Egyéb	47%	27%
Összesen	100%	100%

nek számít. Többnyire arról van szó, hogy a vállalatoknál mindig nagyok a várakozások az új információtechnológiával szemben, a megvalósítás pedig általában kívánnivalót hagy maga után. Az átszervezés és a privatizáció is inkább sikertelennek mondható megbízási területek. (10. táblázat)

A táblázat értékei azt mutatják, hogy a tanácsadó cég nemzetisége erősen determinálja egy adott tanácsadási munka megítélését. A siker szempontjából a vegyes tulajdonú tanácsadó cégek a legjobbak. A sikeres és sikertelen említési arányok közötti különbség ugyanis itt a legkisebb, csupán 7%. A külföldi cégeknél ez a különbség már 17%-ra nő. A külföldi tanácsadó cégekkel nagyobb a siker esélye, viszont még nagyobb a bukásé. Azért jobb a vegyes tulajdonú tanácsadó cég, mert a fejlettebb tudást és technológiát sikeresen képes ötvözni a hazai tapasztalatokkal.

A tanácsadói szolgáltatásokkal kapcsolatban érdekes kérdés, hogy ki adta a megbízást a tanácsadó cégnek. Elmondható, hogy a tanácsadási szolgáltatás sikere vagy sikertelensége csak cse-

10. táblázat

A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások megoszlása a tulajdonosi struktúra függvényében (N=41)

Tulajdonforma	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
Külföldi tulajdonú	50%	67%
Magyar tulajdonú	39%	29%
Vegyes tulajdonú	11%	4%
Összesen	100%	100%

## A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontrendszere

A tanácsadó cégek kiválasztásának lehetséges szempontjait tizenöt kategóriába soroltuk, melyeken belül 1-től 5-ig értékeltettük az egyes tényezők szerepét fontosságuk szerint.

Jól látható, hogy a sikertelen tanácsadások esetében nagy volt a hírnév vonzereje. Ez azt mutatja, hogy a nagyobb hírű, patinásabb tanácsadó cégek nem feltétlenül nyújtanak színvonalasabb és pláne sikeresebb szolgáltatást. A tanácsadó cégekkel szembeni vállalati lojalitás viszont többnyire biztosítja a sikert. Sokkal nehezebb úgy

11. táblázat

A kiválasztás szempontjainak erőssége a sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatásoknál (N=38)

Az 5-ös értékek százalékos aránya az egyes kiválasztási szempontoknál	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
A tanácsadó cég hírneve	27,0%	36,0%
Korábbi munkakapcsolatok	48,1%	19,0%
A tanácsadó hirdetése	4,2%	5,3%
A tanácsadó referenciamunkái	26,7%	31,8%
Személyes kapcsolat a tanácsadó céggel	39,3%	31,8%
Vállalási határidő	8,0%	15,0%
A tanácsadó nemzetisége	26,9%	33,3%
A szolgáltatás árszintje	21,4%	9,1%
Fizetési kondíciók	4,3%	11,1%
A szolgáltatás komplexitása	55,2%	36,8%
A tanácsadó cég kapcsolatrendszere	17,4%	31,6%
A tanácsadó cég szervezeti nagysága	7,7%	31,6%
A külső környezet kényszere	16,0%	28,6%
Ismerősi ajánlás	4,2%	5,6%
Egyéb	15,4%	10,0%

kély mértékben függ attól, hogy a szerződés-kötési döntés milyen szinten született meg. A döntéseket általában mindkét esetben a legfelső vezető (vezérigazgató, ügyvezető igazgató stb.) hozza meg. Ha a sikeres és sikertelen esetek egymáshoz viszonyított arányait vizsgáljuk, akkor azért az elmondható, hogy a sikeres esetekben közel 50%-50% a felső vezető és a többiek aránya a tanácsadó kiválasztásában, míg ez a sikerteleneknél kb. 30%-70%-ra változik a alsóbb szintű döntéshozók „javára“.

sikeres projektumot megvalósítani, hogy a választalat korábban még soha nem dolgozott a megbízott tanácsadóval.

Mivel a tanácsadói szakma alapvetően bizalmi viszonyt testesít meg, a hirdetések útján létrejövő kapcsolatok aránya minimálisnak tekinthető, hiszen a cégek inkább személyes kapcsolataik vagy más szempontok alapján választanak maguknak tanácsadót. Kapcsolatot találtunk viszont a sikeres tanácsadói munkák hirdetések útján történő indítása és a környezeti kényszer között. A közepesen erős korreláció (0,648) azt

jelzi, hogy a külső környezet nyomására hirdetések alapján kiválasztott tanácsadók általában sikeres munkát végeznek. Magyarán, *nagy biztossággal rábízhatjuk magunkat a megjelenő hirdetésekre*, mivel leginkább csak a tőkeerős és nagy gyakorlattal rendelkező tanácsadók hirdetnek (pl.: Big Six).

A táblázat egy igen érdekes összefüggésre hívja fel a figyelmet. *A sikertelen tanácsadások esetében valamivel erősebb volt a referenciák alapján történő tanácsadó választás.*

*A személyes kapcsolatok igen erősen befolyásolják a tanácsadói munkák sikerességét.* A már ismert tanácsadókkal jóval könnyebb eredményesen együttműködni, mint az ismeretlenekkel. Ez azt mutatja, hogy a *személyes kapcsolatok alapvetőek* a további tanácsadási megbízások sikerét illetően is. A gyorsaság és a kedvező ütemezés szintén a siker egyik fontos összetevője. Azonban a sikeres tanácsadásoknál az 5-ös gyakorisági érték melletti nyolc %-os részarány azt jelzi, hogy a vállalási határidő nem kizárólagos sikertényező.

Korábban már ismertettük azt az összefüggést, *miszerint a tanácsadó cég külföldi vagy magyar volta befolyással van a megbízás sikerességére.* A sikeres tanácsadásnak ugyanakkor *nem feltétele, hogy a legolcsóbb ajánlatot kell elfogadni*, viszont az irreálisan olcsó vagy drága szolgáltatások általában nem sikeresek.

*A sikeres tanácsadások létrejöttéhez nem feltétlenül szükséges a fizetési feltételek vizsgálata, a kiválasztás szempontjai között viszont az ajánlat komplexitása előkelő helyet foglal el.* Ez azt jelzi, hogy egyre inkább az összetettebb szolgáltatások kínálata jelenti mindkét fél számára a sikert.

*A sikeres tanácsadásnál fontos kiválasztási szempont a tanácsadó cég kapcsolatainak kiterjedtsége.* A sikeres tanácsadók kapcsolatrendszere, illetve szervezeti nagysága egymással szoros kapcsolatban van. Tehát *minél inkább széles kapcsolatokkal bíró tanácsadót szeretnének a vállalatok, annál inkább a nagyobb tanácsadó cégeket keresik fel.*

A táblázat ugyanakkor megmutatja, hogy *pusztán csak a szervezeti nagyság alapján nem jutunk sikeres tanácsadóhoz.* A külső környezet kényszerítő hatása miatt választott tanácsadók általában nem képesek sikereket elérni. A sürgetés, illetve a szükségszerűség szempontjainak előtérbe kerülése az elvégzendő munka minőségére negatív hatással van.

A táblázat adatai alapján elmondható, hogy *a sikertelenül végződött tanácsadások esetében*

*valamivel nagyobb volt az ismeretségi körre való támaszkodás.* Az információk begyűjtésének ez a formája vélhetően nem kellően hatékony.

*A kutatási eredmények alapján megállapítható volt, hogy a tanácsadók kiválasztási folyamatát hat változó 87,3%-os arányban megmagyarazza.* Ezek a következők: (12. táblázat)

*Furcsa módon a referenciák fontossága csupán 0,7%-os értéket kapott, míg az ismerős ajánlata 7,4%-kal, a hirdetés 2,3%-kal szerepelt.* A kiválasztási szempontok fontosságának megítélése alapján a megkérdezett vállalatokról igen érdekes kép bontakozott ki. Egyes vállalatokra jellemző volt, hogy *a vállalási határidő, illetve az ár mellett csekély jelentőséget tulajdonítottak a szolgáltatás komplexitásának.* Egy másik csoport tagjai *a korábbi munkakapcsolatok és személyes kapcsolataik révén választanak maguknak tanácsadó céget.* Vannak akik *elsősorban a tanácsadó cégek kapcsolatrendszerét, illetve szervezeti nagyságát mérlegelik.* Felismerhető volt azon megbízók csoportja is, akik általában *nem saját elhatározásukból alkalmaznak tanácsadókat, hanem azért, mert külső nyomás nehezedik rájuk.* Ők nem személyes kapcsolatok útján keresnek tanácsadót, hanem a hirdetések tanulmányozzák. Azonosítani lehetett azokat a megrendelőket is, akik azt hiszik el, *amit az ismerősöktől hallanak a tanácsadókról.* Végül vannak olyan cégek, akik *valamilyen egyéb szempontot preferálnak a kiválasztás során.* Ezek után veszik csak figyelembe a tanácsadó cégek által megjelölt referenciákat.

#### A tanácsadói tevékenység értékelése

A mélyinterjúk során megkértük a válaszadókat, hogy *értékeljék a sikeres és sikertelen tanácsadók munkáját.* Kíváncsiak voltunk arra, hogy *meg voltak-e megalégedve a teljesítés színvonalával, illetve a tanácsadási szolgáltatás eredményeinek használhatóságával.* Sokat elárul egy tanácsadó cégről az általa használt *információtechnológia színvonala*, ezért ezt is megvizsgáltuk. Megkérdeztük továbbá azt is, hogy a megbízók és a tanácsadók között *felmerült problémákat a tanácsadó cégek hogyan tudták kezelni.* S végül, de nem utolsó sorban, vajon a tanácsadás szerintük  *mennyire váltotta be a hozzá fűzött reményeket, magyarul: megérte-e az árát.*

A táblázatban szereplő százalékos értékek azt jelzik, hogy az egyes szempontok szerint hányan tartották kiválóknak a teljesítést. Látható, hogy a

**A legerősebb kiválasztási kritériumok  
a tanácsadók alkalmazásánál**

Kiválasztási kritérium	Magyarozó erő kritériumonként	Kumulált magyarozó erő
Hírnév	22,8%	22,8%
A szolgáltatás komplexitása	18,2%	40,9%
Kapcsolatrendszer	16,1%	57,0%
Szervezeti nagyság	13,1%	70,1%
Környezeti kényszer	9,9%	79,9%
Ismerős ajánlata	7,4%	87,3%

siker tanácsadásoknál is csak az esetek kb. felénél voltak maximálisan elégedettek az ügyfelek. A teljesítés színvonala rendkívül erős korrelációban volt a tanácsadás eredményeinek használhatóságával, a teljesítés pontosságával, a tanácsadás árával, illetve a felmerült problémák kezelésével. Mindezen tényezők egymással külön-külön is pozitív korrelációs kapcsolatban voltak. Érdekes összefüggést találtunk a sikeres tanácsadások eredményeinek használhatósága és a kiválasztott tanácsadó szervezeti nagysága mint kiválasztási szempont között. A közepesen erős negatív korreláció (-0,527) azt jelzi, hogy használhatóbb eredményt várhatunk, ha kisebb tanácsadó céget foglalkoztatunk. Ez abból fakad, hogy a kisebb cégek alkalmasabbak a személyes ügyfélkezelésre, rugalmasabbak és gyorsabbak is. Ahogy a sikeres esetekben, úgy a sikertelenekben is szoros kapcsolatot figyeltünk meg a

használható eredmények, a színvonalas munka, valamint a szolgáltatás ára között. (13. táblázat)

Elmondható, hogy a tanácsadás sikerességének megítélésében az alkalmazott információtechnológia minősége nem mérvadó. Ez vélhetően abból fakad, hogy a megbízó sokszor nincs is igazán tisztában azzal, hogy milyen színvonalú technológiát használ a tanácsadó, másrészt az nem is érdekli. Kiugróan sokan mondták azt, hogy kidobott pénz volt a tanácsadó alkalmazása, különösen a sikertelen esetekben. Amennyiben viszont a munka színvonala átlagon felüli, akkor a megbízó nem érzi úgy, hogy becsapták, hanem jó befektetésnek tartja a az igénybe vett szolgáltatást. A táblázatból az is látszik, hogy a pontos teljesítés nem tekinthető a sikeres tanácsadói munka fokmérőjének. A megbízók a minőségi munka érdekében hajlandóak szemet hunyni az esetleges késések felett.

13. táblázat

**A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások értékelése  
a tanácsadók teljesítménye alapján (N=39)**

Az 5-ös értékek százalékos aránya az egyes értékelési szempontoknál	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
A teljesítés színvonala	51.4%	31.0%
A tanácsadás eredményeinek használhatósága	54.1%	0%
A tanácsadó cég információtechnológia színvonala	38.2%	21.4%
Mennyire érte meg az árat?	51.4%	3.4%
A teljesítés pontossága	25.7%	14.3%
A megbízó és a tanácsadó között felmerült problémák kezelése	60.6%	7.1%

Azok a tanácsadói munkák, melyeket a megkérdezett vállalatok *sikeresnek mondtak, vélhetően konfliktusmentesen zajlottak le.* Ennek a fordítottja is igaz, vagyis *a sikertelen esetekben sok olyan konfliktus halmozódott fel a megbízó és a tanácsadó között, melyeket nem sikerült feloldani.*

Ismételten ki kell emelnünk, hogy nagyon erős korrelációt találtunk a problémák kezelésének színvonala, valamint a szolgáltatás színvonala, a használható eredmények, a méltányos árszint és – némileg gyengébben – a pontosság között.

A díjazási kondíciók áttekintését a közismert *általános forráshiány* indokolja. Azt feltételeztük, hogy a tanácsadó cégeket – a biztonság, valamint a közös érdekek miatt – általában *részteljesítéshez kötten fizetik.* Valóban *a részteljesítéshez kötött kifizetés a domináns.* Ennek oka az, hogy legtöbb esetben ez szolgálja a legjobban mindkét fél érdekét. Egyrészt *jó a megbízónak, mert részletekben könnyebb megoldania a megbízás finanszírozását, másrészt a nem megfelelő munkavégzés esetén viszonylag olcsón megválhat a tanácsadójától.* A tanácsadó számára is *kényelmes* megoldásnak mondható ez a kifizetési forma, mivel nem kell várnia a teljes munka befejeződéséig a tiszteletdíjára, hiszen a megbízás közben is pénzhez tud jutni. *Az óvatosság és a kényelem* tehát a két fő szempont a részteljesítéshez kötött kifizetés alkalmazásakor.

## Záró áttekintés

A jelen munkával képet kívántunk adni a tanácsadás magyarországi helyzetéről és a tanácsadók jelenlegi megítéléséről. A kiválasztott válaszadói kör gyakorlati szempontok alapján mindezt természetesen csak reprezentálni képes, mégis reálisan és összetetten közelíti a kérdéskört.

A munka áttekintéseként a teljesség igénye nélkül az alábbi, legjellemzőbb megállapításokat emeljük ki:

➔ Beigazolódott az az alapfeltevésünk, hogy a magyar gazdasági társaságok egyre inkább igénybe veszik a tanácsadók szolgáltatásait annak érdekében, hogy a bel- és külpiaci versenyképességük megerősödjön. A tanácsadók alkalmazása napjainkban már a vállalati gyakorlat szerves része.

➔ Többé-kevésbé feltételezhető, hogy ennek a tanácsadói piacnak mind a keresleti (a vállalatok), mind pedig a kínálati oldala (tanácsadók)

felmérte egymás képességeit, lehetőségeit, nagyjából tudja azt is, hogy mi az, amit elvárhat a másik féltől.

➔ A tanácsadói piac a vállalati felfogásban híven tükrözi a gazdaság általános tendenciáit és helyzetét. A privatizációs hullám levonulása után a pénzügyi és informatikai területek indultak erőteljes fejlődésnek. A marketingterületek fokozottabb hangsúlyt kapnak, míg a szervezeti és effektív vezetési tanácsadás szerepe pillanatnyilag leértékelődni látszik.

➔ Miután a gazdasági és társadalmi környezet ezt lehetővé tette, hirtelen rendkívüli mértékben megnőtt a piacon mozgó tanácsadók száma. Ez a mennyiségi változás azonban nem feltétlenül jelenti a minőségi ugrást.

➔ Komoly kérdésként jelentkezik a tanácsadó kiválasztásának garanciális feltételrendszere. A referencia-rendszer megbízhatósága sok esetben megkérdőjelezhető, másrészt önmagában a hírnévre alapozás taktikája lassan kevésnek bizonyul.

➔ Elvárások, igények, szándékok és kínálatok állnak szemben egymással; reméljük, a vázolt problémák és kérdések ismerete és átgondolása a vállalati és tanácsadó kör közeledését, könnyebb és érthetőbb kommunikációját vonja maga után.

➔ Végezetül pedig elmondható, hogy a polarizálódó tanácsadói kínálatnál gyakorlatilag kialakult erőviszonyok tapasztalhatók, a „nagyok” előnyei és lehetőségei azonban nem minden esetben jelentenek egyértelmű versenyelőnyt – erősödő helye és szerepe van a frissebb alapítású vagy formálódó hazai tanácsadói körnek is.

## Irodalom

- Angyal Ádám–Antal Zsuzsanna: Nyakkendős mesterség. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest, 1994
- Barton, C.R.: High-Tech Help? It's your call. Nation's Business, February 1996
- Bayer József: Vezetési modellek – vezetési stílusok. Vinton, Budapest, 1995
- Becser Norbert: Vezetői stílusok és döntéshozatal. Kézirat, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1997
- Cottrill, K.: Consultants play a key role. Chemical Week, September 18, 1996
- Drótos György: Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány, 1995. december
- Gergely Szabolcs: A tanácsadási szolgáltatás és a

- versenyképesség. „Versenyben a világgal“ kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Háttér tanulmány, 1997. március
- Glickman, S.–West, J.–Seider, A.G.: Outsourcing Investing Services. Healthcare Financial Management, November 1996
- Hichson, D.–Butler, R.–Cray, D.–Mallory, G.–Wilson, D.: Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Basil Blackwell, 1986
- Kubr, M.: Vezetési tanácsadás. Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Genf 1986. 16. p.
- McCune, J.C.: The Consultant Quandary. American Management Association, October, 1995
- Mintzberg, H.: The Manager's Job, Folklore and Fact. Harvard Business Review, July-August 1975. In: Bakacsi Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós – Máriás Antal: Vezetés-Szervezés II. Egyetem tankönyv. Aula kiadó, Budapest 1991
- Pettigrew, Andrew–Whipp, Richard: Managing Change for Competitive Success. Blackwell Publishers Ltd., 1991
- Phillips, L.D.: Gaining Corporate Commitment to Change. In: Clive Holtman (ed.): Executive Information Systems and Decision Support. Chapman and Hall, 1992
- Poór József: Menedzsment tanácsadás. OMIKK, Budapest 1989
- Willis, R.J.: Computer Models for Business Decisions. John Wiley and Sons, 1991
- Zoltayné Paprika Zita: A Döntésmódszertani alprojekt kutatási alaptanulmánya. „Versenyben a világgal“ kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Háttér tanulmány, 1996. május
- Zoltayné Paprika Zita: A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában. „Versenyben a világgal“ kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Műhelytanulmány, 1997. március



*Ezek biztos valamelyik vállalati egyetem hallgatói.*

MAÁR János

## DEVIÁNS KREATIVITÁS



Bár a deviancia alapvetően negatív, mind az egyénre, mind a társadalomra káros magatartás, „beteg“ társadalmakban vagy különleges helyzetekben a devianciának pozitív tartalma/következménye is lehet. A szerző okfejtése – bőséges irodalomra támaszkodva – a nonkonform/deviáns viselkedést a kreativitás egy lehetséges – s bizonyos értelemben talán szükséges – feltételeként mutatja be.

Deviancia: valamennyiünkben rossz érzést, viszatetszést kelt, ha ezt a szót halljuk. Néhányunknak felületes ismeretünk van a szó valódi tartalmáról, jelentéséről, de az ismeretektől függetlenül keserű szájízű kölcsönöz.

A jelenség a modern társadalomtudományban a „Deviáns magatartásformák“ címet viseli, azaz a társadalom elfogadott, megtűrt, megszabott normáitól, életviteli mintáitól oly módon eltérő magatartást, hogy az mind az egyénnek, mind az őt környező személyes környezetnek kárt okoz. Extrém formában önpusztításként, közbülső változásaiban pl.: családbomlásként mutatkozik, tágabban és összefüggően az egész társadalomnak valamilyen formában hátrányára van. Megfogható, mérhető – olykor milliárdokkal mérhető – ártalmat okoz.

Emberi mivoltunk ténye, hogy az ember az egyetlen élőlény, aki tudatos szándékkal véget vethet életének. Vagy egy aktussal, vagy az önpusztítás fájdalmas és időben elnyújtott formáival.

A modern társadalmak a modernizációért sajátos árat fizettek. Hogy mekkora ez az ár, és mekkora egy adott társadalomban a deviáns magatartásformák össz. tömege, az már a társadalom állapotának és a társadalmi intervenciónak a működésén múlik. Tehát valahányszor e kérdéshez nyúlunk, óvnunk kell magunkat az illúzióktól.

Erich From-nak van egy könyve, mely a „Menekülés a szabadságtól“ címet viseli. Ebben azt fejtegeti, hogy vállalkozóvá válni, szabad állampolgárrá válni, vagy egy kevésbé hierar-

chikus és kevésbé merev hadseregben szolgálni, az egyúttal azt is jelenti, hogy az egyén személyes döntései sokkal inkább megszabják sorsát – következményeikben is – mint korábban. Bizonyos társadalmi állapotban ez a bizonyos „Weimar-i szindróma“ működik: egyszerűbb az élet, ha felülről megmondják hogyan csináljam, mint ha nekem kell minden döntésemért a felelősséget vállalnom.

Létezik a fiatalok fejlődésnek egy olyan változata, amit a konfliktusokkal szembeni védtelenségnek nevezhetünk. Nincsenek erről tapasztalataim, de meggyőződésem, hogy pl.: a hadseregbe lépő és ott beilleszkedési zavarokkal küzdő – vagy öngyilkossági kísérletet elkövető – fiatalok egy jelentős része éppenséggel túlvédő, túldédelgető családi milióból kerül oda, és egyfajta védtelenséggel áll szemben vagy a hierarchikus renddel, vagy azzal a „maszkulin“ férfias keménységgel – olykor brutalitással –, amely a társak részéről éri őt.

Ez olyan talaj, amely teljesen idegen lehet egy egyke gyereknek, egy puha, kifinomult, mondjuk értelmiségi családból származó gyereknek.

*A különböző devianciák közös nevezője*

- elégtelen azonosságtudat,
- szélsőséges önértékelés,
- fejletlen énvédő mechanizmusok, melyek felelősek a válsághelyzetekben a nem megfelelő problémakezelésért és konfliktusmegoldásért.

Durkheim, múlt századi francia szociológus tette fel először a kérdést, hogy milyen társadalmi állapotok azok, amelyek a deviáns magatartásformák terjedésének kedveznek. Ő a társadalom integrációs állapotát vélte ilyen tényezőnek. Magyarán azt a helyzetet, hogy az egyén mennyire van beépülve a biztonságot nyújtó személyes kötelékek hálójába. Kitűnik ugyanis, hogy ha beteg a személyes háló – családi, rokonsági, baráti – amely az egyént mint társas lényt magába építi (és egyszerre látja el feladattal a hasznosságutatóval, az értelmes lény tudatával, és nyújt védelmet számára), az egy olyan állapot, amelynek a fajtái a diagnózisban felbukkannak.

A mai magyar valóságban az egyik mélyen húzódo fejemény az, hogy a korábban érvényes túlélési és alkalmazkodási technikák érvényüket veszítették. Márpedig az ember olyan élőlény, aki a bizonytalanságot viseli a legnehezebben, amikor nem tudja saját, mindennapi viselkedését kalkulálni és megtervezni – ez a feszültséggerjesztő helyzetek legrosszabbika.

Ezért is fordul elő, hogy az emberek olykor menekülnek a szabadságtól.

Az emberiségnek mégis egybevágó tapasztalata, hogy az élet emberi minőségének, mi több, egyáltaláni fennmaradásának a záloga azoknak a törvényeknek a megtartása, melyeket a bibliai kultúrkörben a Tízparancsolat foglal egybe. Józan ésszel hamar belátható, hogy abban a társadalomban, amelyben nem érvényesítik a ne ölj, a tiszteld apádat és anyádat, a hamis tanúságot ne tégy, a ne lopj stb. elveit, az a társadalom – előbb vagy utóbb – működésképtelenné válik. Ahol mindezeknek az ellenkezője hat, előbb vagy utóbb lebomlanak a törvények építette társadalomvédelmi struktúrák.

A deviancia pozitív megnyilvánulásáról egy középiskolás emlékem jut az eszembe. Középiskolás osztályunkban az a lány váltotta ki a legmélyebb meghökkenést, aki a szerzetesi hivatást választotta. Művész, mérnök, jogász, újságíró – ezek a pályák az idők során kivívták az átlagos minősítést. Pedig ennek a szerzetesi pályaválasztásnak nem volt semmiféle politikai vagy világnézeti vetülete. Mégis, e választás hírére lecsendesedett az osztálytársi fecsegés, mert számunkra ez egyszerűen érthetetlen volt. Még a hívő katolikusok némelyike is furcsálódott. Éppen ezért deviánsnak – persze pozitív értelemben – tarthatjuk ezt a 80-as évek átlagos pályaválasztási szokásaitól eltérő magatartást. A divatos deviancia érája akkor egészen más irányba mutatott. Azt

hiszem mindenki egy kicsit hülyének tartotta és tartja ma is ezt a lányt. Hisz még igazi deviáns hősnek sem számított. Ez a pálya ugyan semmi előnnyel nem kecsegtette, hazai elismerésre semmiképpen sem számíthatott, de a döntésből végzetes hátránya sem származott. Hite és választása miatt nem szenvedett börtönt, mártíromságot – csak éppen nagyon kitartóan kellett munkálkodnia azért, hogy célját elérje. Tetteben nem volt egyetlen látványos mozzanat sem. Nekem imponál ez a deviancia – ha már pozitív értelemben beszélünk e fogalomról. Tisztelem a hősokeket, a szenvedőket, az intranzigenseket.\*

## Az alkotás

Amikor J.P. Guilford, az Amerikai Pszichológiai Társaság elnöke 1950-ben tartott elnöki előadását a „kreativitás“ témakörének szentelte, talán maga sem gondolta, hogy olyan témát exponál, amely a pszichológián kívül eső területeken is széles körű érdeklődést kelt. A kreativitást, vagyis az emberi intellektus alkotóképességét korábban jobbra csak szellemi kiválóságokra vonatkoztatva vizsgálták. Az ilyen vizsgálatok elindítója F. Galton volt, aki a múlt század második felében – mint később sokan mások – az alkotó tehetségnek elsősorban genetikai, örökletes feltételeit tanulmányozta.

Guilford az emberi intellektus összetett struktúráját elemeznie önálló tényezőként különíti el az emlékezést mint „tároló“ funkciót, amely „nyersanyagot“ szolgáltat a gondolkodó tevékenység számára. Az utóbbiból a megismerést, az értékelést és az szellemi produktivitást emeli ki.

Guilford gondolatai nyomán az alkotó tevékenység egész sor vizsgálata bontakozott ki. E kutatások rámutattak, milyen korlátokat jelentett az intellektus teremtő sajátosságainak megismerésében az a tény, hogy kizárólag tudományos és művészi alkotó folyamatokra vonatkoztatták.

A kreativitás voltaképp az intellektus beállítódását jelenti, azt, hogy egy-egy problémát hogyan közelít meg. E kreatív erő sokféle kifejezőrendszerben szerveződve jelenik meg, ilyen pl.: a feltalálói (inventív), az újító (innovatív), a teremtő, az ábrázoló kreativitás.

Az elmúlt évtizedekben számtalan eljárásmod született azzal a céllal, hogy mozgósítsa az emberi intellektusban rejlő alkotóképességet. A. Osborn elgondolása például az volt, hogy az

\* Hajlíthatatlan, meg nem alkuvó.

átlagember egy kötetlen baráti beszélgetésben lényegesen több hasznos, alkotó ötletet produkál, mint egy konvencionálisan hivatalos környezet, visszafogó légkörében, ezért „alkotó atmoszférát” kell teremtenünk. D. Taylor kísérletei például arra hívták fel a figyelmet, hogy alkotó légkör nem feltétlenül kollektív keretben alakul ki: azok, akik névlegesen hozzátartoznak ugyan egy-egy kisebb munkacsoporthoz, de egyedül dolgoznak, teljesítményükben felülmúlhatják a fizikailag is együttműködők szintjét.

## A kreativitás pszichológiája

Egyfajta vélemény szerint az új helyzetben való alkalmazkodás és alkalmazás képességsorozatja az intelligencia. Kibontása, csiszolása kiemelt érték lett, amely az előre látható teljesítményre irányul. Az intelligencia kulcsfontosságú fogalomvá vált, azonban az elmúlt néhány évtized alatt megmutatkoztak e koncepció korlátai is. Az intelligencia vezérelte mentális műveletekben ugyanis megszerzett tapasztalatokat, ismereteket alkalmazunk új helyzetben. Ezzel felhasználunk, esetleg tökéletesítünk, de lényegében a megszerzetté maradunk, sőt gyakran rögződünk.

Ezzel szemben vannak kereső emberek, akik képesek minden megszokottól eltérően másként látni, így soha nem észlelt jelenségeket ragadnak meg, s ezeknek értelmezésében új, eddig nem sejtett összefüggéseket ismernek fel. Nem alkalmaznak, hanem létrehoznak, nem megtanulnak, hanem rátalálnak vagy kitalálnak. A gondolkodás kalandos útjait járják be térkép nélkül, saját belső irányítójukkal. Tanult ismereteikhez viszonyítva nem konvergensek, hanem divergensek, nem igazodnak, hanem leágaznak, talán nem is a valószínűségnek, hanem a lehetségesnek a kategóriáiban gondolkodnak.

Minden kornak megvoltak ezek a divergensei, minden tudománynak fellépett a Kopernikusza, aki szembefordult a megszokottal. Nem foglalkozott a racionálissal, és olyan újat alkotott – olyan újat talált –, amire az akkori ismeretek mellett konvergens módon még gondolni sem lehetett. Leonardó soha nem látott repülő embert, de az ember azóta repül, mióta ez a kép Leonardo elméjében megteremtődött. Talán Hannibál sem gondolkodott azon: mennyi realitása van, hogy egy afrikai éghajlathoz szokott ember és állattömeg átverekedje magát az Alpok hágóin.

A tudományok fejlődése, az élet ritmusa azt kívánja, hogy minél többen rendelkezünk azzal a sajátos képességgel, hogy a megszokottat ne

tekintsük természetesnek, hanem a megtanulttól eltérően is tudjunk látni, s a megszerzett ismereteken csiszolt gondolkodásunkkal le tudjunk térni a járt útról.

A kérdésfeltevés alapja, hogy a kreativitást általános emberi adottságnak tekintjük, amely sokféle szinten mutatkozhat meg, s így nem csak kiemelkedő alkotóknál, hanem valamilyen mértékben minden embernél észlelhető. Az is valószínű, hogy jóllehet adottság, feltételekhez van kötve, fejlesztést kíván, s ha nem kap lehetőséget a kibontakozásra, megerősítést a felhasználásra, elsorvadhat, mint annyi más emberi tulajdonság.

Maslow kiválóan mutat rá a szükségletek és az alkotás-cselekvés összefüggéseire. A szükséglet talán egyszerűen úgy fogalmaznám meg: valaminek a hiánya vagy fölöslege, amely cselekvésre ösztönöz.

Maslow a szükségletek öt csoportját különbözteti meg, s ezeket a csoportokat alapszükségleteknek nevezi. Bár a gyakorlatban az emberek legalább több tucat szükségletnek adtak külön nevet, Maslow szerint mindegyik visszavezethető az öt alapszükséglet valamelyikére. Meg kell tehát különböztetni az alapszükségeket és az ezekből származó rész-szükségeket.

### Az alapszükségletek listája

- Fiziológiai szükségletek
- A biztonság szükséglete
- A társas kapcsolódás, valahová tartozás és szeretet szükséglete
- Az önbecsülés, az elismerés szükséglete
- Az önmegvalósítás szükséglete.

A szükségletek kielégítésének módjai összefüggnek a személyiség pozitív vonásaival, azok kialakulásával. Minél magasabb helyet foglal el az adott szükséglet a hierchiában, annál több módja van a kielégítésnek. Az ember személyisége többek között a rá jellemző szükséglet-kielégítési módok hatására formálódik. Példaként álljon itt az elismerés szükséglete. Ezt az ember kielégítheti azzal, hogy eleget tesz a tanárok követelményeinek. Azonban azzal is szert tehet elismerésre, hogy iskolakerülést szervez, hogy kibújik a nehezebb munka alól, nem tesz eleget a hivatás követelményeinek. A különböző esetekben más-más embercsoport jelenti az egyén számára azon minták és vélemények forrását, amelyek az elismerés szükségletének kielégítésére hatnak. Az egyik esetben a tanárok és a szorgal-

mas tanulók, a másokban az iskolakerülők vagy a lógásra hajlamos dolgozók. Az egyén számára jelentős és tekintélyes személyek csoportját vonatkoztatási (vagy referencia) csoportnak nevezük. Ez az a csoport, amelynek szokásait és cselekvési normáit az adott egyén elfogadja, és amelyben mindig számíthat tevékenysége elismerésére. Tehát a választott referenciacsoport nagymértékben meghatározza az egyén megítélését, aki ily módon akár deviánsná is válhat.

A kreativitás értelmezését megkönnyítheti, hogy a konstruktivizmust élményszinten gyakran önmegvalósításként éljük meg. (A piramis csúcán, amikor úgy érezzük, minden simán megy körülöttünk.) Egzisztenciális élményről van szó, az emberi nem egyik tapasztalaton nyugvó, jellegzetes alapélményéről, melynek alapvető átélési módja: az alkotó kíváncsiság.

A kreativitás számomra olyan jelenség, amely egyértelműen emberi és amely Picassónak és Einsteinnek egyaránt sajátja volt. Mindketten olyan fogalmakban gondolkodtak, amelyeket mások is ismertek, azonban ezeket a fogalmakat új kapcsolatba, új összefüggésekbe ágyazták, melyek művészi iskolává, illetve tudományos elméletté váltak. A kreativitás egyiküknél sem a semmiből fakadt, hanem azon a tudáson, átélésen és bátorságon alapult, hogy behatoljanak az újba, az ismeretlenbe és a bizonytalanba.

A kreativitás merészséget jelent: minden új, bizonytalan, szokatlan. Az egyén belső szabadsága és környezetének biztonsága szükséges ahhoz, hogy a biztos, ismert körből behatoljon az ismeretlenbe. Amikor tehát nem lehetünk kreatívak, vagy a belső szabadság felismerése, vagy a külső viszonyok biztonsága hiányzik.

A kreativitás kommunikációt jelent: Az egyén állandó kapcsolatban van a külső és a belső világgal. A külvilág átélésének nyitottsága teszi lehetővé számára, hogy felismerje és átérezze a problémák létezését. Belső világában a kapcsolat az elismert és az átélt között asszociációkat hoz létre, melyek végső soron elvezetnek a megoldáshoz. A külvilággal szemben a kíváncsiság és a tudásvágy tesz nyitottá. A belső szabadság felhasználhatóvá teszi belső élményvilágunk összegyűjtött ismereteit. A külvilághoz való tartozás, a környezet részévé válás elősegíti az új felismerésének adekvát lefordítását.

Akkor jelentkeznek a gondok, ha hiányoznak a lehetőségek ahhoz, hogy külső vagy belső világunkkal kommunikáljunk. A kreatív gondolkodásmód magában hordozza a kudarc élményét is. Belső élményvilágunk és a külvilág problémái-

nak konfrontációjából konfliktusok vagy ellentétek jöhetnek létre. Nem mindig sikerülnek azok a kísérletek, amelyek a problémák megoldására, illetve a kialakult konfliktusok kezelésére és az ellentétek egyesítésére irányulnak. Ez a kudarc akkor vezethet a kreatív folyamat feloldásához, ha magunkat túlságosan fontosnak fogjuk fel, ha csődbe jutunk. A kudarc kiindulóponttá is válhat, ha az ember játékos, könnyű módon („mit tudok ebből a helyzetből kihozni?“) más utat keres, és új felismerésekhez akar eljutni.

Az intelligenciát az információk gyűjtésének és különböző helyzetekben való alkalmazása (felhasználása) képességeként definiálhatjuk. A kreativitás erre a képességre épül, ezt a képességet azonban az információk közötti új kapcsolatokkal bővíti. Divergens gondolkodást alkalmaz, többféle válaszra törekszik, és ezeket szélesebb, különböző tudásterületekről meríti. Lehet, hogy ezek az interdiszciplináris válaszok nem mindig „helyesek“, mivel a válasz újszerűségének nincs előzőleg ismert viszonyítási alapja. Ez a válasz akkor lesz „jó“, ha új, jelentős (a problémának megfelelő) és bővíti a tapasztalatok vagy a tudás körét.

A kreativitás nem elégszik meg a tudás alkalmazásával. Aktualizál a potenciális lehetőségek helyzetnek megfelelő megvalósítására. Ha egy definíciószerű meghatározást próbálnánk találni rá, az én megközelítemhez talán ez áll a legközelebb: „Az a képesség, hogy a korábban elszigetelt tapasztalatok között kapcsolatokat találjunk, amelyek új gondokozási sémák formájában, új tapasztalatokként, elképzelésekként vagy produktumokként jelennek meg.“

A kreatív személyiséget a következő jegyek és adottságok együttese jellemzi:

- ☞ könnyedség
- ☞ mozgékony, hajlékony
- ☞ kidolgozottság
- ☞ originalitás
- ☞ a problémák iránti érzékenység
- ☞ a problémák újrafogalmazása

A Kaliforniai Egyetemen folytatott kutatások alapján a következő hipotézist állították fel, amely az én megítélésemhez is közel áll.

- ◆ A kreatív egyének előnyben részesítik a komplexitást.
- ◆ A kreatív egyének pszichodinamikája differenciáltabb és komplexebb.

- ◆ A kreatív egyének ítéletei függetlenebbek.
- ◆ A kreatív egyének öntudatosabbak és dinamikusabbak.
- ◆ A kreatív egyének védekeznek az elnyomás vagy korlátozás ellen.

Egyes kutatók a kreativitást problémamegoldásnak tekintik, mivel minden problémamegoldási helyzet az egyéntől kreatív gondolkodást kíván meg. Ezekben a helyzetekben az egyén meglévő információival dolgozik, korábbi tapasztalatait használja fel, ezeket új struktúrákba egyesíti, melyek konfigurációja lehetővé teszi a probléma megoldását.

A kreativitás az elképzelések vagy hipotézisek formába öntésének, ezen elképzelések kipróbálásának és az eredmény közlésének folyamata. Ebbe az is beleértendő, hogy az eredmény valami új, valami olyan, amit az ember korábban még soha nem látott és amelyről az ember még semmit sem tud. Ez vállalkozó szellemű gondolkodást, feltalálást, kitalálási kíváncsiságot, elképzelést, kutatást foglal magában.

Nyilvánvaló, hogy alig van olyan fogalom, amely csak magára a kreatív folyamatra lenne érvényes. Világossá válik a kreatív személyiség, a kreatív folyamat és a kreatív produktum messzesége szétválasztásának problematikája.

A kreatív produktum egy jelentésuniverzum első formába öntése, annak kifejezése, hogy az egyén hogyan érti meg világát és saját magát. A kreatív produktum kritériuma az, hogy a kreatív teljesítmény milyen mértékben strukturálja át jelentésuniverzumunkat. A produktum annál kreatívabb, minél szélesebb körben lehet felhasználni. Beszélhetünk kézzel fogható – a kultúra által elismert – produktumról, és „pszichológiai produktumokról“, melyeket nemcsak zenik hoznak létre, nem feltétlenül kézzelfogható, és amely csak szóban kifejezett vagy elgondolt elképzelés is lehet. Minden kreativitásban az elképzelésnek vagy a megoldásnak újnak, vagy legalábbis statisztikai szempontból ritkának kell lennie. Ez az újszerűség azonban önmagában nem elégséges, az elképzelésnek a valósághoz is igazodnia kell.

Az újszerűség mint a kreativitás mértéke egy további problémakörhöz vezet, azon szempontok kérdéséhez, amelyek alapján az új megállapítható. Abban a hierarchiában, amelyben a kreativitás kifejeződik, ezek a szempontok vonatkozási rendszert, szinteket alkotnak. Két szintet, egy elsődleges és egy másodlagos szintet különböztetünk meg. Az elsődleges olyan új felis-

merésekhez vezet, amelyek megváltoztatják egy kultúra jelentésuniverzumát, a másodlagos csupán bővíti azokat a felismeréseket, amelyek a jelentésuniverzumon belül már kialakultak.

Ezt az elképzelést némiképp kibővítve I. Taylor (1959) ötszintes hierarchiát ír le, amely már lényegesen differenciáltabb szemléletet tükröz. Az első expresszív szinten valósul meg a korai gyermekkori kreativitás. A második a produktív szint, amelyhez egyén készségeket sajátít el, amelyekkel a harmadik a feltaláló szinten műveleteket végezhet, vagyis a megtanult dolgok között új kapcsolatokat hozhat létre. Az újító szinten a feltalálók, s végül az ötödik, a legmagasabb szinten a kultúra úttörőinek elképzelései fejeződnek ki.

Az első három szinten az új, az egyén tapasztalati világára vonatkozik, míg a negyedik és az ötödik szinten az új kultúra jelentésuniverzumában értelmezhető. Bár az egyéni kreativitás jelentősége a kulturális tradíciók szempontjából igen csekély, mégiscsak ez teszi lehetővé a szociális kreativitást, amelynél viszont az új egy kultúra fejlődésére vonatkozik.

A képességeknél talán célszerű kicsit Maslowhoz visszakanyarodnunk. Maslow szerint: az önmegvalósítás a kreativitás motivációja, és egyúttal célaspektusa. A késztetést azok a képességek mozgósítják, amelyek ki akarnak bontakozni, az intelligens embereknek az intelligenciájukat kell felhasználni, a szeretni tudó embereknek – ahhoz, hogy egészségesnek érezzék magukat – késztetésük és igényük van a szeretetre. A képességek ösztönző ereje akkor szűnik meg, ha a képességnek megfelelően aktualizálódnak. Ezek szerint tehát a képesség a késztetés.

Maslow hisz a kreatív késztetésben, amely meghatározott irányú önmegvalósításhoz vezet, ez a növekedés, ez a pszichológiai egészség. Arról is meg van győződve, hogy csak az egészségesektől tudjuk megtanulni, hogy mire van szükségünk az önmegvalósításhoz. A betegektől csak azt lehet megtanulni, hogy milyen trükköket alkalmaznak neurózisuk fenntartásához, az egészségesektől viszont azt, hogy mire van szükségük ahhoz, hogy egészségesek maradjanak. Az ember kreatív magatartással érheti el a csúcserőműnyt. A csúcserőműny a freudi öröme és a realitáselv szintézise, a külvilággal szembeni nyitottság, az értelmet eltorzító félelemtől való megszabadulás és ugyanakkor tudatos „valóságátélés“.

Bár az „önmegvalósítás“ fogalmát a különböző kutatók különböző módon értelmezték,

abban mégis egyetértenek, hogy az össz-személyiség kibontakozásáról van szó. Ennél a pontnál térnek el a redukciós elméletek képviselőitől, akik csak az energiák eltolásáról és a destruktív késztetések nem tudatos kárpótlásáról beszélnek. Az össz-személyiség azonban konstruktív és destruktív késztetésekből, szociális és antiszociális tendenciákból tevődik össze.

## Tanítható-e a kreativitás ?

### Korlátok és lehetőségek

A mai iskolai modell ritkán kedvez a kreativitásnak, sőt sok esetben inkább ellene dolgozik. A kreatív gondolkodás ugyanis az élet számos rész-kérdésében szükségszerűen nonkonformista. Az iskolapadban ülő kreatív orientációjú diák esetleg másként magyaráz egy történetet, egy jelenséget, mint ahogy azt a tananyag tartalmazza, és a tanár tanítja. A jelenség olyan, amilyenek a tanár leírja, de a tanuló értelmetlen rebellióknak tűnő ellentmondásaival a „lehetőség” dimenziójában közelít a tananyaghoz, a megszokottól való távolodást gyakorolja, kreatív beállítottságát csiszolja.

Tárgyilag lehet, hogy nincs igaza az akadémikuskodó diáknak, de nyugtalansága, keresése, szemléleti próbálkozása előremutat. Az intelligenciára orientált iskola hajlik arra, hogy az alkalmazás ötletességét, könnyedségét kiemelt értéknek tekintse, s egyre gyanakvóbban tekintsen az újra, ha az nem csak az alkalmazásban, hanem a szemléletben is új.

Távolról sem arról van szó, mintha minden nonkonformizmus kreatív lenne, de bizonyos, hogy gondolkodási, helyzetértelmezési, szemléleti nonkonformista megnyilvánulások gyakran hordhatnak magukban kreatív mozzanatot.

Kreatív nevelés – gondolkodásra, s nem bevéssett dogmákra való tanítás – csak olyan világban, olyan társadalomban képzelhető el, amely kedvez a gondolkodási kalandoknak, kereséseknek. Ahol a gyerekeknek dicsérendő erénye, hogy próbálkoznak másként is látni és gondolkodni, mint a tankönyvi ismeret.

A gondolkodási vállalkozás, a más nézőpontra való áttérés, magas hőfokon lejátszódó szellemi tevékenység, könnyen adja a szembenállás élményét annak, aki letér a megszokottról, és könnyen kelti a megtámadottság érzését abban, akinek a fonálról éppen leágaznak.

A formális nevelésben a súlypont még mindig az intelligenciára, vagyis a szilárd, szűk tudományok szerint történő ismeretgyűjtésre

helyezkedik. Nem nevelnek önálló gondolkodásra, helyes kérdésfeltevésre, a különböző interdisciplinális válaszok keresésére. Nem fejlesztik a bátorságot arra, hogy ne a szokásos fogalmakban gondolkozzunk. A minden emberben meglévő kíváncsiságot elnyomják, a konformis gondolkodást fejlesztik, és az originalitást leblokkolják.

Azt senki sem vitatja, hogy a tudást valahogy tovább kell adni a felnövekvő generációk számára. A kérdés, hogy miként, és hogy milyen tudást ?

Piaget használta először az úgynevezett progresszív pedagógiai nyelvhasználatban a „tapasztalat-átalakítás” kifejezést.

Az egész folyamatot mint generációk létehez kapcsolt mechanizmust írja le, amikor is az előző nemzedék tapasztalatai kezdetben a konformizmus, majd a konfrontáció jegyében átalakulnak és a felnövekvő generációk birtokába kerülnek. A tapasztalat-átalakításra szerinte azért van szükség, mert azok az információk, amelyeket az ősök át kívánnak adni, nem hitelesek, hiszen nem egyebek, mint a múltból átörökölt véleménymaradványok, élménytöredékek és hiedelmek.

Ahhoz, hogy a hiedelmektől a valóságosat az utódok meg tudják különböztetni, ezt a tapasztalatot aktívvá kell tenniük, vagyis újra át kell élniük. Ez a tapasztalat azután letisztulva visszanyeri eredeti értelmét.

A teória zseniális, problematikája azonban ugyanaz, ami valamennyi tudományos elméleté. A forgalmi szinten átalakított tapasztalatok ugyanis individuális kódot nyernek, ezért semmiben sem hasonlítanak a fogalommal eredetileg minősített élményhez.

Ha egy szúnyog megcsíp egy elefántot és egy kiscsirkét, valószínűleg eltérő hevülettel számolnának majd be élményükről az állatok iskolájában. Utódaiknak pedig végképp eltérő módon adnák át ezt az információt.

Legyen ez intellektuális vagy viselkedési értéknek kiválasztott információ, azonos problémába ütközünk abban a pillanatban, amint át akarjuk másokra származtatni.

Ugyan ki magyarázná meg az eszkimónak, hogy a fókahús egészségtelen, és jobban tenné ha zöldséget termesztené a jégkunyhója mellett. Ami az egyik embernek jó, az nem biztos, hogy jó a másiknak. Ki jogosult eldönteni azt, hogy az adott környezeti, társadalmi közegben mi legyen a mindenkire nézve kötelező jó, és mi minősül rossznak?

Az elme az érzékszervek útján az anyagi világhoz van kötvet. Az elme tapasztalatainak

megingatásával a hiedelemből tudás lesz. A tanítvány, amikor átéli tudatának összeomlását, képessé válik ismételten fölépíteni azt. Tudomány, tanítás és racionalitás van, de ez a hagyományos tanítási-tanulási folyamatban nem érvényesül. A tudás megőrzése és továbbadása tehát egy és ugyanaz. A tudás az egyetemes morálra vonatkozik, és nem a káprázat szülte fogalmi rendszerekre. A tudás továbbadásának feltétele és egyben módja is az érzéki tapasztalatokba vetett hit megingatása.

A tapasztalati történetek megéléséhez a tanítványnak térre, időre és meditációs objektumokra, vagyis problémaszituációkra van szüksége.

Az ilyen rádöbentési folyamat nem tűri a hagyományos tanórai kereteket, a „fóliaagyú“ tanárokat és a verbalizmust. A mai iskolában tanító tanárok be vannak zárkozva tudományuk labirintusába, és labirintusuk falai közül kiabálják tanítványaik felé a túlélés kulcsszavait.

Az átadás módszere tehát a „tapasztalati Én“ megingatásával járó rádöbentés, eszközei a meditációs objektumok jól megválasztott köre, amelyek egy-egy problémaszituációt modelleznek, kerete pedig a „MESTER-TANÍTVÁNY“ viszony.

Az újkori személyiség okozatként éli meg a világot, ezért az általa okként feltüntetett külvilágból érkező kellemetlenségek és fájdalmak elkerülése érdekében energiapajzsot működtet „Énje“ körül.

Ezt az energiamezőt nevezi Jung „personának“ vagyis álarcnak. Az álarc tehát olyan mentális energiát emésztő képződmény amelynek kialakítása és fennmaradása a „tapasztalati Én“ szolgálatában áll. A rádöbentés folyamata, a szerepeket fenntartó mentális energia lebomlásztásával és csoportosításával kezdődik. Ehhez olyan mentális erőterre van szükség, amelyben a „tapasztalati Én“ olyan adatok birtokába juttatható, amelyek nem illeszkednek a „központi számítógép“ adattárába.

„A rádöbentés pillanata az az állapot, amikor a „tapasztalati Én“ megéli „halálát“ és új dimenzióba kerül.“Ezt a folyamatot csak tapasztalatok útján lehet véghezvinni. A cselekedetek nyomot hagynak az elmében, és ezek a lenyomatok, az úgynevezett hajlamok befolyásolják gondolatainkat. Minden cselekvés rögzül bennünk, a tudatunkban pedig egy jel marad utánuk.

Ezek a jelek az ismételt cselekvések eredményeként valami olyasmit hagynak hátra, amit a legjobban a viselkedésmód jellemez. Valamennyi

cselekedet a saját további cselekedeteid reflektálása. Saját tetteid visszahatásai érkeznek hozzád, s ezeket saját meggyőződésed szerint tartod jónak vagy rossznak.

A MESTER-TANÍTVÁNY viszony célja a racionális ismeretek nyújtása helyett, hogy rádöbentsen a megismerés ízére.

A MESTER-TANÍTVÁNY viszony lényege éppen az, hogy nincs szükség tudatosan össze rendezett, fogalmakba sűrített ismeretátadási folyamatra. A MESTER-TANÍTVÁNY viszony lényege az alapállás hiányából fakadó vágy és az **ÖRÖKÖS KÉTKEDÉS**, amely a **MEGTAPASZTALÁS VÁGYA**.

Néhány évvel ezelőtt, főiskolás koromban alkalmam volt megízlelni a MESTER-TANÍTVÁNY viszony kínzó-gyönyörűségét. Mintha kedvenc filmem – A holt költők társasága – diákjaként áttam volna viszont magam. Az élmény egyszerre volt szörnyű és csodálatos. A tanórák óravezetése – jelenlegi terminológiával élve – leginkább a szemináriumhoz hasonlított, azzal a különbséggel, hogy nem volt ellenőrző és értékelő funkciója. Egyetlen funkciója volt a gondolkodási és vélemény szabadság olyan mértékű megélésének a biztosítása, amely hozzájárult a személyiség újrateremtéséhez. Az órák tartalmilag sem voltak szabályosak. A külső szemlélő hiányolta volna az unalomig ismert szemléltető eszközöket, a dinamikus óravezetést, az előre megtervezett motivációk eszköztárát, a megerősítéseket, egyszóval a herbarti pedagógia megannyi rafinált kellékét.

A legfeltűnőbb változás azonban a tanár szerepéhez kötődött. Tanárunk nem azért jelent meg az órán, hogy ismereteket adjon át, hanem azért, hogy megossa velünk a tanulási folyamat felelősségét. Saját magunk dolgoztuk ki – akár többekkel együttműködve – saját tanulási programunkat, ugyanakkor vállaltuk is e választás következményének felelősségét.

Az ilyen oktatás egyetlen feltétele az olyan vezető, akit az adott helyzetben tekintélynek fogadnak el, aki elég biztos önmagában és a hallgatókkal való kapcsolatában, és megvan benne az alapvető bizalom, hogy hallgatói képesek a saját fejükkel gondolkodni, maguktól tanulni. A kapcsolat lényege dióhéjban: a tanítvány önnön céljai elérése érdekében felkeresi azt a mestert, akitől a célok eléréséhez szükséges eszközök készítését eltanulhatja. Az eszközöket önmaga készíti el, önmaga próbálja ki, és önmaga korrigálja, ha szükséges. A mesterrel mindig csak akkor találkozik, amikor egy-egy akadály leküz-

dése során támogatásra szorul. Senkit nem érdekel, mit és hogyan csinál, hányszor próbálkozik és bukik el, egy a fontos, hogy a képzési folyamat végén mindazon képességekkel és tulajdonságokkal rendelkezzen, amelyek birtokában eredményesen tevékenykedhet.

A személyiség mindig az önmaga által megteremtett képet és sohasem egy kívülről jövő, megformált alakzatot keres, illetve vesz fel. Az egyén csak addig azonosul egy külső elvárásrendszerrel, egy kívülről rávetített képpel, ameddig abban a saját önmegvalósításához szükséges alkotóteret látja, amit kitölthet.

Amennyiben ez az alkotótér szűknek bizonyul, a személyiség visszahúzódik. A legjobb esetben az egyén szerződést bont és elmegy. Rosszabb esetben marad és különböző pótcselekvésekben találja meg a kiteljesedéséhez nélkülözhetetlen alkotó terét. Rivalizál, versenyez. Másokat piszkál és bántalmaz, örökösen megsérti és túllépi a szabályozók által rögzített kereteket. (A hadseregben permanensen ismétlődő durvaság és fegyelmezetlenségi hullámok forrása ez!) Alkotótér hiányában a legvégső esetben a személyiség fokozatosan elhal, ennek kézzelfogható mentális és szervi elváltozások a következményei.

Máig időszerű tehát az ókori mondás:

„Alkalmazkodni a környezethez, vagy alkalmas környezetet találni.“

Bármilyen hézagosa is még ismereteink a kreatív tevékenységről, megállapíthatjuk, hogy a kedvező feltételek együttes hatása hoz létre alkotó légkört:

*Olyan objektív helyzet, amelyben az eredményes tevékenység feltétele a rutinnal való szakítás, és a megfelelő Vezető.*

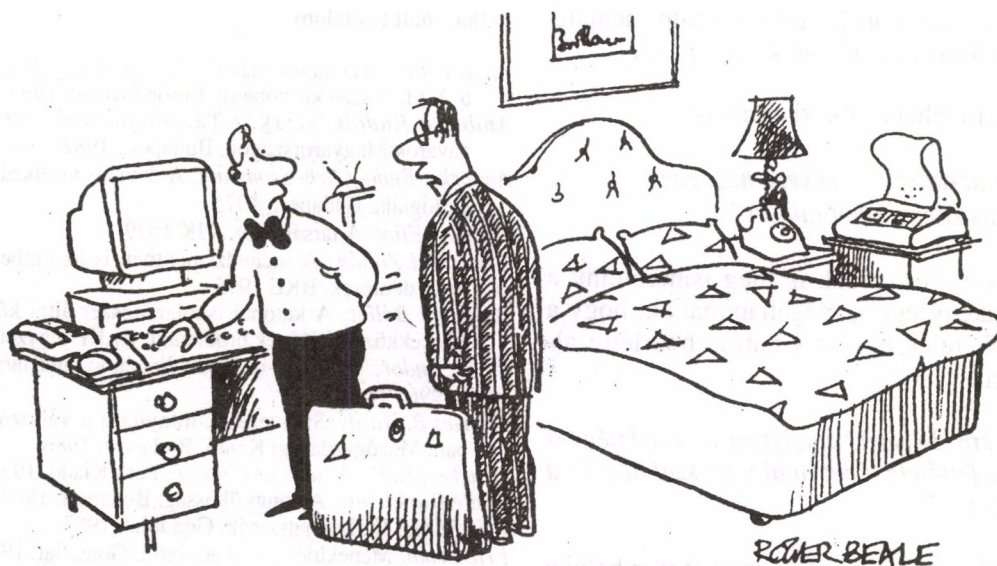
Szervezetről esett említés és a szervezeten belül a vezető szerepéről. Meggyőződésem, hogy kreatív alkotó légkörrel, az új iránti fogékonyságról csak ott beszélhetünk, ahol a VEZETŐ gondolkodása ilyen. Nem megengedi, megtűri az új gondolatokat, hanem maga is alkotó-gondolkodó a szó legnemesebb értelmében. Ahol ez nem így működik, ott olyan szabályok, viselkedési normák alakulnak ki, amelyeket találóan jellemez az a három pontból álló tréfás jó tanács, amely valamikor az amerikai hadseregben szállóigévé vált.: „Tartsd a szádat, törődj az emésztéssel és legyen mindenből hat másolatod.“

A pontosan körülhatárolt, jól strukturált és szigorú szabályokba rögzített feladatok nem nagyon tűrik az önálló gondolatokat. Különösen, ha az ellenőrzés, értékelés szigorú feltételeket határoz meg. Meggyőződésem, hogy minden területnek - hierarchikus szintnek - saját, jól körülhatárolható mozgásteret, „alkotótere“ van. Ha az egyén túllépi - vagy túllépni igyekszik - ezt a mozgásteret, ellenállásba ütközik. Az egyéni felelősséget alapvetően abban látom, hogy felismerje a saját helyét az adott rendszerben, és felismerje az adott helyhez rendelkezésre álló lehetőségeit. Amennyiben ezek a lehetőségek szűkre szabottak, érzése szerint behatároltak, a saját felelőssége, hogy megkeresse, felkutassa azt a szintet, amelyben alkotásvágyát, önmegvalósítási szükségleteit kielégítheti. Ha ez a rendszeren belül lehetséges, akkor ott, ha nem akkor más területen. Akárhogyan történik is a dolog, mindig fel kell készülni az ellenállásra. Rengeteg személyes tapasztalat szükséges ahhoz, hogy felismerhetővé váljanak az ellenállással szembeni hadviselés lehetőségei.

#### Felhasznált irodalom

- Alvin Toffler: Hatalomváltás (Tudás, gazdaság és erő-szak a XXI. század küszöbén). Európa Kiadó, 1993
- Andorka Rudolf (szerk.): Társadalmi beilleszkedési zavarok Magyarországon. Budapest, 1982
- Andorka-Buda-Cseh-Szombaty: A deviáns viselkedés szociológiája. Budapest, 1975
- Aronson Eliot: A társas lény. KJK 1979
- Baracskai Zoltán: A menedzsmentben is az ember dönt. Profi döntések. BKE 1995
- Baranyai Bálint: A katonai iskolarendszer által képviselt értékek közvetítésének problémái. KLKF jegyzet, 1992
- Berki Sándor: Azért ne bánkódjál én jó vitéz társam. BKE 1996
- Charles B. Hardy: Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1986
- Drucker; P. F.: A hatékony vezető. Park Kiadó, 1991
- Emile Durkheim: Az öngyilkosság. Budapest, 1967
- Eric Berne: Emberi játszmák. Gondolat, 1987
- Eric From: Menekülés a szabadságtól. Gondolat, 1989
- Erika Landau: A kreativitás pszichológiája. Tankönyvkiadó, 1974
- Forgas I. P.: A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat, 1989
- Gönczöl K. és Kerezszi K. (szerk.): Deviancia, emberi jogok, garanciák. TWINS Kiadó, 1993
- Hall G. M.: A vezetés arca. ARMY, 1989 (ford.)
- Hamvas Béla: Scientia Sacra. Bp. Magvető, 1988
- Hankiss Elemér: Társadalmi csapdák. Magvető, 1979
- Hársing L-Fehér M.: A tudományos problémától az elméletig. Kossuth, 1977
- Hársing László: A tudományos érvelés logikája. Akadémiai, 1981
- Heide Fittkau: Lelki törvények a gyakorlatban. Tankönyvkiadó, 1979

- Helvétius C. A.*: Az elméről. Gondolat, 1987  
*H. Simon*: A korlátozott racionalitás. KJK 1982  
*Jávor István*: Érdek, viselkedés. Vezetéstudomány, 1983. 3. szám  
*K. Lewin*: Csoportdinamika. KJK 1975  
*Kulcsár Rózsa*: A deviáns viselkedés szociológiája. Gondolat, Bp. 1974  
*Kelley H. H.*: A vonatkozási csoport két funkciója. KJK 1975  
*Karl Popper*: A historicizmus nyomorúsága. Akadémia, 1989  
*Magyari Beck István*: Kísérlet a tudományos alkotás produktumának interdiszciplináris meghatározására. Akadémia, 1976  
 -- Az alkotások rangjának mérése. BKE 1983  
*Maslow A.*: Elmélet az emberi motivációról. KJK 1977  
*Morawski W.* (szerk.): A szervezet. KJK 1979  
*Michel Crozier*: A bürokrácia jelensége. KJK 1981  
*Mérő László*: Észjárások. Tipotex, 1994  
*Machiavelli N.*: A fejedelem. Értekezések. Medicina, 1992
- Pataki Ferenc* (szerk.): Társadalmi beilleszkedési zavarok. Akadémia, 1986  
*Peters-Waterman*: A siker nyomában. Kossuth és KJK 1986  
*Pietrasinski Z.*: A helyes gondolkodás pszichológiája. Gondolat, 1966  
*Polányi Mihály*: Filozófiai írásai I-II. Személyes tudás. Atlantisz, 1992  
*Pólya György*: Problémamegoldás. A gondolkodás iskolája. Tipotex Kiadó, 1994  
*Rogersen P.E.-Weinstock*: A vezetés. KJK 1979  
*Rogers C.*: Alkotó vezetés. Gondolat, 1979  
*Secord-Bckman*: Szociálpszichológia. Kossuth, Bp. 1972  
*Sherif M.*: A vonatkozási csoport fogalma. Gondolat, 1973  
*Schopenhauer A.*: A világ mint akarat és képzelet. Mezőgazdasági K. 1982  
*Somlai Péter*: ELTE Szoc. Intézet, Bp. 1992  
*Szirmai Imre*: Egyetem, Begyetem. Tertia Bp. 1993  
 Vezetés, Szervezés I.-II. Bp. 1981 Aula Szerzői Munkaközösség



*Jó, jó, de melyik gombot kell megnyomnom,  
 ha távol akarom magam tartani az üzleti élettől?*

## VIHAROS VÁLTÁS: HATÁROK NÉLKÜL?

Új bevásárlóközpontok az átalakuló kiskereskedelemben

**A tanulmány a kiskereskedelem átalakulásának két leggyakoribb kérdésével foglalkozik hangsúlyosan: kedvező hatásúak-e a bevásárlóközpontok; hány bevásárlóközpont épülhet.**

Az elmúlt fél évben négy korszerű, nagy alapterületű bevásárlóközpont nyílt meg a fővárosban és közvetlen környezetében. A kiskereskedelem rohamos léptékűnek ígérkező átalakulása számos kérdést vet fel, melyek közül a leggyakoribbak: – Kedvező hatásúak-e a bevásárlóközpontok? – Hány bevásárlóközpont épülhet?

**Az elsők között: Duna Plaza, Pólus, Europark, Cora Hipermarket**

A közelmúltban épült négy bevásárlóközpont alapterülete összesen 150 ezer négyzetméter, ebből a hasznos kereskedelmi terület meghaladja a 100 ezer négyzetmétert:

	teljes alapterület	kereskedelmi alapterület	beruházás értéke	üzletek száma
<i>Duna Plaza</i>	42 e m <sup>2</sup>	30 e m <sup>2</sup>	8,6 Md Ft	112
<i>Pólus</i>	56 e m <sup>2</sup>	42 e m <sup>2</sup>	9,5 Md Ft	240
<i>Europark</i>	30 e m <sup>2</sup>	25 e m <sup>2</sup>	3,5 Md Ft	60
<i>Cora Hipermarket</i>	20 e m <sup>2</sup>	13 e m <sup>2</sup>	7,0 Md Ft	–

E beruházások együttes értéke 29 milliárd forint. A kereskedelmi beruházások teljesítményértéke 1996-ban 69,9 milliárd forint volt, több, mint másfélszerese az előző évinek. A beruházásnövekmény a bevásárlóközpont építés eredménye.

A jelenleg már működő, az előbbieket megelőzően épült, 8–10 ezer négyzetméternél nagyobb üzletközpontok (például a réginek számító Sugár, Flórián, az újak között megjelent Budagyöngye, Süba) alapterülete együttvéve megközelíti a 100 ezer négyzetmétert. A fővárosban és

vonzáskörzetében jelenleg mintegy 100 ezer négyzetméter alapterületen épülnek újabb bevásárlóközpontok, mellettük tervezik további, mintegy 300 ezer négyzetméter megépítését; mindez, az előbbiekkal együtt, 650 ezer négyzetméter.

Az ország más területein további, mintegy 20 nagy, 8–10 ezer négyzetmétert meghaladó alapterületű bevásárlóközpont építését tervezik.

Mindezek eredményeként az ezredfordulóig a nagy alapterületű bevásárlóközpontok legalább 1–1,5 millió négyzetméter alapterülettel gyarapíthatják a kiskereskedelmi hálózatot.

Nem zárható ki az előbbinél nagyobb mértékű fejlesztés sem a hazai kiskereskedelemben az elkövetkező három-öt évben. Ennek legfontosabb feltétele a belső piac bővülését is engedő, a lakossági vásárlóerő növekedésére is építő tartós gazdasági növekedés.

Lényeges hatással lehet a kiskereskedelem helyzetére az Európai Unió csatlakozási folyamatának alakulása, melynek során a belső piac szervezetrendszere még gyorsabb alkalmazkodásra kényszerül. Az elmaradott, fejlettségét tekintve megosztott kiskereskedelmi hálózat nemcsak a kereskedőket, hanem a korszerűtlen egységekbe szállító termelőket is jelentős hátrányba sodorhatja, a forgalmazás magasabb költségei miatt.

A bevásárlóközpontok megjelenésének és terjedésének háttérében több, esetenként részben ellentmondásos hatás húzódik meg, a kereskedelem piaci helyzetének, szervezetrendsze-

nek során a belső piac szervezetrendszere még gyorsabb alkalmazkodásra kényszerül. Az elmaradott, fejlettségét tekintve megosztott kiskereskedelmi hálózat nemcsak a kereskedőket, hanem a korszerűtlen egységekbe szállító termelőket is jelentős hátrányba sodorhatja, a forgalmazás magasabb költségei miatt.

A bevásárlóközpontok megjelenésének és terjedésének háttérében több, esetenként részben ellentmondásos hatás húzódik meg, a kereskedelem piaci helyzetének, szervezetrendsze-

rének, gazdálkodási körülményeinek változásai mellett. Meghatározó a nemzetközi környezet, a pénzpiac, a termelő és kereskedelmi tőke növekvő súlyú behatolása a kelet-európai térségbe.

#### Piaci kilátások: kényszerű hanyattatás végén ?

A kiskereskedelmi forgalomban értékesített áru mennyiség 1990-96. között összesen több, mint 25%-kal csökkent. Ebben az időszakban ugyanakkor megkétszereződött a kiskereskedelmi üzletek száma:

1997-ben előreláthatóan megáll a forgalmi

kiskereskedelmi forgalom	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
érték, milliárd forint	1070,5	1301,4	1569,5	1967,3	2053,9	2389,9	2790,7
érték/előző év, %	119,6	121,6	120,6	125,3	104,4	116,4	116,8
volumen/előző év, %	92,4	90,1	97,5	102,8	93,9	91,9	94,9
üzletek száma, db	106632	153718	176697	200049	217861	232757	226783

volumen visszaesése, a kormányzat szándékát a gazdaságkutatók előrejelzései alátámasztják. Az ezredfordulóig ugyan nem várható a forgalmi volumen gyors növekedése a kiskereskedelemben, a bevásárlóközpontok azonban, a kilencvenes évtized eddig eltelt időszakához viszonyítva, már várhatóan javuló piaci helyzetben indíthatják előrelátható térhódításukat.

A privatizáció, a nagyszámú vállalkozásindítás, a külföldi tőkebefektetések nyomán a kilencvenes évtized első felében gyökeresen átalakult a kereskedelem szervezetrendszer.

1996. végén 218 ezer vállalkozás működött a kereskedelemben (ebből 39 ezer kft, részvénytársaság, félezer szövetkezet, 37 ezer bt, 139 ezer egyéni vállalkozó), ami több, mint négyszerese az 1990. évinek. A legtöbb vállalkozás ebben az ágazatban tevékenykedik. Vegyes tulajdonú gazdasági szervezetet legnagyobb számban a kereskedelemben alapítottak, 1996-ban több, mint két ezret (az összes új külföldi érdekeltségű vállalkozás felét).

Az előbbiek – a kedvezőtlen piaci helyzet és az üzletek, vállalkozások számának növekedése – következtében rendkívül éles verseny bontakozott ki a kereskedelemben a kilencvenes években, már a bevásárlóközpontok megjelenése előtt. A bevásárlóközpontok terjedésével a verseny új szinttel bővült.

A mérsékelt ütemű, jelenleg döntően exportközpontú gazdasági növekedés mellett továbbra is erőteljesen behatárolt fogyasztói piacon a várhatóan tovább gyorsuló verseny következtében a

részesedési arányok újrendeződnék, elsősorban az üzletláncok, a korszerű nagyáruházak, a beszerzési társulásokban érdekelt kereskedők, sajátos igényeket kielégítő szakkoltok javára, a bevásárlóközpontokban tevékenykedő vállalkozások mellett.

#### Kereskedelmi hálózat: szakadást szakadás követ ?

A kiskereskedelmi hálózat, az üzletek felszereltsége, az alkalmazott módszer a boltok többségében még mindig korszerűtlen. Ennek oka egyrészt, hogy a kilencvenes éveket megelőző

időszakban a kereskedelmi hálózat csak vontatottan fejlődhetett. A privatizációban döntő részben elhasználódott, felújításra szoruló egységek, hálózatok jutottak állami, helyhatósági kézből az új tulajdonosi körhöz.

A kilencvenes években a romló piaci, megnehezedett gazdálkodási körülmények között a kereskedelmi hálózat jelentős részében szükségessé vált nagyobb fejlesztésekre csak külső tőkebevonással nyílhatott lehetőség. A megelőző időszakban elmaradt fejlesztések és állagmegóvás, karbantartás következtében rendkívül nagy tömegű korszerűsítési feladat halmozódott fel.

A kilencvenes években fejlesztési célú banki hitelt a kereskedelmi vállalkozásoknak csak szűk köre kaphatott. Az egyébként is tőkeszegény kis-, középvállalkozások megfelelő vagyoni fedezet hiányában ebből eleve kiszorultak.

A külső tőkebefektetések révén a kereskedelmi hálózat egy kisebb része ugyan rövid idő alatt megújult, az üzletek többsége azonban nem korszerűsödhetett. Nagy számban bővült ráadásul már korábban is azokkal a szintekkel (garázs, lépcsőház, pince, alagsor), melyeket kényszerből hasznosítottak kereskedésre, így csak konzerválták a hálózat elmaradottságát.

A diszkont kereskedések nemcsak a piaci alkalmazkodás kényszere miatt növekedtek nagyobb számban, hanem a beruházási költségek megtakarítása érdekében is. A feketekereskedelem, az utcai, vásári kereskedés még inkább visszavetette a kereskedelmi hálózat fejlődési kere-

A kereskedelem behatárolt fejlesztési lehetőségeit mutatja, hogy 1990-95. között az ágazatban a beruházások éves szinten számított volumene nem növekedett.

A kereskedelmi hálózat korszerűsítését mind ezek következtében alapvetően a külföldi tőkebefektetések határozták meg. A korszerű egységeket, értékesítési rendszereket kiépítő vállalkozások döntő részben külföldi érdekeltségekhez, nagy üzletláncokhoz kapcsolódtak. Ezek a cégek a bevásárlóközpontokon keresztül is bővítik hálózatukat.

A korszerű vezetési, munkaszervezési, technológiai rendszereket döntő részben a külföldi érdekeltségű vállalkozások körében vezették be. A kereskedelem egészét tekintve elmaradottság jellemzi a logisztikai módszerek alkalmazását. Fejletlen a számítástechnikai háttér, az elektronikai eszközök (például vonalkód technika, elektronikus fizetési módok) alkalmazásának szintje, különösen az Európai Unió országainak kiskereskedelméhez viszonyítva.

#### **Fejlődési hullámok a hazai kereskedelemben**

A hazai kereskedelem adottságai évtizedekkel korábban sem tették lehetővé a saját tőkeerőre épülő, nagyobb léptékű, kiterjedt, gyors ütemű fejlesztést, elsősorban a szervezetrendszer elaprózottsága és tőkehiánya miatt.

Az első áruház, az 1911-ben átadott, ma is működő Párisi még hazai tőkeerővel szerveződött. Ezt követően, az akkori viszonyok között korszerűnek tekintett első nagy és modern áruház, az 1926-ban megnyílt Corvin német tőkéből épült. Fél évszázadon át ez volt a legnagyobb áruház.

Az első fiókhálózatot az osztrák Meinel alapította, 1900-ban. A huszas, harmincas években a külföldi befektetések (Odol, Rosenthal, Singer, Shell, Kodak, Remington, Benz, Fiat) erőteljes szerepet játszottak a modern kereskedelmi formák (áruház, fiókhálózat) meghonosításában, számarányuk, elterjedtségük azonban alacsony szinten mozgott. Ebben az időszakban elsősorban a szakosodás kibontakozásával fejlődött a kiskereskedelmi hálózat, mely döntő többségében, hasonlóan a térség kereskedelméhez, önálló, kis boltokból állt. A közép-európai térség kereskedelmében az egy-öt fős boltok aránya a környező országokban 90% felett alakult (Ausztria, Cseh-szlovákia, Németország).

Elmaradott képet mutat az üzletsűrűség a térség országaihoz képest ebben az időszakban.

A tíz ezer lakosra jutó kereskedések száma 1930-ban Magyarországon 78, Ausztriában 157, Cseh-szlovákiában 140 volt.

1948-ban a tízezer lakosra jutó üzletszám 77 volt, ami 1952-ben 25-re csökkent Magyarországon, alapvetően a magánkereskedelem visszaszorítása miatt. Ezt követően az üzletszám növekedésnek indult ugyan, de az elmaradás jelentős maradt. A tízezer lakosra jutó üzletszám 1971-ben 43 volt, a nyugat-európai átlagos 100-150 közötti üzletszámmal szemben (a kelet-európai átlag 40-60 között mozgott).

A kilencvenes évekig a hálózatbővítés, a legnagyobb alapterületű egységeket tekintve, egy új áruházi láncra (Skála) és két üzletközpont (Sugár, Flórián) korlátozódott, az időszak második felében.

#### **Európa: gyorsuló verseny, erősödő koncentráció**

Az európai kiskereskedelem fejlődése mindvégig gyorsabb volt. Az áruházak, fiókhálózatok, szövetkezeti láncok már a századforduló előtt megjelentek. A szupermarketek a húszasas évek végén alakultak ki az Egyesült Államokban. Európában jelentősebb koncentrációs hullám indult meg a kereskedelemben már a harmincas években. A kiskereskedelem koncentrációja ebben az időszakban a leggyorsabb Angliában volt, ahol a nagy szervezetek (áruházak, fiókhálózatok, szövetkezetek) részesedése a forgalomból már a harmincas évek végén 35%-ot ért el. A koncentráció az ötvenes években tovább erősödött. Ezekben az évtizedekben a kisméretű kereskedések, az egyes országokra jellemzően különböző arányokban, mérsékeltebb, de még mindig jelentős forgalmi részesedéssel, mindvégig fennmaradtak.

1960-70. között tovább erősödött Nyugat-Európában a kiskereskedelem koncentrációja. Országoként ugyan különböző, de egyértelműen, kimutathatóan jelentősebb mértékekben visszaesett a független kereskedők forgalmi részaránya (például Belgiumban 86-ról 72%-ra, Franciaországban 84-ről 56%-ra, Hollandiában 85-ről 46%-ra, Nagy-Britanniában 58-ról 40%-ra, Németországban 84-ről 28%-ra, Olaszországban 95-ről 86%-ra). A kis boltok száma ugyan továbbra is magas maradt, de tönkremenetelük, cserélődésük felgyorsult.

A nyolcvanas, különösen pedig a kilencvenes években rohamosan felgyorsult Európában a kiskereskedelem koncentrációja. Ez összefügg a kereskedelem technikai fejlődésével, az elektro-

nika beépülésével az értékesítési rendszerekbe, az áruválaszték kiszélesedésével, a nagy kereskedelmi vállalkozások tőkeerejének megnövekedésével, valamint a szállító, termelői háttér hasonló koncentrációjával. Mindebben meghatározó szerepet játszott a multinacionális cégek piaci térhódítása.

Az Európai Unió országaiban a fogyasztási kiadásokban a kiskereskedelem részaránya 30-40% között mozog. Ezen belül legnagyobb a részesedése az élelmiszer kiskereskedelemnek, átlagosan 30-50% közötti mértékekkel (például Portugáliában 25%, Németországban 30%, Ausztriában 40%, Olaszországban, Nagy-Britanniában 50%, Franciaországban 55%, Írországban 60% körül, 1994. évi adatok szerint).

Az élelmiszer kiskereskedelemben az elmúlt öt-tíz évben jelentős arányban hódított teret a legnagyobb uniós országokban a nagy alapterületű hipermarket, szupermarket, egyes viszonylatokban elsőprő méreteiben. Piaci részarányuk a hagyományos típusú boltokkal szemben a következők szerint alakult (%):

	1986	1988	1990	1992	1994
Franciaország	–	–	67	69	72
Németország	63	66	67	67	77
Olaszország	13	15	21	25	27
Spanyolország	52	59	65	71	75
Anglia	50	50	73	77	80

A bevásárlóközpontokban központi szerepet töltenek be a hiper- és szupermarketek, a hagyományosan kis üzletekhez kötődő, mindennapos bevásárlási szokások átalakításával.

Hatalmas méreteiben növekedett a legnagyobb élelmiszer kiskereskedelmi cégek forgalmi koncentrációja. Szinte valamennyi uniós országban a legnagyobb öt élelmiszer kiskereskedelmi cég együttes piaci részesedése meghaladja az 50%-ot, Finnországban, Svédországban a 80%-ot (kivéve Olaszország, ahol ez az arány 15% körül alakult 1993-ban).

Az élelmiszerekhez hasonlóan, ha nem is olyan arányban, koncentráció indult meg az iparcikk kereskedelemben is.

### Mit kínál a bevásárlóközpont ?

A bevásárlóközpontok térhódításával a vásárló vitathatatlanul jól jár, hiszen a bolthálózat, az árukínálat, a választás lehetősége kiszélesedik. Robbanásszerűen javulnak a vásárlási körülmények, világszínvonalú üzletek érhetők el.

Az erősebb versenyben a kereskedők és a

szállítók a vásárlók igényeihez igazodó, legjobb összetételű árukínálat és legkedvezőbb árszint kialakítására a hagyományos hálózat lehetőségeit felülmúló keretek között törekedhetnek.

A bevásárlóközpontok kínálta keretek között megindulhat a fogyasztási szokások átalakulása abban az irányban, mely a fejlettebb gazdaságok jellemzője. Ezt az a technológiai váltás indítja el, melynek meghatározó jellemzője a nagy alapterületű értékesítő helyek kiugróan széles árukínálata. Megszűnik a bolti árukínálat hagyományos szakmai tagolása a bevásárlóközpontokban, hipermarketekben.

Lényeges eszköz az értékesítési módszerekben a bevásárlóközpontok hosszabb nyitvatartása.

A kereskedő beruházás nélkül juthat korszerű üzlethelyiséghez. A kereskedelmi vállalkozások számára megnövekszik az üzlethelyiség kínálat. A bővülő helyiségkínálat kedvezően hat a bérleti díjakra, az üzlethelyiség eladási árakra, oldhatja az önkormányzatok monopóliumait, a vállalkozások kiszolgáltatottságát.

A kereskedők korszerű technológiákat, technikai eszközöket alkalmazhatnak.

A bevásárlóközpontok korszerűsítésre kényszerítik a kereskedelmi hálózat más egységeit is, ami az ágazat egészét tekintve kedvező.

Nem kerülhető meg azonban az sem, hogy a korszerűsítésből, fejlesztésből bármilyen ok miatt kívülrekedt kereskedők

körében erős ellenérdekltség alakult ki a bevásárlóközpontokkal szemben.

Erőteljesebben érintheti a bevásárlóközpontok forgalomelszívó hatása a centrumokon kívül tevékenykedő kereskedőket. A felkészületlen, kényszerterületeken tevékenykedő kereskedők várhatóan rövid időn belül váltásra kényszerülnek. Nehezül a kis üzletek és az üzletláncokon kívül tevékenykedő „körüti“ kereskedők helyzete, mivel ezeknek a vállalkozásoknak a kínálatát szoríthatják félre leginkább a bevásárlóközpontok.

Megfelelő kínálattal, fejlesztéssel felvehetik a versenyt az üzletláncok és a nagyáruházak. A kisebb vállalkozások számára a franchise, a beszerzési társulások, a szakosodás jelenthetnek a kiszorulásuk veszélyét mérséklő mozgásteret.

A bevásárlóközpontok enyhíthetik az önkormányzatok infrastruktúra-fejlesztési gondjait is. Többségében beépítetlen területeket hasznosítanak, parkolókat, bekötő utakat építenek. Tehermentesítik a zsúfolt belterületeket, új városrész centrumok kialakulását indítják el.

Kedvezően hatnak az idegenforgalmi vonzerőre. A beruházások teljesítményértéke hozzájárul a gazdaság növekedéséhez. A bevásárlóközpontokon keresztül is szélesedő verseny, a kockázat veszélyei alaposabb mérlegelésre kényszerítik a beruházót, kereskedőt egyaránt.

A gyorsuló verseny nyomán átrendeződő kereskedelmi struktúra vesztesei, a részesedésüket elvesztő, a piacról kiszoruló vállalkozások számára a váltás kényszere elnyomja a bevásárlóközpont minden előnyét. A hazai kereskedelem átrendeződése azonban sokrétűbb, mint a bevásárlóközpontok pusztá megjelenése. Elkerülhetetlen a kis üzletek egy részének kilátástalanná válása mellett a nagyobb láncok közötti részesedésváltás is.

### **Verseny a központokban: megbukhat-e egy bevásárlóközpont ?**

A bevásárlóközpontok építése, ugyanúgy, mint bármely más beruházás, üzleti kockázattal jár, így természetesen egyáltalán nem zárható ki a bukás lehetősége. Ez azonban nem azt jelenti, hogy le kell bontani, vagy az esetleg félbeszakadt építkezés egyáltalán nem folytatható: a beruházó a bérleti vagy boltterület értékesítési díjak csökkentésére kényszerül. Gazdálkodási eredménye, esetleges vesztesége az üzlethelyiségek iránti kereslettől függően alakul, ugyanúgy, mint a bevásárlóközponton kívüli üzleteknél. A beruházás kockázata azonban, a bevásárlóközpontok jellege miatt az üzletet birtokló kereskedők és a beruházók számára egyaránt mérsékeltebb.

A bevásárlóközpontokban a beruházói és üzemeltetői kockázat többnyire teljesen vagy részben különválik. Így a beruházás megtérülése a költségekkel szemben az elérhető bérleti és boltterület értékesítési díjaktól függ.

A számítását nem találó kereskedő a többi vállalkozótól függetlenül válhat. A beruházó is módosíthatja, egy üzletközponton belül akár eltérően is a bérleti díjat.

Várható, hogy a beruházók visszafogják a fejlesztéseket, ha nem jelentkezik megfelelő bérleti, vásárló az üzlethelyiségekre.

A kereskedelemben a későbbiekben tovább gyorsuló, kiélezett verseny befolyással lesz a beruházások megtérülésére is. A piaci lehetőségek területenként, szakmánként különbözően, egyes esetekben kedvezőtlenül alakulnak, amikor a kereskedők csak alacsonyabb bérleti díj fizetését képesek kigazdálkodni. Ebben meghatározó az egy négyzetméterre jutó forgalom nagysága. Döntő a bevásárlóközpont földrajzi elhelyezke-

dése, megközelíthetősége, üzletkör-összetétele és a kereskedelmi kínálatot kiegészítő szolgáltató részlegek vonzereje is.

Az említett négy bevásárlóközpont egy négyzetméterre eső beruházási költségei (120-350 ezer forint) között jelentősek az eltérések, különböznek a bérelhető, megvehető üzletek díjai is.

A bevásárlóközpontok megtérülési ideje átlagosan öt-nyolc év körül mozog. Számolni kell azal is, hogy a megtérülési idő az indításkor előrevetített időszakhoz képest rövidebb vagy hosszabb lehet. A megtérülési időszakon belül pedig hullámzó, egymástól merőben különböző jövedelmezőségi szakaszok is válthatják egymást.

Már jelenleg is látható, hogy a bevásárlóközpontok eltérő típusúak, színvonalúak lesznek. A bevásárlóközpontokban tevékenykedő kereskedők számára ez nagyobb mozgásteret kínálhat. A kereskedőknek érdekük a bevásárlóközpontot építő beruházók közötti verseny.

### **Mennyi bevásárlóközpont épüljön ?**

Az elkövetkező két-három évben a magyar bevásárlóközpontok a várhatóan legalább 1-1,5 millió négyzetméter körüli alapterületük mellett még elmaradnak az uniós országokban mért, átlagosnak tekinthető arányoktól. Az ezredfordulóra a bevásárlóközpontok részesedése az alapterületet tekintve a hazai kereskedelmi hálózathoz 10-15% közötti mértékre becsülhető. Ez alacsonyabb részesedés a fejlettebb uniós hálózati arányoknál.

A bevásárlóközpontok terjedését természetesen a hazai sajátosságok is befolyásolják, így eleve fékezőleg hathat a fizetőképes lakossági keresletnek az elkövetkező néhány évben még lassúnak ígérkező növekedése, differenciálódása, a népesség összetétele, a településszerkezet (sok kistelepülés, fővárosközpontúság), az infrastruktúra területi különbözőségei, a közlekedési viszonyok, a motorizáció fejletlensége, a jelenleg alacsony személygépkocsi ellátottság.

Szerepet játszik az is, hogy a települések nem készültek fel megfelelően a nagy alapterületű bevásárlóközpontok hatásaira (hosszabb nyitvatartás, módosuló közlekedési igények, szűk, hiányos kapcsolódó infrastruktúra). Ezért is merült fel egyes önkormányzatok szintjén az adminisztratív korlátozás igénye, amire ugyan van példa egyes országokban (Belgium, Franciaország, Németország, Ausztria), csak éppen sokkal magasabb fejlettségi szinten. A települések felkészületlensége miatti kedvezőtlen elemeket inkább kiegyenlítheti a bevásárlóközpont-

tok városformáló hatása, a túlszűfolt belterületek (áruszállítás, közlekedés) tehermentesítése.

Nem vitatható azoknak az önkormányzati törekvéseknek a megalapozottsága, melyek nem kívánják megengedni a település-, az infrastruktúrafejlesztés lehetőségeitől, a megalapozott környezeti követelményektől messze elszakadó beruházásokat. A településeknek is azonban figyelembe kell venniük a világ fejlett térségeiben megmutatkozó és rohamos méretekben érvényesülő, alapvetően a vásárlók igényeihez igazodó hálózatfejlődési irányokat. Ellenkező esetben, a bevásárlóközpontok más hatásait is figyelembe véve, fennáll annak veszélye, hogy a későbbiekben a településszerkezet korszerűtlen elemei felerősödnek – a települések szerves részét képező kereskedelmi hálózat szerteágazó hatásrendszere miatt.

Jelenleg úgy tűnik, a bevásárlóközpontok építésébe különféle adminisztratív korlátozások beléptetésével közvetlenül beavatkozni szándékozó önkormányzatokat inkább a rövid távú érdekek vezérik. Az önkormányzatok megosztottak, ami végül a piaci érdekeltiségtől eltérő irányba is terelheti a beruházásokat.

A verseny mellett egy, alapvetően informált-ságra korlátozódó koordináció, önszabályozás a beruházók, városépítők és kereskedők között előmozdíthatja az esetleges kockázatok mérséklését, az építhető bevásárlóközpontok számát azonban alapvetően a piaci igényeknek, a vásárlók választásának kell eldönteniük. A koordinációban szerepet kaphat például a környezetvédelmi megfontolásokkal egyidejűleg a kisvállalkozó kereskedők ésszerű védelme. Ebben az önkormányzatok szerepe a meghatározó, hiszen a bevásárlóközpontok építését ingatlanadási áraik mellett egy sor más eszközzel is befolyásolhatják az építési engedélyeztetésen túl (például helyiségbérleti díj, parkolási díj, helyi adók, infrastruktúra fejlesztés).

### Mall után box ?

A nagy alapterületű bevásárlóközpontok aligha vitathatóan segíthetik a magyar kereskedelem felzárkózását, közelítését a fejlett régiók kereskedelméhez. Hatásuk jóval túlmutat a kereskedelem keretein: a vásárlási szokások átalakulásán keresztül életmódot alakít, az építészeti megoldások átformálják a városképet, az infrastruktúra, a környezet, a közlekedés, a kapcsolódó szolgáltatási igények alkalmazkodásra kényszerítenek.

A kereskedők, az építők, a várostervezők és – nem utolsósorban – a vásárlók számára mindez azért is fontos, mivel már kialakult az amerikai piacon a kereskedelmi hálózat fejlődésének következő, a „mall“-t követő állomása, a még nagyobb üzletváros, a „box“.

A bevásárlóközpontok létrejöttében döntő szerepet játszott az ipar és a kereskedelem minden korábbit felülmúló, a technikai fejlődésre épülő, országhatárokat átlépő, földrészeket összekötő koncentrációja. A versenyben a termelők és kereskedők egyaránt a költség szint leszorítására törekszenek, melynek egyik leghatásosabb módja a nagy tömegű termelési rendszerekből kiléptetve az áru útjának további lerövidítése, rendkívül nagy átbocsátóképességű, egymást nem keresztező értékesítési csatornák, eladóterek kialakításával.

Az Európai Unió együttesen mért élelmiszer kiskereskedelmében például a hat legnagyobb piacvezető (Rewe, Carrefour, Leclerc, Intermarche, Metro, Edeka, német és francia cégek) részesedése már 1993-ban meghaladta a húsz %-ot.

A kereskedelemnél sokkal nagyobb a piaci koncentrációja a gyártóknak. Egy-egy árucikkben, cikkszoportban a legfeljebb féltucat legnagyobb márkagyártó (például Unilever, Ferruzzi, Nestlé, Oetker, Heinz, Philip Morris, Coca-Cola) együttes piaci részesedése negyven-ötven %-tól nyolcvan-kilencven %-ig terjed az európai piacokon.

A fogyasztási cikk gyártók 1994. évi uniós toplistáját a Siemens vezeti (52 milliárd dollár éves értékesítéssel). Világviszonylatban a Hitachi a listavezető (71 milliárd dollár éves eladással), ahol még a Philip Morris (65 milliárd dollárral) megelőzi a Siemens-t. A tizes listán „sereghajtó” a Procter and Gamble (31 milliárd dollár). A legnagyobb uniós kereskedelmi érdekcsoport, a Metro éves forgalma 46 milliárd dollár (1994.).

Az ipari termelés koncentrációja, a legnagyobb gyártók eladásait együtt véve, európai és világviszonylatban egyaránt sokkal erősebb az Európai Unió kereskedelmében összesíthető forgalomnál. A tíz legnagyobb uniós kereskedelmi vállalatbirodalom éves forgalma 231 milliárd dollár, a világ tíz leghatalmasabb gyártójának 442 milliárd dolláros eladásához mérve. Hasonlóképpen a tíz legnagyobb uniós kiskereskedelmi cég együttes árbevétele 148 milliárd dollár, szemben a tíz legnagyobb európai fogyasztási cikk gyártó 323 milliárd dollár értékesítésével szemben (1994.).

Jocher RIEKER-Jürgen SCHAEFER

## RENDET TEREMTENI AZ ADATÖZÖNBEN\*

**Az Internet-információs szolgálat a menedzsereknek kiutat ígér a hírözönből. Kevesebbet olvasni, többet tudni – így hangzik a formula. A cikk azt igyekszik tisztázni, hogy a szolgálat valóban beváltja-e a reményeket?**

Az Internet sokak szemében az univerzális információs médium szerepét tölti be. Ügynökségek, médiakonszernek és vállalatok világszerte a nap huszonnégy órájában információáradatot zúdítanak a fogyasztókra: híreket, háttérinformációkat, jelentéseket, tőzsdei árfolyamokat, áruismertetőket és új termékekkel kapcsolatos nyilatkozatokat közölnek hatalmas mennyiségben.

Ez az adatözön a hálózatot elvileg alkalmassá teszi arra, hogy a menedzser értékes munkeszköze legyen, főleg korunkban, amikor a tudás a legfontosabb nyersanyag. Azok az információk azonban, amelyek a vezetőket versenyelőnyhöz juttathatják, csak nehezen hozzáférhetők. Ez az adat hatalmas területen, a világhálózat 150 milliárd oldalán elszórva található meg. Aki a szokásos keresőprogramokra bízta magát, nemritkán órák hosszat „holt vizeken evez”.

Az „Excite” keresőegység például a „German Business News” (német üzleti hírek) fogalomra való rákérdezés után másodperceken belül egyszerűen hihetetlen mennyiségű keresztutalást szolgáltat. A keresés azonban ugyanannyira felületes, mint amennyire gyors. A 6 173 368 bevitt adat többsége zsákutcába vezet. A tíz állítólagosan legjobb találat között van „A matematika és határterületei”, valamint a névvel ellátott bébiágynemű-szállítás.

Ezeket a tévutakat az adatsztrádán utazó minden törzsutas ismeri. Abban a reményben, hogy végül valami hasznavehetőt találnak, egyesek beletörődnek a káoszba, míg mások kerülnek ezt a médiumot.

\* *Forrás:* Ordnung im Datenmeer. Manager Magazin. 27. k. 1997. 6. sz. 130–136. pp.

De ez nem mindig van így. Időközben egy sor Internet-információs szolgálat kezdett foglalkozni a problémákkal. Intelligens elektronikus keresőegységekkel szűrik ki ügyfeleik számára az információáradatból az értékes kincset. Van még egy egyéni híregyveleg, amely meglehetősen célzottan szolgálja ki a mindenkori felhasználót: „News on demand” (hírek egyéni igény szerint) – így nevezik ezt az amerikaiak, az információtechnológia eme új területének a hangadói.

Az alapeszme egyszerű: Az előfizető mindekelőtt leszögezi, mi érdekl. Ezt a profilt követve a nagyteljesítményű superkomputerek minden rendelkezésre álló forrást átfésülnek, s nap mint nap méretre készült csomagot állítanak össze.

„Tulajdonképpen egy elektronikus újságot szolgáltatunk, amelyben csak olyan hírek szerepelnek, amelyre az ügyfélnek feltétlenül szüksége van”, fejt ki Mirko Lorenz a koncepciót. A kölni Internet-szakértő képviseli az amerikai Individual vállalatot Németországban, amely a „NewsPage”-el az egyik legjobb és legjobban elterjedt szolgáltatást nyújtja. „Ezt úgy kell elképzelni, mintha egy egyetlen kiadó által egy példányban kiadott tömegmédia lenne”, mondja Lorenz.

### Nagyobb használati érték célorientált választással

Az egyéniesítési folyamat annyira bonyolult, hogy ezen az ígéret mögött az rejlik, hogy a felhasználó számára az eljárás egyszerű legyen. Aki a NewsPage-hez bejelentkezik, attól megkövete-

lik, hogy egy hosszú listából legfeljebb tíz témakört kiválasszon. Pótlólagosan a saját címszavát adja meg keresési kritériumként, például valamely konkurens cég vagy valamely termék nevét.

Amennyiben a szolgáltatást egyéni igényre szabták, a saját újságunkat is elő tudjuk hívni a szokásos böngésző programmal, mint például a Netscape Navigatorral az Interneten. A havi díj négy-hét dollár.

A hírkiválasztás meglepően megbízhatóan funkcionál, amint azt a Manager Magazin több hónapos gyakorlati tesztje is bebizonyította. A beérkező jelentések többsége pontosan beleillik a keresési profilba. Ennek több oka is van: egyrészt a News-Page negyven szakértőből álló szerkesztőséget foglalkoztat, amely minden hírt kiértékel és a megadott általános területekbe besorol.

Másrészt a szolgálat az egész Internet helyett csak a házi adatbázist pásztázza végig, amely kizárólag a gazdaság szempontjából releváns forrásokból szerzi be az anyagot: az olyan hírügynökségektől mint a Reuters, a DPA és az AP, az olyan gazdasági lapokból mint a „Financial Times” és a „Handelsblatt”, valamint számos ágazatspecifikus hírlapból és PR-szolgáltatótól.

A NewsPage, amely két éve az Interneten férhető hozzá, nemrégiben igazi boom-ot élt át. A NewsPage-szerver nap mint nap félmillió bejelentkezést regisztrál a világ minden részéből. A felhasználók zöme a „gyors innovációs ütemet diktáló információigényes ágazatokból” érkezik, világosít fel Lorenz, vagyis elsősorban az információtechnológiából, de a telekommunikációból és a gyógyszerészetből is.

Az olyan szolgálatok mint a NewsPage a „knowledge-worker“-t (a nagy szaktudású dolgozót) célozzák meg, akiknek az információt gazdaságosan kell feldolgozniuk. Lorenz mondja: „Ügyfeleinknek nincs idejük arra, hogy órák hosszat a hálózaton nyargaljanak. Ők azok, akiknek az íróasztalán már amúgy is halomban állnak a magazinok, újságok és hírlevelek.

### **A klasszikus médiák értelmes (megfelelő) kiegészítése**

Frank Rösner, az entertainment online (szórakoztató program) németországi igazgatója egy éve használja az új hírforrásokat, és így vélekedik az áttekinthetőségről és az aktualitásról: „Ez biztosítja számomra, hogy egy kicsit előrehaladjak a tájékozódásban, amire gyakran szükségem van.” A papírhalmaz az íróasztalon mégsem csökken.

„Az Internetnek csak a többi médiával összehangoltan van értelme”, állítja Rösner.

Christian Bachem, a Pixelpark berlini multimediaügynökség mellett működő stratégiai marketingrészleg igazgatója számára „sem helyettesítheti ezt a szolgáltatást egyetlen újság sem”. Bachem arra használja az Internetet, hogy az ágazatban megjelenő újságokat megismerje, de arra is, hogy ügyfelei piacán keresgéljen.

Az Internet-információs szolgáltatások, amelyekből csak az USA-ban pontosan két tucat van jelenleg, csak részben váltják be ígéretüket:

Értelmes felhasználás esetén pótlólagos, elsősorban nemzetközi szakmédiákkal bővítik az olvasási mezőt. Az előfizetői ezért egyes területeken kollégáik és konkurenciájuk előtt járnak. Ez az előretörés azonban időbe kerül.

A német menedzser, aki például a „Personal Journal“-t, a „Wall Street Journal“ Internet-információs szolgáltatását olvassa, aligha vonhatja ki magát a helybeli gazdasági sajtó olvasása alól. Az egyénre szabott hírek ezért az információfelvételt nem változtatják meg alapjaiban, hanem csak bővítik és elmélyítik.

A szolgáltatás többnyire amerikai irányultságú, amire némely felhasználók panaszkodnak; ez azonban nem annyira hátrány, mint inkább előny. Ugyanis minél sokrétűbb a kínálat a klasszikus médiához képest, annál nagyobb a plusz információnyereség. „Az áttekintést a napilapokból kapom, a szakismeretet viszont a szolgáltatótól”, mondja Frank Rösner.

Az a magától értetődő mód, ahogyan a többnyire IT-ágazatbeli fiatal menedzserek az újabb lehetőségekkel élnek, másutt egyelőre még mindenestre kivételnek számít. A könnyű hozzáférés, az alacsony költségek és a nagy információsűrűség ellenére a vezetők többsége eddig még alig vett tudomást az Internet-hírszolgáltatóról. Még az olyan díjmentes kínálat mint a PointCast, amely az USA-ban néhány hónapon belül több, mint egy millió felhasználóhoz jutott el, itthon (Németországban) inkább közönyösséget, mint érdeklődést váltott ki.

Ennek sokféle oka van: A számítógépes ismeretek hiánya miatt sok menedzser egyáltalán nincs abban a helyzetben, hogy a szolgálatot használja. Időnként azonban egyszerűen nem ismerik kellő mértékben az újfajta médiákat.

A – rendszerint kis alapító vállalatok – nem rendelkeznek a marketinghez és a reklámhoz szükséges eszközökkel. Saját forgalmazást csak a NewsPage-hez, a Point-Cast-hoz vagy a brit M.A.I.D. Prodound informatikai szolgálathoz ha-

## Információs szolgáltatások összehasonlítása

A felhasználás módja és a költségkeret dönti el, hogy melyik kínálat a megfelelő

N é v			
Personal NewsPage	M.A.I.D. Profound	Personal Journal	PointCast
P r o f i l			
Nagyon átfogó információkínálat több mint 600 nemzetközi forrásból. A nagyszámú, részben nagyon speciális témakörök differenciált felhasználói profilt alakítanak ki. Különös súllyal szerepel az információtechnológia, a telekommunikáció és az új médiák. A híreket két hétig tárolják.	Az Internet információszolgáltatásban kiemelten szerepel: az M.A.I.D. Profound keresőeszköz, amely felár ellenében nemcsak híreket, de ágazati jelentéseket, üzleti beszámolókat és pénzügyi elemzést is készít. 4000 forrást értékel ki, részben egészen 1980-ig visszamenőleg. Előnye: nagyon szűk területre kiterjedően is lehetséges az információkeresés. Hátránya: csúcsforgalmi időben hosszú a hozzáférési idő.	A „Wall Street Journal“ elektronikus kiadása pótólággal, személyre szóló tartalommal. A témakörökön kívül cégnevek alapján is lehet válogatni (versenyhelyzet figyelése). Az egyéni részvényportfolió ugyanúgy, mint a NewsPage-nél, a saját befektetésénél is segít. Szemléletes grafika, egyszerű bejelentkezés. Bizonyos redundancia ellenére célszerű a NewsPage vagy a PointCast kiegészítő szolgáltatás.	Ennél a szolgáltatásnál a saját merevlemezen történik a hírek tárolása. Hátránya: Aki nem jelentkezik be naponta, az elszalasztja a legújabb híreket. Annak ellenére, hogy az információkínálat nem túl mélyre szántó és széles körű, gyors kiegészítő hírforrásként célszerű a használata. Könnyű a kezelése. Kiegészítő szoftverre is szükség van (a homepage-en [honlapon] díjmentesen rendelkezésre áll). Internetben való alkalmazása (Lotus Notes)

sonló tekintélyes szolgáltatók tudnak megengedni maguknak. Ők kifejezetten azon igyekeznek, hogy a különösen vonzó Internet-piacot megszerezzék. Ezzel középtávon az egész ágazatot hozzá tudnák segíteni az áttöréshez.

### A tanuló szervezet fontos építőköve

Az olyan nagy konszernnek mint a Hoechst vagy a Daimler-Benz, amelyek nemrég kezdtek hozzá belső cégbeli hálózatuk kiépítéséhez az Internet-szabvány szerint, máris azt vizsgálják, hogy munkatársaiknak a jövőben rendelkezésére tudnak-e bocsátani egyénre szabott hírválasztéket. Ez azt jelentené, hogy egyszerűen ezek és ezek tudnának aktuális információkhoz jutni az Internetből. „Döntő lépés a tudásra alapozott vállalat felé vezető úton“, véli Uwe Weimer, aki a M.A.I.D. Profound németországi kirendeltségét vezeti.

Az angol szolgáltatás előfizetője már eleve a cég ügyfeleit célozza meg. Évi több mint tizenötezer márkába kerül, s korlátlanul sok felhasználót von be az üzletbe.

Alighanem a Profound a legnagyobb információs bázis, amelyre az Interneten keresztül rá lehet kapcsolódni. A londoni központi számítógépben folyóiratcikkek visszamenőleg 1980-ig vannak tárolva, főképpen piacelemzések, ágazati jelentések és ismertetések a világ több mint 4,5 millió vállalatáról. Ezáltal nemcsak aktuális információk közlésére alkalmas, de széles körű kutatásra is.

Az alapár a bevételnek természetesen csak egy részét fedezi. Az egyes jelentésekért külön kell fizetni. Különösen a növekvő Internet-piac részére a Profound kérésére ezért újabban egyes vállalatokkal közös speciális kínálatot is biztosít megállapodás alapján. Ezek lehetővé teszik, hogy minden regisztrált munkatárs hozzájuthasson az egész ismeretanyaghoz.

Az ily módon jólétesült menedzser a cégek többsége számára nyilvánvalóan még gyanús. A komplett szolgáltatást világszerte eddig még csak két ügyfél vette igénybe. „A német konszernek“, mondja Weimer, „nincsenek közöttük“.

Fordította: Bihari Gábor

VARGA Sándor–BEDŐ Gyula–  
LŐRINCZI Gyula

## Vállalkozások gazdaságtana

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest,  
1997. 256 p.

A könyv szerzői a nemzetgazdaság elemeinek, teljesítményének, ágazati rendszerének ismeretése után a vállalat külső környezetével, az államnak a modern piacgazdaságban betöltött szerepével, a vállalat gazdálkodásának gazdaságossági és hatékonysági mutatóival foglalkoznak. Kitérnek a költség, árbevétel, jövedelem és jövedelmezőség összefüggéseire, a vállalat belső gazdasági folyamatainak bemutatására. Megvizsgálják a vállalkozás stratégiájának szerepét és kialakításának három típusát (tervezői, vállalkozói és adaptív típusú stratégia). A stratégia kialakítása stratégiai tervezés útján valósítható meg; megismerjük a tervezési folyamat főbb szakaszait a stratégiai elemzéstől az alapvető célok meghatározásáig, az alternatívák értékeléséig és a fejlesztési célokat szolgáló stratégiai akciók megtervezéséig. Ide tartozik a vállalat üzleti egységei versenyhelyzetének vizsgálata és erősítése, melyhez a portfólióanalízis módszerei alkalmazhatók. Közülük a legismertebb – az ún. BCG mátrix – a relatív piaci részesedés és a piaci növekedés alapján értékeli az üzleti egységek helyzetét.

Olvashatunk a továbbiakban a világgazdaságban egyre növekvő szerepet játszó nemzetközi vállalatok sikeres stratégiáiról, melyek közé a magas műszaki-technológiai színvonal, a kiemelkedő vezetési technológia, a jó menedzsment, a vállalat telephelyének megfelelő kiválasztása tartozik. Útmutatást találunk a könyvben az üzleti terv elkészítésére, felépítésére. Az üzleti terv tartalmára és szerkezetére nem lehet általános sémát meghatározni; fontos, hogy megfeleljen céljának és kielégítse azok igényeit, akik számára készült. A szerzők bemutatják az üzleti terv összeállításának egy lehetséges változatát, melynek szakaszai: vezetői összefoglaló, a vállalkozás bemutatása, a termékek és szolgáltatások leírása, marketingterv, működési terv, vezetőség és szervezeti felépítés, szervezeti-jogi struktúra és a tőkeszerkezet, pénzügyi terv.

A vállalkozás fogyasztó- és piacorientáltságát biztosító marketing színvonala lényegesen meghatározza a vállalkozás eredményességét. A szerzők foglalkoznak a marketingstratégia tartalmával, kialakításának módszereivel, megismertetnek a marketingmix elemeivel (termékmarketing, árpolitika, marketingcsatornák, marketingkommunikáció). Az ár a vállalati gazdálkodás egyik legfontosabb eleme: a piacon kialakult ár jelzi, hogy a vevő mennyire ismeri el a kínált termékre ráakódott ráfordításokat.

A továbbiakban szó van a könyvben a termelés, az egyes bővülő szolgáltatások, a tömegszerűség és a gyártási rendszerek típusairól. Bemutatásra kerülnek a termelési stratégia, a termeléstervezés és a számítógépes termelésirányítás módszerei. A szerzők kiemelten foglalkoznak a minőségtervezés, a minőségellenőrzés és a minőségbiztosítás feladataival, megvalósításával.

Képet kapunk a könyvből a termelési tényezők új kombinációját jelentő innováció fontosságáról, az innovációs lánc modelljének elemeiről (marketing, kutatásfejlesztés, beruházás, termelés és értékesítés). A vállalkozás vezetési rendszerét, érdekeltviszonyait úgy kell alakítani, hogy a szervezet képes legyen az innovációs ötletek fogadására és az innováció tényleges bevezetésére.

Az emberierőforrás-gazdálkodás keretében a vállalkozás munkaerő-szükségletének meghatározására szolgáló módszereket tanulmányozhatjuk, majd – fontosságának megfelelően – az ösztönzésről, a bérezés formáiról és fejlődési irányairól kapunk tájékoztatást. A szerzők kiemelik, hogy az anyag-, készlet- és forgóeszköz-gazdálkodás nem nélkülözheti a számvitel pontos adatszolgáltatását a gazdálkodás hatékonyságának mérésénél, a vállalati tevékenység naprakész értékelésénél, a hiányosságok megszüntetését célzó intézkedéseknél. Közben a rendszerszemléletű anyaggazdálkodás megvalósítására alkalmas logisztikai rendszerrel is megismertetnek.

A vállalat pénzügyeivel foglalkozó (8.) fejezet a vállalati reálfolyamatok és a pénzgazdálkodás

összefüggéseit mutatja be. A pénzügyi tervezés része a vállalati stratégiának, a pénzügyi elemzés a vagyoni, az egyensúlyi és a jövedelmezőségi helyzet alakulására terjed ki. Képet kapunk a finanszírozási formákról; a hatékony pénzgazdálkodás feltételezi a finanszírozási alapelvek érvényesítését és az ésszerű kockázatvállalást.

Végül a válság megelőzésének módszereiről, a nehéz helyzetbe került vállalkozásoknak a válságból való kilábolásáról, a válság leküzdésének eszközeiről olvashatunk a könyv utolsó (9.) fejezetében. Megismerjük a válságmenedzselést a vállalati működés egyes szakaszaiban, a válságot előidéző okokat és a válságok típusait, majd a válságkezeléssel megbízott válságmenedzser fontos szerepét, jellemzőit. Működése magában foglalja a profiltisztítást és költségracionalizálást, a gyártmány- és piacfejlesztést egyaránt.

Valamennyi fejezet végén *Összefoglalást és Ellenőrző kérdéseket*, a *Függelékben* pedig írásbeli vizsgafeladatokat találunk a megoldásokkal együtt. A kiadvány ugyanis elsősorban a vállalkozási szakos mérlegképes könyvelői vizsgára készülők számára ajánlható. Áttanulmányozása azonban hasznos ismereteket nyújt a vállalkozók és menedzserek, s a régebben képesítést szerzett számviteli-pénzügyi dolgozók számára is.

## Kézikönyv a veszélyes hulladékokról

**Szerkesztette: Beke Erzsébet – Biacs Tamásné–Dorkó Zsuzsanna–Markó Csaba–Szterjopulosz Krisztoforosz**  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 346 p.

A KÖRNYEZETVÉDELMI KISKÖNYVTÁRSorozat (sorozatszerkesztő: Bándi Gyula) harmadik köteteként megjelent kézikönyvből a veszélyes hulladékokkal kapcsolatos jogszabályokat ismerjük meg. A sorozat kötetei segítséget nyújtanak a mindennapi környezetvédelmi munka elvégzéséhez. Nagy szükség van erre, hiszen a környezet egyre romló minősége, állapotának megóvása mindinkább a figyelem középpontjába kerül hazánkban is. A környezetszennyezések megelőzéséhez tartozik a veszélyes hulladékok keletkezésének ellenőrzése, azok ártalmatlanná tétele, biztonságos szállítása stb. is.

A kézikönyv tartalmazza a veszélyes hulladékok országhatárokat átlépő szállításának ellenőrzéséről szóló Bázeli Egyezmény kihirdetéséről szóló 101/1996. (VII. 12.) Korm. rendelet, valamint a 102/1996. (VII. 12.) Korm. rendelet (új rendelet) szövegét és mellékleteit a hozzájuk fűzött magyarázatokkal. Az előbbi kormányrendelet a veszélyes hulladékok nemzetközi forgalmából származó környezeti veszélyek elleni védelem szabályait építi be a magyar jogrendbe. Magában foglalja a veszélyes hulladékokkal kapcsolatos kötelezettségeket, az országhatárokat átlépő szállítási szabályokat, a viták rendezésénél követendő eljárást. A Mellékletek az ellenőrzendő hulladékokat, a veszélyességi jellemzőket, az ártalmatlanítási eljárásokat, a szükséges információkat s a döntőbíráskodás menetét (cikkeit) sorolják fel.

A veszélyes hulladékokról szóló 102/1996. (VII. 12.) Korm. rendelet módosítja a korábbi hazai – sokszor nehezen áttekinthető – rendelkezéseket. Az eddigi szabályozásnál körültekintőbben határozza meg a veszélyes hulladékok importjával-exportjával, az engedélyekkel, az ellenőrzéssel s az adminisztrációval kapcsolatos feladatokat. Egységes szerkezetbe foglalja össze a szabályrendszert, új intézkedések bevezetésével közelíti az összehangolt nemzetközi gyakorlathoz.

### R. I.

Többek között kimondja például, hogy az ország területére külföldről csak hasznosításra hozható be veszélyes hulladék (23. §.), de megtiltja a kísérleti és próbaüzemi hasznosításra történő behozatalt. A behozatal engedélyezésére irányuló kérelemhez csatolni kell a környezetvédelmi hatóságoknak a hasznosításra kiadott engedélyt és a rendelkezésre álló szabad kapacitásra vonatkozó igazolását. A rendelkezések kiterjednek a vámszabadterületen végzett termelő tevékenység során keletkező veszélyes hulladékok magyarországi kezelésére is.

A rendelet további §-ai a veszélyes hulladékok tranzitszállítását, kivitelét stb. szabályozzák. Az új rendelet előírásai választ adnak sok, korábban vitatott kérdésre, mellékletei tartalmazzák a veszélyes hulladékok jegyzékét, a hulladékok minősítésének s az adatszolgáltatásnak a szabályozását; a veszélyes hulladéknak minősülő anyagoknál megjelöli azok veszélyességi fokát (osztályát) is. A továbbiak a veszélyes hulladékok begyűjtésével, import-exportjával, a határátkelőhelyekkel,

összefüggéseit mutatja be. A pénzügyi tervezés része a vállalati stratégiának, a pénzügyi elemzés a vagyoni, az egyensúlyi és a jövedelmezőségi helyzet alakulására terjed ki. Képet kapunk a finanszírozási formákról; a hatékony pénzgazdálkodás feltételezi a finanszírozási alapelvek érvényesítését és az ésszerű kockázatvállalást.

Végül a válság megelőzésének módszereiről, a nehéz helyzetbe került vállalkozásoknak a válságból való kilábolásáról, a válság leküzdésének eszközeiről olvashatunk a könyv utolsó (9.) fejezetében. Megismerjük a válságmenedzselést a vállalati működés egyes szakaszaiban, a válságot előidéző okokat és a válságok típusait, majd a válságkezeléssel megbízott válságmenedzser fontos szerepét, jellemzőit. Működése magában foglalja a profiltisztítást és költségracionalizálást, a gyártmány- és piacfejlesztést egyaránt.

Valamennyi fejezet végén *Összefoglalást és Ellenőrző kérdéseket*, a *Függelékben* pedig írásbeli vizsgafeladatokat találunk a megoldásokkal együtt. A kiadvány ugyanis elsősorban a vállalkozási szakos mérlegképes könyvelői vizsgára készülők számára ajánlható. Áttanulmányozása azonban hasznos ismereteket nyújt a vállalkozók és menedzserek, s a régebben képesítést szerzett számviteli-pénzügyi dolgozók számára is.

## Kézikönyv a veszélyes hulladékokról

**Szerkesztette: Beke Erzsébet – Biacs Tamásné–Dorkó Zsuzsanna–Markó Csaba–Szterjopulosz Krisztoforosz**  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 346 p.

A KÖRNYEZETVÉDELMI KISKÖNYVTÁRSorozat (sorozatszerkesztő: Bándi Gyula) harmadik köteteként megjelent kézikönyvből a veszélyes hulladékokkal kapcsolatos jogszabályokat ismerjük meg. A sorozat kötetei segítséget nyújtanak a mindennapi környezetvédelmi munka elvégzéséhez. Nagy szükség van erre, hiszen a környezet egyre romló minősége, állapotának megóvása mindinkább a figyelem középpontjába kerül hazánkban is. A környezetszennyezések megelőzéséhez tartozik a veszélyes hulladékok keletkezésének ellenőrzése, azok ártalmatlanná tétele, biztonságos szállítása stb. is.

A kézikönyv tartalmazza a veszélyes hulladékok országhatárokat átlépő szállításának ellenőrzéséről szóló Bázeli Egyezmény kihirdetéséről szóló 101/1996. (VII. 12.) Korm. rendelet, valamint a 102/1996. (VII. 12.) Korm. rendelet (új rendelet) szövegét és mellékleteit a hozzájuk fűzött magyarázatokkal. Az előbbi kormányrendelet a veszélyes hulladékok nemzetközi forgalmából származó környezeti veszélyek elleni védelem szabályait építi be a magyar jogrendbe. Magában foglalja a veszélyes hulladékokkal kapcsolatos kötelezettségeket, az országhatárokat átlépő szállítási szabályokat, a viták rendezésénél követendő eljárást. A Mellékletek az ellenőrzendő hulladékokat, a veszélyességi jellemzőket, az ártalmatlanítási eljárásokat, a szükséges információkat s a döntőbíráskodás menetét (cikkeit) sorolják fel.

A veszélyes hulladékokról szóló 102/1996. (VII. 12.) Korm. rendelet módosítja a korábbi hazai – sokszor nehezen áttekinthető – rendelkezéseket. Az eddigi szabályozásnál körültekintőbben határozza meg a veszélyes hulladékok importjával-exportjával, az engedélyekkel, az ellenőrzéssel s az adminisztrációval kapcsolatos feladatokat. Egységes szerkezetbe foglalja össze a szabályrendszert, új intézkedések bevezetésével közelíti az összehangolt nemzetközi gyakorlathoz.

### R. I.

Többek között kimondja például, hogy az ország területére külföldről csak hasznosításra hozható be veszélyes hulladék (23. §.), de megtiltja a kísérleti és próbaüzemi hasznosításra történő behozatalt. A behozatal engedélyezésére irányuló kérelemhez csatolni kell a környezetvédelmi hatóságoknak a hasznosításra kiadott engedélyt és a rendelkezésre álló szabad kapacitásra vonatkozó igazolását. A rendelkezések kiterjednek a vámszabadterületen végzett termelő tevékenység során keletkező veszélyes hulladékok magyarországi kezelésére is.

A rendelet további §-ai a veszélyes hulladékok tranzitszállítását, kivitelét stb. szabályozzák. Az új rendelet előírásai választ adnak sok, korábban vitatott kérdésre, mellékletei tartalmazzák a veszélyes hulladékok jegyzékét, a hulladékok minősítésének s az adatszolgáltatásnak a szabályozását; a veszélyes hulladéknak minősülő anyagoknál megjelöli azok veszélyességi fokát (osztályát) is. A továbbiak a veszélyes hulladékok begyűjtésével, import-exportjával, a határátkelőhelyekkel,

a veszélyeshulladék-bírsággal, a hulladékok gyűjtésével, tárolásával, égetésével foglalkoznak.

A kézikönyv szerkesztői a kormányrendeletekhez magyarázatokat fűztek, az adatszolgáltatáshoz szükséges nyomtatványok helyes kitöltéséhez útmutatásokat készítettek. A közölt joganyag, magyarázó szöveg és kitöltési útmutatás nélkülözhetetlen segítőtársa mindazon vállalatok, vállalkozások vezetői, menedzserei számára, akiknek munkája a veszélyes hulladékokkal bármilyen formában kapcsolatos.

#### R. I.

### *OSVALD Csilla–SÁRA Katalin*

#### **Az igazságügyi szakértők kézikönyve** Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 352 p.

A szakértők szerepe egyre fontosabbá válik az igazságszolgáltatásban. Közreműködésük rendkívül fontos az igazság kiderítése során a bírák, ügyészek és nyomozók számára a hatósági eljárásokban, a polgári és büntetőperekben egyaránt. Jelentőségük növekedését bizonyítja az is, hogy – a működésüket, díjazásukat szabályozó kormány- és IM-rendelet után – a jogterület szabályozása törvényi szintre emelkedett: az Országgyűlés megalkotta az Igazságügyi Szakértői Kamaráról szóló 1995. évi XCIV. törvényt. E törvény új alapokra helyezheti az igazságügyi szakértők tevékenységét azzal, hogy a Kamara részt vesz a rájuk vonatkozó jogszabályok megalkotásában, véleményezési joga van a szakértői szervezet fejlődési irányainak meghatározásánál, és képviseli az igazságügyi szakértők érdekeit.

A Kézikönyvben az Általános szabályok közt először az Igazságügyi Szakértői Kamaráról szóló 1995. évi CXIV. törvény rendelkezéseit ismerjük meg. A törvény meghatározza a kamarai tagság keletkezését, megszűnését, a kamarai tagok jogait és kötelezéseit. Foglalkozik a területi kamarák és a Magyar Igazságügyi Szakértői Kamara működésével, szerveivel, a tisztségviselők megválasztásával és a felelősségi szabályokkal (az etikai vétség meghatározása, az etikai eljárás lefolytatása). A kamara tevékenysége felett a törvényességi felügyeletet az igazságügyiminiszter gyakorolja. A törvényjavaslat benyújtásához készült Indoklás kifejti, hogy a kamara feladata a szakértők továbbképzésének szervezése, az etikai szakmai színvonal elveinek

meghatározása és a szakértők alkalmasságáról való véleménynyilvánítás is.

Az Általános szabályok közt a továbbiakban az igazságügyi szakértőkről szóló 53/1993. (IV. 2.) Korm. rendelet, a 2/1988. (V. 19.) IM rendelet, az igazságügyi szakértők díjazását szabályozó 3/1986. (II. 21.) IM rendelet és az igazságügyi szakértői igazolványok kiadására vonatkozó 10/1994. (VIII. 5.) IM rendelet szövegét, valamint a rendelkezések mellékleteit találjuk. A felsorolt rendeletek foglalkoznak – többek közt – az igazságügyi szakértők névjegyzékével, a szakértői vélemény felülvizsgálatával, a szakértői intézményekkel s a szakértő működésével. A szakértői vizsgálatok közül az orvosszakértői, a vegyészszakértői, a közlekedési szakértői vizsgálatok lefolytatásának előírásait ismerjük meg.

Az igazságügyi szakértők közül sokan intézményi keretek között látják el feladataikat, rájuk ezért a közalkalmazotti törvény rendelkezései vonatkoznak. A Kézikönyv II. fejezete ennek megfelelően közli a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény teljes szövegét, mely tartalmazza a közalkalmazotti jogviszonyra, a munkaügyi kapcsolatokra, a munkavégzésre, a fegyelmi felelősségre, a közalkalmazottak illetményrendszerére vonatkozó előírásokat. A 3/1993. (I. 30.) IM rendelet az előbbi törvénynek az igazságügyi szakértői intézményeknél történő végrehajtását szabályozza.

Az Eljárási keretek című (III.) fejezetben a büntetőeljárásról és a polgári perrendtartásról szóló 1973. évi I., illetve az 1952. évi III. törvény kivonatos szövegét találjuk. A szemelvények a bizonyítás általános szabályait (a bizonyítás eszközeit, a szakértő kötelezettségeit és jogait, a szakvélemény előterjesztésének módját stb.), majd a bizonyítás elrendelését, a bizonyítási eszközöket, a szakértők kirendelésének szabályait, s a tanúkkal és szakértőkkel szemben – meg nem jelenés, vallomástétel és véleménynyilvánítás megtagadása, késlekedés esetén – alkalmazható kényszerítő eszközöket tartalmazza.

A kézikönyv IV. fejezete a felülvéleményezésre vonatkozó rendelkezéseket mutatja be. A 60/1994. (XI. 8.) FM rendelet az Állatorvostudományi Egyetem Igazságügyi Felülvéleményező Bizottsága és az Igazságügyi Mezőgazdasági Szakértői Bizottság működését, a 13/1994. (IX. 13.) NM rendelet az Igazságügyi Tudomá-

a veszélyeshulladék-bírsággal, a hulladékok gyűjtésével, tárolásával, égetésével foglalkoznak.

A kézikönyv szerkesztői a kormányrendeletekhez magyarázatokat fűztek, az adatszolgáltatáshoz szükséges nyomtatványok helyes kitöltéséhez útmutatásokat készítettek. A közölt joganyag, magyarázó szöveg és kitöltési útmutatás nélkülözhetetlen segítőtársa mindazon vállalatok, vállalkozások vezetői, menedzserei számára, akiknek munkája a veszélyes hulladékokkal bármilyen formában kapcsolatos.

#### R. I.

### *OSVALD Csilla–SÁRA Katalin*

#### **Az igazságügyi szakértők kézikönyve** Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 352 p.

A szakértők szerepe egyre fontosabbá válik az igazságszolgáltatásban. Közreműködésük rendkívül fontos az igazság kiderítése során a bírák, ügyészek és nyomozók számára a hatósági eljárásokban, a polgári és büntetőperekben egyaránt. Jelentőségük növekedését bizonyítja az is, hogy – a működésüket, díjazásukat szabályozó kormány- és IM-rendelet után – a jogterület szabályozása törvényi szintre emelkedett: az Országgyűlés megalkotta az Igazságügyi Szakértői Kamaráról szóló 1995. évi XCIV. törvényt. E törvény új alapokra helyezheti az igazságügyi szakértők tevékenységét azzal, hogy a Kamara részt vesz a rájuk vonatkozó jogszabályok megalkotásában, véleményezési joga van a szakértői szervezet fejlődési irányainak meghatározásánál, és képviseli az igazságügyi szakértők érdekeit.

A Kézikönyvben az Általános szabályok közt először az Igazságügyi Szakértői Kamaráról szóló 1995. évi CXIV. törvény rendelkezéseit ismerjük meg. A törvény meghatározza a kamarai tagság keletkezését, megszűnését, a kamarai tagok jogait és kötelezéseit. Foglalkozik a területi kamarák és a Magyar Igazságügyi Szakértői Kamara működésével, szerveivel, a tisztségviselők megválasztásával és a felelősségi szabályokkal (az etikai vétség meghatározása, az etikai eljárás lefolytatása). A kamara tevékenysége felett a törvényességi felügyeletet az igazságügyiminiszter gyakorolja. A törvényjavaslat benyújtásához készült Indoklás kifejti, hogy a kamara feladata a szakértők továbbképzésének szervezése, az etikai szakmai színvonal elveinek

meghatározása és a szakértők alkalmasságáról való véleménynyilvánítás is.

Az Általános szabályok közt a továbbiakban az igazságügyi szakértőkről szóló 53/1993. (IV. 2.) Korm. rendelet, a 2/1988. (V. 19.) IM rendelet, az igazságügyi szakértők díjazását szabályozó 3/1986. (II. 21.) IM rendelet és az igazságügyi szakértői igazolványok kiadására vonatkozó 10/1994. (VIII. 5.) IM rendelet szövegét, valamint a rendelkezések mellékleteit találjuk. A felsorolt rendeletek foglalkoznak – többek közt – az igazságügyi szakértők névjegyzékével, a szakértői vélemény felülvizsgálatával, a szakértői intézményekkel s a szakértő működésével. A szakértői vizsgálatok közül az orvosszakértői, a vegyészszakértői, a közlekedési szakértői vizsgálatok lefolytatásának előírásait ismerjük meg.

Az igazságügyi szakértők közül sokan intézményi keretek között látják el feladataikat, rájuk ezért a közalkalmazotti törvény rendelkezései vonatkoznak. A Kézikönyv II. fejezete ennek megfelelően közli a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény teljes szövegét, mely tartalmazza a közalkalmazotti jogviszonyra, a munkaügyi kapcsolatokra, a munkavégzésre, a fegyelmi felelősségre, a közalkalmazottak illetményrendszerére vonatkozó előírásokat. A 3/1993. (I. 30.) IM rendelet az előbbi törvénynek az igazságügyi szakértői intézményeknél történő végrehajtását szabályozza.

Az Eljárási keretek című (III.) fejezetben a büntetőeljárásról és a polgári perrendtartásról szóló 1973. évi I., illetve az 1952. évi III. törvény kivonatos szövegét találjuk. A szemelvények a bizonyítás általános szabályait (a bizonyítás eszközeit, a szakértő kötelezettségeit és jogait, a szakvélemény előterjesztésének módját stb.), majd a bizonyítás elrendelését, a bizonyítási eszközöket, a szakértők kirendelésének szabályait, s a tanúkkal és szakértőkkel szemben – meg nem jelenés, vallomástétel és véleménynyilvánítás megtagadása, késlekedés esetén – alkalmazható kényszerítő eszközöket tartalmazza.

A kézikönyv IV. fejezete a felülvéleményezésre vonatkozó rendelkezéseket mutatja be. A 60/1994. (XI. 8.) FM rendelet az Állatorvostudományi Egyetem Igazságügyi Felülvéleményező Bizottsága és az Igazságügyi Mezőgazdasági Szakértői Bizottság működését, a 13/1994. (IX. 13.) NM rendelet az Igazságügyi Tudomá-

nyos Tanács Igazságügyi Bizottsága működését szabályozza. Az Igazságügyi Könyvszakértői Bizottság működéséről szóló 139/1965. (PK 35.) PM-IM együttes utasítás előírja, hogy a Bizottság megkeresésre könyvszakértői véleményt, felülvizsgálati szakvéleményt nyilvánít, tapasztalatairól tájékoztatja az illetékes szerveket, állást foglal a könyvszakértők működését érintő elvi kérdésekben stb. Az Együttes utasítás meghatározza a Bizottság szerveinek feladatait és az ügyintézés menetét; tevékenysége felett a felügyeletet a pénzügyminiszter és az igazságügyi-miniszter gyakorolja.

Az összeállítás utolsó két fejezete végül az Országos Igazságügyi Orvostani Intézet és az Igazságügyi Műszaki Szakértői Intézet módszertani leveleit tartalmazza. A szerzők az Utószóban kifejtik, hogy a Magyarországon bejegyzett mintegy négyezer igazságügyi szakértő feladatainak ellátásához nagyfokú műszerezettség, a felügyeletet ellátó főhatóságok összehangolt munkája szükséges. Sok a megoldandó probléma, reformokra is szükség van; az igazságügyi szakértői terület fejlesztése a kamaráról szóló törvény megalkotásával mindenestre már elkezdődött...

A kézikönyv összeállítói az igazságügyi szakértői területen működnek az Igazságügyi Minisztériumban. Munkájukkal a mindennapi gyakorlatban felmerülő problémák megoldásához kívánnak segítséget nyújtani. Ezért gyűjtötték össze egy kötetbe az igazságügyi szakértők jogállásával, munkájával, a szakértői eljárással és felülvéleményezéssel kapcsolatos összes rendelkezéseket és módszertani irányelveket.

R. I.

**Victor SCHEITLIN**

### **67 ellenőrző lista az értékesítésben**

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 188 p.

Az értékesítés érdekes, sokoldalú tevékenység, hiszen az ügyfelek gyakran új, a korábbiaktól eltérő problémákat vetnek fel. A legfontosabb kiindulási pont: a minden vásárlóban meglévő vásárlási motiváció, amely nagyon sokféle lehet... Ilyen és hasonló gondolatokat fogalmaz meg a több évtizedes nemzetközi közgazdasági-értékesítési és pedagógiai tapasztalatokkal rendelkező szerző, aki jelenleg Zürichben a gazdasági szakemberképző központ (ZBA) vezetője. Az

értékesítési vezetők számára készült, 67 ellenőrző listát felsorakoztató munkájában közel 4000 javaslatot, tippet és ötletet ad közre a sikeres értékesítési tárgyalások lebonyolításához, az értékesítési szervezet és vezetés hatékony működéséhez. Ellenőrző listái – a kármegelőzés mellett – elsősorban az értékesítési teljesítmény javítását célozzák. Valamennyi szakma felhasználhatja ezeket az értékesítés során a munkafolyamatok rendszerezése, a tárgyalások ésszerűsítése és a ráfordítások csökkentése érdekében.

A könyv első részében feltett értékelő kérdések, ötletek, tanácsok és javaslatok az értékesítési szervezet átvilágítására, a marketingtevékenység javítására, az ügyfelek aktivizálására és a cégről kialakult véleményük kipuhatolására irányulnak. Az ötletek az értékesítési levelezés javítását, az ajánlat megfelelő elkészítését, a telefonköltségek csökkentését és a telefonmarketing felhasználási lehetőségeit célozzák. A javaslatok pedig az új ügyfelek szerzésének, az elvesztett ügyfelek visszanyerésének az ügyfelekkel való kapcsolat-felvételnek a lehetőségeit tartalmazzák. Foglalkoznak továbbá a viselkedés általános szabályaival, a kifogások udvarias elhárításának formuláival, a versenytársakkal szembeni magatartással, a hatékony demonstrációval, a szemléltető eszközök használatával, a vásáron szerzett kapcsolatok értékelésével stb.

A könyv második részének ellenőrző listái az értékesítési vezetésre, motivációra és ellenőrzésre adnak javaslatokat, ötleteket és gondolatokat. A javaslatok a négy szemközti beszélgetések sikeres lebonyolítására, az új munkatársak felvételére, betanítására, a külső munkatársak ösztönzésére, az értékesítési megbeszélések hatékonnyá tételére, a helyes ellenőrzésre és minősítésre, a fluktuáció kezelésére stb. vonatkoznak. Az ötletek a kilépő munkatársakkal történő beszélgetések helyes lefolytatására, a problémamegoldás technikájára, a béremelési igények helyes kezelésére stb. irányulnak. Gondolatokat és lehetőségeket találunk a könyvben a vezető beosztású munkatársak tehermentesítésére, az oktatási módszerekre, az értékesítési költségek csökkentésére, a vevőkapcsolatok aktív ápolására, a számítógéppel támogatott értékesítési rendszerek bevezetésére stb. A szerző foglalkozik az információáramlás javításának kérdéseivel is.

A harmadik rész listái a tárgyalásokhoz és szolgáltatásokhoz adnak szabályokat, javaslatokat és

nyos Tanács Igazságügyi Bizottsága működését szabályozza. Az Igazságügyi Könyvszakértői Bizottság működéséről szóló 139/1965. (PK 35.) PM-IM együttes utasítás előírja, hogy a Bizottság megkeresésre könyvszakértői véleményt, felülvizsgálati szakvéleményt nyilvánít, tapasztalatairól tájékoztatja az illetékes szerveket, állást foglal a könyvszakértők működését érintő elvi kérdésekben stb. Az Együttes utasítás meghatározza a Bizottság szerveinek feladatait és az ügyintézés menetét; tevékenysége felett a felügyeletet a pénzügyminiszter és az igazságügyi-miniszter gyakorolja.

Az összeállítás utolsó két fejezete végül az Országos Igazságügyi Orvostani Intézet és az Igazságügyi Műszaki Szakértői Intézet módszertani leveleit tartalmazza. A szerzők az Utószóban kifejtik, hogy a Magyarországon bejegyzett mintegy négyezer igazságügyi szakértő feladatainak ellátásához nagyfokú műszerezettség, a felügyeletet ellátó főhatóságok összehangolt munkája szükséges. Sok a megoldandó probléma, reformokra is szükség van; az igazságügyi szakértői terület fejlesztése a kamaráról szóló törvény megalkotásával mindenestre már elkezdődött...

A kézikönyv összeállítói az igazságügyi szakértői területen működnek az Igazságügyi Minisztériumban. Munkájukkal a mindennapi gyakorlatban felmerülő problémák megoldásához kívánnak segítséget nyújtani. Ezért gyűjtötték össze egy kötetbe az igazságügyi szakértők jogállásával, munkájával, a szakértői eljárással és felülvéleményezéssel kapcsolatos összes rendelkezéseket és módszertani irányelveket.

R. I.

**Victor SCHEITLIN**

### **67 ellenőrző lista az értékesítésben**

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 188 p.

Az értékesítés érdekes, sokoldalú tevékenység, hiszen az ügyfelek gyakran új, a korábbiaktól eltérő problémákat vetnek fel. A legfontosabb kiindulási pont: a minden vásárlóban meglévő vásárlási motiváció, amely nagyon sokféle lehet... Ilyen és hasonló gondolatokat fogalmaz meg a több évtizedes nemzetközi közgazdasági-értékesítési és pedagógiai tapasztalatokkal rendelkező szerző, aki jelenleg Zürichben a gazdasági szakemberképző központ (ZBA) vezetője. Az

értékesítési vezetők számára készült, 67 ellenőrző listát felsorakoztató munkájában közel 4000 javaslatot, tippet és ötletet ad közre a sikeres értékesítési tárgyalások lebonyolításához, az értékesítési szervezet és vezetés hatékony működéséhez. Ellenőrző listái – a kármegelőzés mellett – elsősorban az értékesítési teljesítmény javítását célozzák. Valamennyi szakma felhasználhatja ezeket az értékesítés során a munkafolyamatok rendszerezése, a tárgyalások ésszerűsítése és a ráfordítások csökkentése érdekében.

A könyv első részében feltett értékelő kérdések, ötletek, tanácsok és javaslatok az értékesítési szervezet átvilágítására, a marketingtevékenység javítására, az ügyfelek aktivizálására és a cégről kialakult véleményük kipuhatolására irányulnak. Az ötletek az értékesítési levelezés javítását, az ajánlat megfelelő elkészítését, a telefonköltségek csökkentését és a telefonmarketing felhasználási lehetőségeit célozzák. A javaslatok pedig az új ügyfelek szerzésének, az elvesztett ügyfelek visszanyerésének az ügyfelekkel való kapcsolatfelvételnek a lehetőségeit tartalmazzák. Foglalkoznak továbbá a viselkedés általános szabályaival, a kifogások udvarias elhárításának formuláival, a versenytársakkal szembeni magatartással, a hatékony demonstrációval, a szemléltető eszközök használatával, a vásáron szerzett kapcsolatok értékelésével stb.

A könyv második részének ellenőrző listái az értékesítési vezetésre, motivációra és ellenőrzésre adnak javaslatokat, ötleteket és gondolatokat. A javaslatok a négy szemközti beszélgetések sikeres lebonyolítására, az új munkatársak felvételére, betanítására, a külső munkatársak ösztönzésére, az értékesítési megbeszélések hatékonnyá tételére, a helyes ellenőrzésre és minősítésre, a fluktuáció kezelésére stb. vonatkoznak. Az ötletek a kilépő munkatársakkal történő beszélgetések helyes lefolytatására, a problémamegoldás technikájára, a béremelési igények helyes kezelésére stb. irányulnak. Gondolatokat és lehetőségeket találunk a könyvben a vezető beosztású munkatársak tehermentesítésére, az oktatási módszerekre, az értékesítési költségek csökkentésére, a vevőkapcsolatok aktív ápolására, a számítógéppel támogatott értékesítési rendszerek bevezetésére stb. A szerző foglalkozik az információáramlás javításának kérdéseivel is.

A harmadik rész listái a tárgyalásokhoz és szolgáltatásokhoz adnak szabályokat, javaslatokat és

ötleteket. A szabályok hangsúlyozzák a tárgyalási technika jelentőségét, a tárgyalások eredményes lefolytatásának feltételeit, a sikerek és kudarckok elemzését. Javaslatokat találunk a célzott kérdésfeltevések alkalmazására, a nehéz partnerek kezelésére, az ügyféléllátogatások megtervezésére, az ártárgyalások sikeres lebonyolítására, a kiegészítő eladások megvalósítására, a hibabejelentések és reklamációk helyes kezelésére, a tárgyalások lezárására stb. Az ötletek segítséget adnak ahhoz, hogy jobb emberismerővé váljunk, hogy megismerjük a vásárlási motivációkat, hogy elkerüljük a telefonálási hibákat stb. A szerző felhívja a figyelmet azokra a témákra, amelyeket a tárgyalások során nem szabad szóba hozni; ezzel kapcsolatban 17 tabut sorolt fel (politikai és vallási témák, a versenytársak lekicsinylése, főnökök szidalmazása, megvesztegetése stb.), amelyeket a tárgyalások során mindenkép-

pen mellőzni kell! Olyan tanácsok is találhatóak a könyvben, amelyek a külső és belső értékesítésben követendő kreativitást, újításokat, a rossz gyakorlat megszüntetését, a számítógéppel támogatott értékesítési rendszer optimális felhasználását segítik elő.

Az új módszerrel összeállított könyv a teljességre törekedve hasznos segédeszközt jelent az értékesítési teendőket ellátó vezetők, menedzserek, a bel- és külkereskedelem dolgozói számára egyaránt az értékesítési folyamatok szervezése, racionalizálása, ellenőrzése stb. területén. Mindezeket túlmenően a kereskedelmi főiskolák hallgatóinak, oktatóinak és a továbbképzésben résztvevőknek is sok ötlettel, tanáccsal és javaslattal szolgál segítségül.

Rubóczy István