

INFORMÁCIÓS FORRADALOM ÉS KONVERGENCIA: TÁVKÖZLÉSI SZOLGÁLTATÓK VÁLASZÚTON*

A szerzők összegezni kívánják azt a fogalmi keretet, amelyben meg lehet ragadni az új befektetések hozzáadott értékét. A tanulmány „az információs forradalom hatásai; konvergencia: lehetőségek, fenyegetések, stratégiák; a konvergencia és az értéklánc; üzleti hasznosítás; a konvergencia szabályozása és a szabályozás konvergenciája“ gondolatsor mentén épül fel.

„Speed is God, and time is the devil“

A telekommunikációs piac az 1980-as évek óta erőteljes átalakuláson megy át, melynek hajtóereje a gyors technológiai fejlődés és a piactalépés gazdasági korlátainak fokozatos leépülése, leglátványosabb következményei pedig egyrészt a monopol struktúrák felbomlása, másrészt pedig a szektornak az információs technológiával és a média iparral való konvergenciája egyre nyilvánvalóbb megjelenése. A digitalizáció az információs technológia fejlődésében jelent mérföldkövet, hiszen napjainkban a különböző információk tetszés szerint formázhatók, továbbíthatók, feldolgozhatók, és így a közvetett kommunikáció tartalma nem várt módon gazdagodott. Ez az amúgy is gyors ütemben fejlődő elektronikus média iparág számára is komoly kihívást jelent. A három korábban elszigetelt ágazat napjainkban gyors tempóban integrálódik. Mindezek a változások olyan fenyegetéseket és lehetőségeket jelentenek a távközlési szolgáltatók számára, amire válaszolniuk kell.

Napjainkban sokat hallunk az információs forradalomról és a már karnyújtásnyira lévő információs társadalomról, amelyben az egyes emberek, családok élete radikálisan megváltozik. Kevesebb szó esik arról, hogy ez a folyamat várhatóan jelentős hatással lesz az üzleti

szektorra is, a korábbi játékszabályok a lomtárba kerülnek: megváltozik az eladó és a vevő kapcsolata, újra kell gondolni a korábbi értékesítési csatornák szerepét, változni fog a vállalatokon belüli kapcsolatrendszer is. A születő „új világban“ kulcsszerepe lesz azoknak a „telekommunikációs-multimédia“ szolgáltatóknak, amelyek ki tudják elégíteni a fogyasztók változó és növekvő kommunikációs igényét, és nem csak az összekapcsolódás többféle fizikai lehetőségét teremtik meg, hanem „tartalmat“, információt is kínálnak. A konvergencia a média, a telekommunikáció és az információtechnológia iparból egy olyan új ágazatot és piacot formál, amelyben az egyes iparágak korábbi nagy szereplői már nem élvezhetik majd automatikusan a jól megszokott – gyakran gazdasági és jogi eszközökkel védett – piacvezető pozíció előnyeit, részben mert az új eszközök lebontják a korábbi nem jogi korlátokat.

A konvergencia ténye azonban még nem jelenti azt, hogy az új piac „készen van“ és minden befektetett pénz automatikusan megtérül. Mind technológiai, mind gazdaságossági, mind pedig szabályozási oldalról jelentős korlátai vannak a fenti vízió gyors megvalósulásának, és így az új kihívásoknak is. A legtöbb internet és multimédia beruházás masszívan veszteséges, vagy ha úgy tesszük, nagyon hosszú megtérülési idővel számol. Különösen áll ez Magyarországra, ahol nagyon óvatosan mozdulnak a szereplők és inkább csak figyelik a fejlett orszá-

* A cikk alapjául szolgáló tanulmány az FKFP 0078/1997 sz., „A konvergencia hajtóerői és szabályozása“ című projektum keretében készült.

gokban zajló fejlesztéseket. Paradox módon még az eddig már komoly összegeket befektetett üzleti szereplők számára sem mindig világos, hogy hol és milyen mértékben termelődik az érték a fejlesztésekbe beleölt tőkéből, hiszen az új helyzetben nagyon nehéz előrejelezni a megtérülést. A gazdasági döntéshozók az egyik oldalon érzik, hogy a gyors döntés előnyt jelenthet, de a másik oldalon azt látják, hogy azok akik már megindultak a konvergencia irányába, többnyire egyelőre csak a költségeket és nem a bevételt számolják.

A magyar szakirodalomban és publicisztikában nagyon sok fogalom lebeg, nagyon sok illúzió kering a nagyvállalatok és az állam lehetséges szerepvállalásával kapcsolatban. Arra gondoltunk, hogy érdemes egy rövid tanulmányban összegezni azt a fogalmi keretet, amelyben meg lehet ragadni az új befektetések hozzáadott értékét. A lassan már szlogenné formálódó méret- és választékgazdaságosság pontos körülírása nélkül csak a sötétbe ugorhatnak a vállalatok, és erre kevés igazgatóság, tulajdonos szeret rábólintani. Ők olyan üzleti terveket szeretnének látni, ahol a tábla alján a „projekt“ nettó jelenértéke pozitív, vagy ha tetszik, ahol a megtérülés rátája meghaladja a szokásos értékeket a nagyobb kockázatok fedezése miatt. Az állam szerepe is meglehetősen homályos, hiszen vélhetően van a telekommunikációs és multimédia iparág fejlettségének egy olyan kritikus tömeg szintje, amely fölött a fejlődés piaci alapon is elképzelhető, de ez alatt nem lesz aki finanszírozza az „ugrást“. Vannak, akik kihasználva a hagyományos távközlési iparág koncentrált szerkezetét, a nagy monopol szolgáltatókban látják a fejlődés letéteményeseit, hiszen nekik üzleti hasznuk is származhat a „motor“ szerepből, másrészt így kipipálhatnak majd olyan kötelezettségeket – mint például az univerzális szolgáltatásokkal kapcsolatos most formálódó előírások teljesítését –, amelyeket amúgy sem kerülhetnének meg. Csak épp számszerűsíteni nehéz ezeket az elképzeléseket, hiszen továbbra sem világos, hol és hogyan termelődik az érték, és milyen megtérülése lehet a befektetéseknek. Azt is fontos lenne sejtteni, milyen gazdasági szabályozási reakciók várhatóak a telekommunikációs szektorban a változó iparági és nemzetközi gazdasági, technológiai feltételekre. Ezekre a kérdésre keresi a választ ez a rövid tanulmány.

Az „információs forradalom“ hatásai

Akár szeretjük, akár nem az információs technológia fejlődése fundamentális változásokat okoz a társadalom különböző szereplőinek viselkedésében és átformálja a közöttük lévő kapcsolatok jellegét. Mára már nyilván-

valóvá vált, hogy az információ és az azokhoz való hozzáférés gazdasági szerepe megváltozik, „a váltás azonban nem annyira egy különleges új technológiáról szól, hanem sokkal inkább arról a tényről, hogy egy új magatartásforma eléri a kritikus tömeget“.¹ Az összekapcsolódások számának ugrásszerű növekedése és a továbbított tartalmak megváltozása jelenti a legnagyobb kihívást a vállalati üzleti stratégiák számára. Iparágak fogják elveszíteni korábbi alapvető szerkezeti jegyeiket, megváltozik a verseny módja, a méretek, az árazás vagy a minőség szerepe. Ezt az állítást azonban érdemes kérdésként is megfogalmazni, hiszen lesznek olyan szektorok, ahol az „információs forradalom“ nem fog gyökeres változásokat hozni, ezért végig kell gondolni, hol állhat be olyan változás az értékláncban, mely üzleti funkciók válhatnak értelmetlenné, hol születnek új vertikális és horizontális integrációs lehetőségek.

A telekommunikációs ágazat minden bizonnyal az egyik legérzékenyebben érintett terület lesz, hiszen részben ő szolgálja ki majd az új igényeket. A távközlés fejlődése, a telefonhálózat gyors növekedése már az elmúlt évtizedekben komoly jóléti hatásokat gyakorolt, és nemcsak elvontan, hanem kézzel fogható módon érzékelhető fejlődést hozott. Érdemes erre visszatekintenünk, hiszen ez erős analógiát mutathat a ma zajló IT alapú telekommunikációs változásokkal.

A távközlés fejlődésével általában nő a piaci szereplők elérhetősége, jelentősen növelhető a vállalati ügyfélkör és csökkenthető a tranzakciós költségek (a tranzakció szereplői közti kapcsolattartás fizikai, jogi, üzleti, tehát nagyrészt az információkra vagy azok hiányára visszavezethető költségei). Nem véletlen tehát, hogy a telekommunikációs szektor fejlődése igen látványos eredményeket mutatott:

- ◆ A távközlés növekedése az elmúlt évtizedben kb. kétszerese az átlagos növekedésnek.
- ◆ Szoros – kétirányú – kapcsolat mutatkozott a gazdasági fejlettséggel.
- ◆ A fejletlen országokban megduplázódott a telekommunikációs beruházás/GDP arány és a kilencvenes évekre eléri a fejlett országokra jellemző stabil 0.6%-os értékét.
- ◆ Jól megtérülő beruházásról van szó, a reál belső megtérülési ráta (IRR) átlagosan meghaladta a 20%-ot.
- ◆ Magyarországon szintén kiemelkedő fejlődési ütemet produkált a szektor az elmúlt években, a 15–20%-os hálózatonövekedés, a bruttó beruházásoknak több éven keresztül több mint 5%-át a telekom-

munikáció tette ki, miközben a GDP-ből csak mintegy 1,5%-kal részesedett.

Ma már a hagyományos távközlési projektumok üzleti és jóléti hatásai is jól kimutathatóak. A nyolcvanas években azonban új szakasz kezdődött a telekommunikáció fejlődésében. Az információáramlás és az interaktivitás jelentőségének kérdése eddig elsősorban a hagyományos telefon szolgáltatásokhoz kapcsolódott, ma már az olyan új médiumok állnak a középpontban mint az *Internet*. A számítástechnika és a telekommunikáció konvergenciájával a fejlődés középpontjába azok a közösségek kerülnek, amelyek a hálózatokon kommunikálnak. A telefonellátottság mutatója helyett a *PC*-vel rendelkező háztartások száma és az *Internet* hozzáférés aránya, vagy az „on-line” előfizetők száma válik az érdeklődésre számot tartó jelzőszámmá. Ezzel párhuzamosan a fizikai kapcsolatteremtésről egyre inkább az emberi kapcsolatokra, a virtuális közösségekre tevődik át a hangsúly. Az ma még nem világos, hogy milyen mértékben különül el a tartalom és a hálózati összekapcsolódás, de várható, hogy a kapcsolódások fizikai korlátjai fokozatosan eltűnnek, és csak a gazdasági és társadalmi korlátok maradnak meg.

A kialakuló információs társadalom jelképévé az *Internet* vált, amelynek elterjedése valóban szédítő ütemben folyik. 1996-ban még kevesebb mint 40 millió ember kapcsolódott a hálózathoz, 1997 végére ez a szám már meghaladta a 100 milliót. 1998 közepén a az *Internet*-nek 122 millió² használója van, akik közül azonban a döntő többség Észak-Amerikában (70 millió), Európában (24 millió) és Délkelet-Ázsiában (19 millió) található, vagyis az információs társadalom megvalósulásának az ígérete csak a világ legfejlettebb régióiban jelentkezik. Ott azonban gőzerővel halad előre, az *Internet*-en keresztülmenő forgalom száz naponként növekszik a kétszeresére³, és dinamikus emelkedik a *host*-ok⁴ száma is. (1. ábra) Egyre többen egyre több időt töltenek a világhálón lógva, információ kereséssel, szórakozással, és az új szolgáltatások által nyújtott lehetőségek igénybevételével. Megváltozik egy sor, korábban jól megszokott mederben folyó tevékenységünk jellege, legyen szó akár tanulásról; munkavégzésről; szórakozásról: televízió nézésről, moziba vagy múzeumba járásról; informálódásról: újságolvasásról, könyvtárba járásról; pénzügyeink intézéséről vagy vásárlásról. Mindezek elérhetőek, megoldhatóak, elintézhetőek lesznek egy hálózat végéről egy *PC* segítségével. Az új médium életformánk radikális megváltozását vetíti előre, melynek pontos társadalmi következményei nehezen láthatók előre, s melyekkel kapcsolatban

optimista és pesszimista jóslatok egyaránt szép számmal jelennek meg.

Érdeemes megvizsgálni, hogyan változtatja meg az új „telematikai” – tehát a telekommunikáció és informatika, ill. multimédia integrációjával kialakuló – iparág az alapvető gazdasági viszonyok természetét.⁵ A legjelentősebb változások az eladó-vevő kapcsolatban várhatóak, hiszen az új típusú hálózatokon nagyobb lehetőség van az információ ellenőrzött továbbítására, dokumentálásra, visszaigazolásra. A hagyományos telefon nem biztosította a visszaigazolást, a megbízható azonosítást. Az új technológiának ebben kell előrelépnie, és ha erre képes lesz, akkor sok területen valóban új korszak kezdődik. Az elektronikus kereskedelem egyre nagyobb teret hódít, ahhoz azonban, hogy a rendelés, tanácsadás, szállítás, fizetés, reklamáció minden elemében jól működjön, új technológiai megoldásokra van szükség.

Az *Internet* várhatóan megújítja az elosztási folyamatokat is, hiszen éppen az elosztás hagyományos csatornáit teszi részben vagy teljesen elavulttá: csökkenti a hagyományos médiumokon keresztül tömeges reklámozás jelentőségét⁶, ugyanakkor lehetővé teszi közvetlen kapcsolatok létrejöttét közgazdaságilag hatékony módon a termelő, a szolgáltató és a fogyasztó között. Sok iparágban (például a könyvkereskedelemben vagy az életbiztosítások esetében) a költségek egy jelentős részét már régen nem a termelés költségei, hanem az eladási, marketing típusú költségek teszik ki. Egy ilyen esetben ezeknek a költségeknek a lefaragása, illetve hatékonyabb felhasználása igen nagy jelentőségű lehet.

Konvergencia: lehetőségek, fenyegetések, stratégiák

Az utóbbi másfél évtizedben a világ legfejlettebb telekommunikációs szektoraiban végbemenő változások a korábban monopol helyzetben lévő szolgáltatók számára igen komoly fenyegetéseket jelentenek. Bár ezek a változások nem érték még el teljes mértékben hazánkat, azért már a magyar telekommunikációs szektorban is éreztetik hatásukat. A konvergencia jelensége megköveteli, hogy a távközlési vállalatok ennek az új helyzetnek megfelelő küldetést fogalmazzanak meg. Ez magában foglalhat olyan új fogyasztói igények kielégítésére való törekvést is, melyek korábban a média vagy az információtechnológia területén már megjelentek, de nagy szerepe lehet e vállalatoknak az új igények, szükségletek meghatározásában, előkészítésében is. A konvergencia következtében kialakuló piacon hosszú

távon sikeres vállalat küldetésének kellőképpen szélesen definiálnak, és a fogyasztók állandóan változó kommunikációs igényén alapulónak kell lennie.

Fenyegetések és lehetőségek

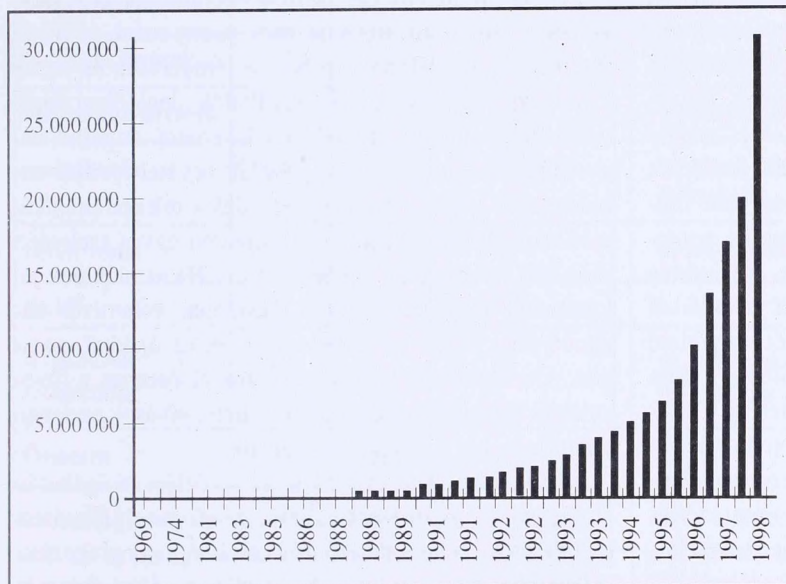
A fejlett telekommunikációs szektorokban a hagyományos távközlési szolgáltatások piaca telítődött, ter-

vesztés, ár- és bevételecsökkenés – maga nem, csak a mértéke a kérdéses.

A konvergencia megteremti a lehetőséget, hogy a fogyasztó többféle kommunikációs igényét (hang, kép, adat) egyetlen szolgáltató: a multimédia szolgáltató elégítse ki. Nem nehéz megjósolni, hogy amennyiben ez a lehetőség tényleg valóra válik, a fogyasztók egy jelentős része a különböző szolgáltatások egy szolgáltatótól való megvásárlását fogja preferálni (*one stop shopping*), ami még nehezebb helyzetbe hozhatja az e fejlődésen kívül rekedő távközlési vállalatokat.

1. ábra

Internet hostok száma a világon



Network Wizard féléves jelentés, on: <http://www.nw.com/zone/WWW/>

mékeletgörbéje már bőven benne van az „érettség“ szakaszában. A növekedést behatárolja a gazdasági fejlődés üteme, ami lényegesen kisebb mint az a növekedési potenciál, amihez e vállalatok szerkezetükkel, ösztönzési rendszereikkel igazodtak. Ez komoly fenyegetettséget jelent már önmagában is. A technológiai fejlődés és a konvergencia következtében csökkenni látszik a távközlési vállalatoknak az a helyzeti előnye is, mely a fogyasztók elérésében rejlett. A kábeltévé hálózat, valamint a vezeték nélküli technológia fejlődése következtében a helyi hálózat már egyre kevésbé jelent szűk keresztmetszetet a végső felhasználók elérésekor.

A hagyományos piacokon megjelennek más iparágból érkező versenytársak (pl. telefonszolgáltatást nyújtó kábel TV társaságok, nagy közszolgáltatók). Ráadásul a liberalizáció következményeként is egyre inkább meg kell küzdeni más országok hasonló vállalataival. A hagyományos piacokon a végeredmény – piaci részesedés-

hálózatát használják, az tekintélyes bevételnövekedést hozhat. Mivel úgy tűnik, hogy a szabályozás fejlődése is egyre inkább megteremti a lehetőséget az eddig elkülönült iparágakhoz tartozó szolgáltatások (tartalom előállítás, tartalom szolgáltatás, információ átalakítás, információ szállítás) vertikális integrációjára, és ezzel párhuzamosan új szolgáltatások bevezetésére, a távközlési szolgáltató piaci szereplőként (multimédia szolgáltatóként) vehet részt egy új, formálódó piacon.

Az utóbbi időben megszaporodott azoknak az elemzéseknek a száma, melyek a konvergencia által teremtett lehetőségeknek és fenyegetéseknek a telekommunikációs szektorra gyakorolt hatását veszik szemügyre, sőt a jövőre vonatkozó kvantitatív előrejelzésekbe is bocsátkoznak. A piacon lévő távközlési szolgáltatókat érintő pozitív és negatív hatások nagyságrendjének érzékeltetéséhez érdemes megnézni ezeket az elemzéseket⁷, melyek a konvergencia „szűkebb“ értelmezésére, a szektort közvetlenül, rövidebb távon is érintő technoló-

giai megoldásokra, szolgáltatásokra koncentrálnak. Központi kérdésként az *Internet*-en nyújtott szolgáltatások merülnek fel, különös tekintettel az *Internet*-telefonra, míg a médiaipar hatásai figyelmen kívül maradnak.

Elképzelhetjük, milyen nehéz helyzetben van a jövőt kutató elemző (még akkor is, ha csak három-öt évre kelene előre látni), ha belegondolunk, milyen szédítő ütemben fejlődik a technológia, és jelennek meg új felhasználási lehetőségek. Részben ennek a bizonytalanságnak, részben a szektorhatárok egyre inkább elmosódott jellegének köszönhető, hogy például a távközlési szektort érintő hatások becslése és előrejelzése tekintetében nagyságrendileg eltérő adatokkal találkozhatunk. Egyértelműnek tűnik azonban, hogy csak az *Internet* megjelenése által okozott potenciális veszteségek értéke az európai távközlési szolgáltatók számára évente több milliárd dollárra rúg, és ugyanilyen nagyságrendű a potenciális nyereségek értéke is. Abban is egyetértés mutatkozik az elemzők között, hogy ebből a változásból a hagyományos távközlési szektor szereplői megfelelő stratégia megválasztása, illetve megvalósítása esetén jelentős pozitív nettó eredménnyel kerülhetnek ki.

Lássunk néhány konkrét számot: a telekommunikáció mely területein és milyen mértékben jelentkeznek a jelenben és a jövőben ezek a hatások. A CSFB becslése szerint a 170 milliárd dolláros európai távközlési piac bevételeinek közel 8 %-át már 1997-ben is az *Internet*-nek köszönhette.⁸ Figyelembe véve a termék életgörbe „érettség” szakaszában lévő hagyományos távközlési szolgáltatások egyre lassuló növekedési ütemét, nem nehéz előre látni, hogy ez a részarány növekedni fog. Nem elképzelhetetlen – bár más előrejelzésekhez képest optimistának tűnik –, hogy a CSFB közel jár az igazsághoz, amikor 2005-re az 1997-es, *Internet* által generált távközlési bevételek mintegy nyolcszorosára, 108 milliárd USD-ra számít a – következő táblázatban részletesen bemutatott – távközlési területeken.

Az *Internet* által nyújtott lehetőségekhez való hozzáférés lehet a fő oka a lakossági és vállalati/kisvállalati szféra második vonal iránti igényének, ami az egyre inkább telített piacokon működő telekommunikációs szolgáltatók számára az egyik legfontosabb növekedést generáló tényező lehet. Az információhoz való hozzájutás gyorsaságát és megbízhatóságát az *Internet* terjedésével a vállalati szféra fogja nagyobbra értékelni, ami megjelenik az ISDN/ASDL vonalak iránti növekvő keresletben.

Az Energis¹⁰ 1997-es felmérése szerint Európában az átlagos napi helyi telefonbeszélgetés 9-15 percet tesz ki, szemben az átlagos internetezés 40 percével. Ha a jelen-

legi ütemben nő az *Internet* felhasználók száma és tovább bővül a hálón elérhető lehetőségek köre (*WebTV*, elektronikus kereskedelem, széles körű információs tartalom stb.) nem tűnik irreálisnak a helyi hívásra gyakorolt fenti előrejelzett hatás sem.

Az elektronikus kereskedelemből származó bevételek megítélésekor ugyanakkor a becslés konzervatívnak tűnik. A legnagyobb növekedési ütem a távolsági és a nemzetközi hívások esetében várható, ami azonban nem töltheti el örömmel a bennlévő telekommunikációs szolgáltatók szívét. Ez ugyanis nem jelent mást, mint az *Internet* alapú telefonálás rohamos térnyerését, és ennek következtében a távközlési szolgáltatók „legjobban tejlő tehenének a legyilkolására” tett kísérletet. A mind nagyobbra nőző *Internet* által generált bevétel tortáját természetesen nem ehetik meg egyedül a telekommunikációs szolgáltatók, hanem annak minden egyes szeletéért meg kell harcolniuk az új belépőkkel. Ha az előbbieket jól küzdenek, megszerezhetik a bevételek valamivel nagyobb felét, közel 60 milliárd dollárt, az újakkal szemben. A telekommunikációs vállalatok elsősorban a fővonalak és ISDN vonalak, valamint a helyi hívások esetében számíthatnak a legnagyobb szeletekre.

Ami a fenyegetéseket illeti, a távközlési szolgáltatók elsősorban az *Internet* alapú telefonszolgáltatások fejlődésétől és elterjedésétől félhetnek. A nagy távközlési vállalatok „alap szolgáltatásainak” egy igen jelentős területe, az évtizedekig a legkitűnőbb bevételi forrásnak számító távolsági és a nemzetközi távbeszélő szolgáltatások, becslések szerint Európában 40 milliárd USD feletti piaca, került most veszélybe két oldalról is. A liberalizáció következményeként megjelenő új távközlési szolgáltatók mellett talán még nagyobb veszélyt jelent a más – az *Internethoz* kapcsolódó – átviteli technológiára¹¹ építő új típusú szereplők felbukkanása. (1. táblázat) Nem intézhető el ma már egyetlen kézlegyintéssel az *Internet* telefonban rejlő lehetőségek kérdése, mint ahogy azt pár évvel ezelőtt sokan tették, utalva a rossz minőségre és egyfajta játéknak, érdekes kísérletnek tekintve azt. E telefonálás minősége ugyanis egyre jobban megközelíti a hagyományosét. Másrészt pedig, amit szintén fontos megjegyezni, hogy itt nemcsak két, a világhálóhoz való hozzáféréssel és megfelelő kiegészítőkkal és szoftverekkel ellátott PC-vel rendelkező felhasználó közti kommunikációról van szó, hanem az *Internet* telefon már magában foglalja a PC és egy telefonkészülék, sőt két telefonkészülék közötti távbeszélő szolgáltatás nyújtását is. A Net2Phone 1996 végén vezette be az *Internet* alapú, de két „normál” telefonkészülék között megvalósítható

Az Internet-hez kapcsolódó telekommunikációs piac növekedése
(millió USD)⁹

Bevételek szegmensenként	1997	2005	éves növekedési ütem (%)	előfeltevések
fővonalak	618	4784	29	az új bekapcsolt vonalak 10%-át az Internet generálja
ISDN/ASDL	2224	26230	36	az új bekapcsolt vonalak 80%-át az Internet generálja
helyi hívások	950	22750	49	2005-re a vezetékes hívások 50%-a Internet forgalom
távolsági hívások	2	4222	160	10%-os részesedés 2005-ben
nemzetközi hívások	5	4362	133	20%-os részesedés 2005-ben
szolgáltatás	7800	36000	21	20 \$ havi díj (1997-ben átlagosan 50\$ volt) és 150 millió felhasználó
bérelt vonal	1882	7415	19	az Internet/intranet arány 15 %-ról 40%-ra emelkedik
mobil	1	2190	162	az Internet 5%-os aránya
értéknövelt szolgáltatás	20	400	45	az elektronikus kereskedelem beindulásával lényegesen magasabb is lehet
Összesen	13502	108352	30	

távbeszélő szolgáltatását.¹² Azóta gyakorlatilag lehetővé vált az új szolgáltatók számára, hogy megcélazzák a távközlési vállalatok összes fogyasztóját.

Hazai pillanatfelvétel

Noha a fent kifejtett kihívásokkal előbb-utóbb a hazai távközlési vállalatoknak is szembe kell nézniük, a nálunk jelentkező fenyegetések még nem olyan élesek, és a lehetőségek sem olyan közeliak, mint a nyugat-európai vagy észak-amerikai telekommunikációs piacon.

⇒ A hagyományos szolgáltatások piacán még nem beszélhetünk telítettségről. Ha a hazai telefon ellátottságot a nyugati penetrációs értékekkel vetjük össze, jelentős növekedésre van kilátás. Igaz ugyanakkor, hogy ezt a növekedést behatárolja a fizetőképes kereslet korlátozottsága, ezért a telekommunikációs fogyasztás növekedése csak a gazdasági növekedés felgyorsulásával együtt várható.

⇒ A kisebb mértékű fenyegetettség mellett azonban a lehetőségek tere is kisebb. A jövő információs társadalmának építőelemeiből (mind a fizikaiból, mind a szellemiekből) jóval kevesebb van meg hazánkban, mint a fejlettebb nyugati országokban:

- alacsonyabb szintű a lakosság PC ellátottsága,
- alacsonyabb szintű a lakosság Internet használata,
- alacsonyabb szintű a számítástechnikai kultúra mind a lakosság, mind az üzleti szféra körében,
- alacsonyabbak az ismeretek a modern „infokommunikációs” lehetőségekről.

Noha egyértelműen látszik hogy Magyarország a fejlettebb európai országokhoz képest lemaradásban van (bár ez sem igaz minden esetben, lásd például Olaszországot) ez azonban csak a kiemelkedő mutatókkal rendelkező skandináv országokhoz képest tűnik behozhatatlannak. (2. ábra) A hazai fejlődés dinamizmusára utal, hogy egy év alatt duplázódott meg az Internet felhasználóinak a száma és érte el 1998 májusára a 200 ezres értéket, valamint nagy ütemben bővül a hazai *hostok* száma is. (3. ábra)

Két stratégia

Alapjaiban változott tehát meg a környezet a telekommunikációs szektor szereplői számára. Véget ért a nagy nemzeti monopóliumok évtizedekig tartó háborítatlanul nyugodt és jelentős jövedelmet biztosító, kicsit unalmas élete. A liberalizációval sokszereplős, igazi versennyel jellemezhető piac váltja fel a monopol struktúrát. Noha ez

a változás óriási jelentőségű a szektor életében, van egy másik hatás is, ami talán még nagyobb befolyást gyakorol nemcsak a korábbi monopóliumok, hanem a távközlési szektor összes szereplőjére: a konvergencia, amely kikényszeríti, hogy a telekommunikációs szolgáltatók újragondolják szerepüket, küldetésüket és stratégiai alternatíváikat a formálódó új piacon. Ha figyelmen kívül hagyjuk a passzív, az eseményekre nem vagy csak utólag reagáló vállalati „stratégiát”, két fő stratégiai irány mutatkozik.

1. Koncentráció a jelenlegi „alapszolgáltatásokra”: ez a „hálózati szolgáltató” modellje

A szolgáltató a fő erőit a hagyományos alaptevékenységére, a távbeszélő szolgáltatásra, adatátvitelre összpontosítja. A stratégia fókuszja piaci pozíciók megőrzésére, az újonnan megjelenő versenytársakkal való küzdelemre irányul. A konvergencia hatása a szolgáltatóra kettős. Egyrészt az új interaktív szolgáltatások többlet forgalmat generálnak, ami miatt az ilyen stratégiát követő szolgáltatóknak is érdeke az új lehetőségek elterjedése. Ez járhat aktív szerepvállalással is az olyan szol-

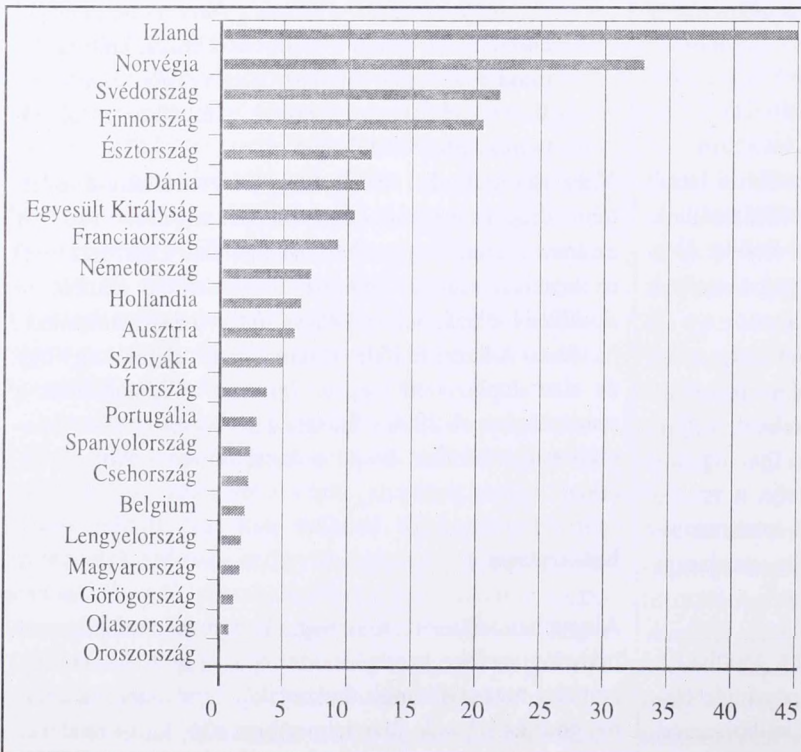
gáltatások mint az *Internet* fogyasztói körének bővítése, és a használat gyakoriságának növelése érdekében. (2. ábra) Mivel a kialakuló multimédia piacon a fő szereplő a multimédia szolgáltató, a távközlési vállalat így elveszti a végső felhasználóval való közvetlen kapcsolatát és hálózati szolgáltatóvá (network operator) válik: a multimédia szolgáltatásokat nyújtók számára inputot jelentő szolgáltatást állít elő (digitális jelek szállítása és szétosztása). Ez a stratégia magában foglalja bizonyos kapacitások, pl. a munkaerő fokozatos leépítését és a vállalat GDP-ből való részesedésének a csökkenését, mert vélhetően csak így lesz képes a hatékonyságot növelni.

2. Belépés az új piacra: a „multimédia szolgáltató” modellje

A hagyományos piacokon pozícióstabilizáló szerep mellett a stratégia fókuszja az új piaci lehetőségek kihasználása felé fordul. Ekkor a távközlési vállalat belép az újonnan kialakuló multimédia piacra, integrálva az értéklánc több tevékenységét, közvetlenül a végső felhasználók számára nyújt szolgáltatásokat. Nemcsak a jelek szállítását végzi, hanem az információhoz való hozzáférés, az információ átalakítása, tárolása, megjelenítése a végső felhasználóhoz való eljuttatása is a tevékenységi körébe tartozik.

2. ábra

Az internetezők aránya az összlakossághoz képest Európában (%), 1997



Forrás: NUA

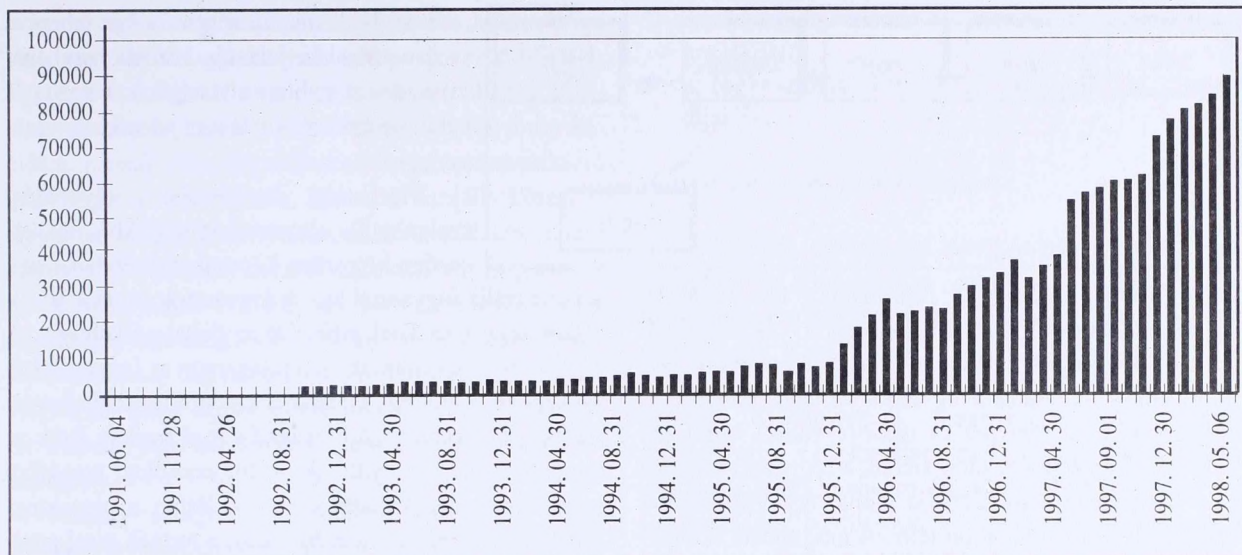
Konvergencia és értéklánc

A konvergencia következtében kialakuló multimédia ipar az üzleti és a lakossági fogyasztók számára olyan multimédia rendszereket nyújt, melyek segítségével két vagy több típusú információhoz (adat, szöveg, grafikon, álló- és mozgóképek, hang) való hozzáférésre, azok előállítására, szerkesztésére, átvitelére, tárolására, átalakítására van lehetőségük. A „multimédia szolgáltató” integrálva az értéklánc több tevékenységét, közvetlenül a végső felhasználók számára nyújt szolgáltatásokat.

A „multimédia szolgáltató” tevékenységi körét a következő területek jelentik:

- a) a hálózati intelligencia menedzselése,
- b) a felhasználói interfészek felhasználóbarát kifejlesztése és kezelése,
- c) kép-, hang- és adattárakhoz való hozzáférés, az információ átalakítása, tárolása, megjelenítése a végső felhasználóhoz való eljuttatása is a tevékenységi körébe tartozik.

Magyarországi hostok száma



<http://www.ripe.net/statistics/hostcount.html>

záférés biztosítása, az információ tárolása, átalakítása, csomagolása,

d) a szolgáltatások értékesítése a potenciális ügyfelek számára.

A multimédia szolgáltatások értékláncát a 4. ábra szemlélteti.¹³

A kialakulóban lévő multimédia-ipar több üzleti vállalkozás érdeklődését felkeltette. A konvergencia által érintett iparágak vállalatai (tartalom gyártók, szoftverfejlesztők, Internet szolgáltatók, elektronikus kiadók, televíziós társaságok stb.) a távközlési vállalatokhoz hasonlóan szintén rendelkeznek a multimédia értéklánc különböző elemeihez kapcsolódó, alaptevékenységükből fakadó olyan erőforrásokkal és képességekkel, melyek számukra is lehetővé teszik a formálódó, új piacra való belépést.¹⁴ Fontos lehet tehát a piaci pozíciók időben való elfoglalása, hogy amikor a piac igazán növekedésnek indul és később a piaci érettség szakaszába kerül, megfelelő részesedés birtokában várhassa a vállalat befektetései megtérülését.

A konvergencia két területen nyújthat profitrealizációs lehetőséget. A két terület kapcsolódik a két stratégiai alternatívához, illetve felfogható a konvergencia rövid és hosszú távú értéktéremtő hatásának is.

a) *Értéknövekedés a „hálózati szolgáltatónál”*

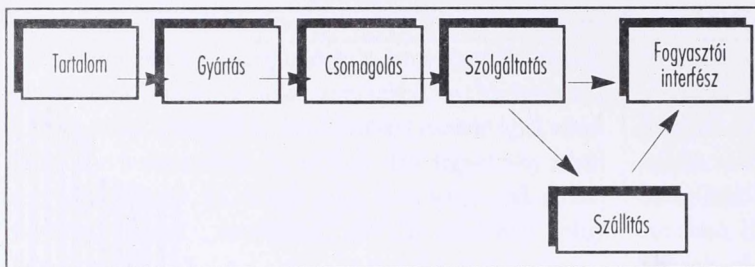
A megnövekedett kommunikációs forgalom egy jelentős része a távközlési szolgáltató hálózatán keresztül fut, hozzájárulva a nagy tőkeigénnyel létrehozott eszközök

hatékonyabb kihasználásához. A távközlési szolgáltatók – különösen a hálózat – közgazdasági sajátosságai miatt a méret- és a választékgazdaságosságok nagy szerepet játszanak. E jellemzők következménye, hogy a növekvő forgalom és több szolgáltatás együttes nyújtása során csökken az átlagköltség. Így változatlan árak mellett nagyobb profit realizálható. Említettük azonban, hogy a távközlési szolgáltatóknak a jelek szállításában és a fogyasztókhoz való eljuttatásában játszott domináns szerepe gyengül az alternatív átviteli lehetőségek kialakulásával. Ennek következtében a nagy végső fogyasztók, illetve a kisfogyasztóknak szolgáltató újonnan megjelenő piaci szereplők alkuereje növekszik a távközlési szolgáltatóval szemben, ami várhatóan az árak csökkenését okozza. Hozzájárul ehhez a szabályozóknak a költségalapú árak kialakítására vonatkozó, már ma is érzékelhető erőteljes törekvése. A kommunikációs forgalom növekedése és a szolgáltatások körének bővülése tehát a méret- és a választékgazdaságosságok következtében költségelőnnyel jár a távközlési szolgáltatók számára, ennek kihasználását, a profit realizálását azonban megnehezíti az élesedő verseny, a fogyasztók alkuerejének növekedése és a szabályozás szigorúbbá válása.

b) *Érték a „multimédia szolgáltatónál”*

A konvergencia által megteremtett új piacon az értéklánc központi szereplője a „multimédia szolgáltató”. Ő az aki a fogyasztók virtuális közössége számára a legfontosabb, mivel ő gondoskodik a fogyasztók számára értékes tar-

A multimédia szolgáltatások értéklánca



4. ábra

talom összeállításáról, az információk felhasználását segítő alkalmazások hozzáférhetőségéről, és a szolgáltatáshoz szükséges valamennyi input meglétéről. (Az információ szállítása és a fogyasztóhoz való eljuttatása is elveszíti kiemelt szerepét és *input*-tá válik.) Mindezek következtében a szolgáltatás sikere, a fogyasztó számára való értékesége a szolgáltatón múlik, így a hozzáadott érték is elsősorban nála jön létre. A multimédia szolgáltatás, a virtuális közösségek szervezése,¹⁵ a kritikus tömeg elérése után exponenciálisan növekvő bevételeket, folyamatosan javuló megtérülést és biztonságos piaci pozíciót nyújt várhatóan a sikeres szolgáltatónak.

A telített vagy szűkülő piacon lévő vállalatok számára – mint a távközlési szolgáltatók – a stratégiai szakirodalom iránymutatása szerint új piacok szerzése, a termék életgörbe elején járó, nagy piaci növekedéssel kecsegtető termékek, szolgáltatások bevezetése a hosszú távú siker kulcsa lehet. A multimédia szolgáltatóvá válás stratégiája ugyanakkor nem csekély kockázatot is rejt magában, ezért a választás előtt meg kell vizsgálni, hogy melyek azok a tényezők melyek kulcsfontosságúak a stratégia sikeres megvalósítása szempontjából, illetve el kell dönteni azt is, hogy a multimédia piacon való szerepvállalás formája milyen legyen.

↳ *Stratégiai menedzsment nézőpontból* a kérdés úgy vetődik fel, hogy a távközlési vállalat rendelkezik-e olyan erőforrásokkal, amelyek számára az új piacon való megjelenéskor versenyelőnyt biztosítanak. A vállalatnak keresnie kell azokat a lehetőségeket (új piacok, szolgáltatások), ahol az alaptervekenyisége során kifejlesztett képességeket és speciális eszközöket még hatékonyabban ki tudja használni. A multimédia szolgáltatások megvalósításához számos kulcsfontosságú képesség- és erőforrás szükséges, melyek közül néhányat a távközlési vállalat rendelkezik:

- a) Hálózati intelligencia menedzselése: jól ismert terület a távközlési szolgáltatók számára.
- b) Tőkeigény: noha a multimédia szolgáltatások tőkeigénye nem mérhető össze a hagyományos

távközlési szolgáltatásokéval, azért nem jelentéktelen. A távközlési vállalatok „érettségből” fakadó tőkeerőssége lehetővé teszi nemcsak a jelentős kezdeti beruházásokat, de azt is, hogy elviseljék a szolgáltatás indulása után rövid távon jelentkező veszteségeket.

c) Marketing, értékesítés: a távközlési szolgáltatók alaptervekenyiségükből következően közvetlen kapcsolattal rendelkeznek

a potenciális fogyasztókkal. A fogyasztók ismerik a vállalatot, egy részüknél működik egyfajta márkahűség. A távközlési szolgáltatók rendelkeznek a fogyasztókra vonatkozó adatokkal, ismerik a korábbi távközlési szolgáltatásokra vonatkozó fogyasztási szokásaikat. Ezek az ismeretek megkönnyíthetik a fogyasztókat megcélzó marketingeszközök hatékony használatát, a piac szegmentálását, a termékdifferenciálást, a termék piaci pozicionálását.

Van azonban számos a multimédia szolgáltatások nyújtásához szükséges képesség, melyek a távközlési szolgáltatók számára újdonságot jelentenek:

- i) Felhasználói alkalmazásokat megkönnyítő szoftverek, különösen felhasználóbarát interfészek,
- ii) Tartalom gyártás, csomagolás *know-how*-ja.

A multimédia szolgáltatást nyújtó távközlési vállalatnak nem szükséges tevékenységi területét kiterjesztenie az értéklánc minden elemére, a siker feltétele azonban, hogy képes legyen a multimédia szolgáltatás egyes elemeit hatékonyan összegyűjteni, és valóban értékes szolgáltatást nyújtani a fogyasztó számára. Különösen fontos ez a tartalom és az alkalmazások esetében.

Hogyan lesz ebből üzlet?

A multimédia/tartalom szolgáltató olyan piacon működik amely sajátos (de más iparágakban – pl. szoftvergyártás – is megfigyelhető) termék életgörbével jellemezhető. A kereslet és a forgalom viszonylag hossz-szabb ideig lassan növekszik, majd egy pont átlépésével exponenciálisan nő. A szolgáltató ezért az életgörbe kezdeti szakaszán komoly veszteséget kénytelen elkönyvelni, hosszú távon azonban gyorsan javuló megtérülésre számíthat. A növekvő megtérüléshez a multimédia szolgáltatás esetében az exponenciálisan növekvő bevételek mellett a méret- és a választékgazdaságosságok következtében fel-lépő átlagköltség-csökkenés is hozzájárul.

Exponenciálisan növekvő bevételek

A multimédia szolgáltatás és egy virtuális közösséghez való tartozás a fogyasztónak kéttípusú értéket jelent. Egyrészt az őt érdeklő tartalomhoz való hozzáférést, másrészt viszont a hasonló érdeklődésű, azonos információkat kereső más fogyasztókkal való kommunikáció lehetőségét. A szolgáltatás, illetve a virtuális közösség tagjaihoz való hozzáférés azonban a vállalati szféra számára is hasznos, hiszen célpiacának fogyasztóit hatékonyan elérő reklám- és marketingtevékenység lehetőségét adja meg. Sőt az elektronikus kereskedelem fejlődésével a hagyományos értékesítési csatornákat kiegészítő, majd azokat egyre inkább felváltó, olcsóbb értékesítési utat jelent szinte minden iparág vállalata számára.

Néhány szolgáltatás esetében különösen nagymértékű költségsökkentésre van lehetőség. Az *Interneten* lebonyolított banki tranzakciók költsége század részére csökken a fiókokban történő kiszolgáláshoz képest.¹⁶ (5. ábra)

Egy másik példaként említhető az utazás. A repülőjegyhez való hozzájutás költsége 8 USD az utazási irodákon keresztül, míg ugyanez csak 1 USD, ha közvetlenül a légitársaságtól „elektronikus jegy” rendelésként történik. Nem véletlen tehát, hogy e szolgáltatásoknak az új típusú értékesítése, noha még gyerekcipőben jár, dinamikusan növekszik. Az Egyesült Államokban több mint száz bank nyújt már az *Interneten* keresztül *online* banki szolgáltatásokat (döntő többségükben kisebb bankok), a *Web*-en keresztül értékesített utazási csomagok értéke 1997-ben elérte a 816 millió dollárt (szemben az előző évi 276 millióval, 2000-re pedig 5 milliárdos bevételre számítanak).

Nemcsak a különböző szolgáltató vállalatok, de tartós fogyasztási cikkek gyártói is egyre inkább használják a világháló által nyújtott értékesítési lehetőségeket. A *Dell Computers* eladásai az *Interneten* keresztül például 1997 végén már elérték a napi 6 millió dollárt. (6. ábra)

A multimédia/tartalom szolgáltató, amely számíthat a vállalati szférának az online marketing és értékesítés iránti egyre növekvő érdeklődésére, többféle bevételi forrással is számolhat:

A fogyasztók által fizetett:

- előfizetési díj (fix),
- használati díj (a használat növekedésével együtt nő),
- tartalom után fizetett díj (a tartalom minősége, egyedisége stb. függvényében),
- személyre szabott, egyedi szolgáltatás díja.

A vállalati szférából származó

- reklámbevételek,
- az elektronikus kereskedelem tranzakciói után fizetett jutalékok,
- a fogyasztókra vonatkozó információért fizetett díjak.¹⁷

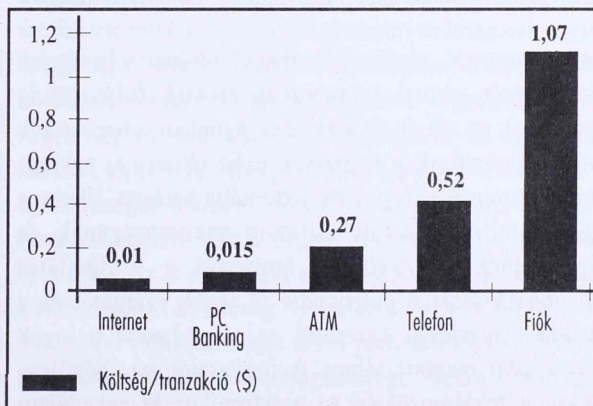
Hosszabb távon csökkenő költségek

A multimédia szolgáltatás elindításának költségei nem nevezhetőek kimondottan magasnak (különösen a tőkeigényes szolgáltatásokat nyújtó távközlési vállalatok mércéjével). A működési költségekre jellemző, hogy a szolgáltatás kezdeti szakaszában jelentősek, majd csökkennek. A fogyasztók megnyerése erős reklámtevékenységet és tekintélyes marketing költséget jelent, azonban e nélkül nehezen érhető el a kritikus tömeg. A fogyasztói kör bővülésével a virtuális közösséghez való tartozás a tagok számára egyre értékesebb, melynek következtében egyre kisebb erőfeszítésbe és pénzbe kerül a „multimédia szolgáltatónak” az újabb fogyasztók megnyerése.

A szolgáltatás nyújtását méret- és választékgazdaságossággal jellemezhető költségviszonyok kísérik. A

5. ábra

Költség/tranzakciók száma



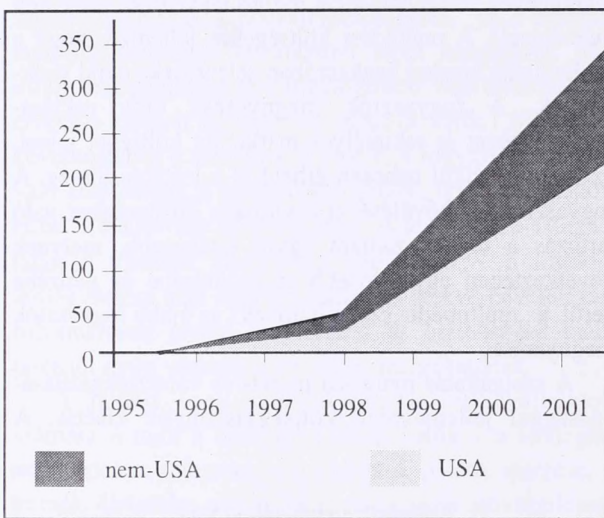
magas fix költségek aránya (a tartalom előállítása vagy megvásárlása csak egyszer okoz költséget és tetszőleges számú fogyasztónak adható el), az átlagköltségek csökkenését okozza. A szolgáltató erőforrásai, eszközei, sokféle szolgáltatás nyújtására alkalmasak lehetnek, melyek előállítása ily módon olcsóbb, mintha azt különböző szolgáltatók nyújtanák (választékgazdaságosság érvényesülhet), így a költségek kismértékű növekedése áll szemben a szolgáltatások növekedéséből származó, jelentős bevételekkel. A bevételek egy idő után megin-

duló exponenciális növekedése, ami együtt jár az átlagköltség csökkenésével, okozza a növekvő megtérülést. Ezt a jelenséget több önmagát erősítő folyamatok illetve azok szinergikus hatása segíti elő. (7. ábra)

A szolgáltató számára kulcsfontosságú, hogy a fogyasztók számát, a használatot, a reklámozók/eladók számát, illetve a tranzakciók számát, tekintve elérje azt a

6. ábra

Az Internet gazdasági forgalma
(milliárd dollár)



Forrás: Active Media (Internetto, <http://www.internetto.hu>)

kritikus tömeget, amelytől kezdve elindulnak a bevételek növekedését okozó önmagukat erősítő folyamatok. Mindennek az alapja és a kezdete azonban a fogyasztók kritikus tömegének a megszerzése. Ez okozza az egymás közti kommunikáció pozitív externális hatásán, illetve a tagok által hozzáadott tartalom mennyiségének és minőségének növekedésén keresztül a szolgáltatás vonzóbbá válását a potenciális új tagok számára, és a lojalitás erősödésén keresztül ez járul hozzá a tagok hosszú távú megtartásához. A fogyasztói kör bővülése vonzza a reklámozni és az elektronikus kereskedelem útján értékesíteni kívánó vállalati kört, így mind a reklámbevételek és a tranzakciók utáni jutalék nagysága, mind pedig a fogyasztói információbázis értéke végső soron a fogyasztók számától függ.

Kockázatok

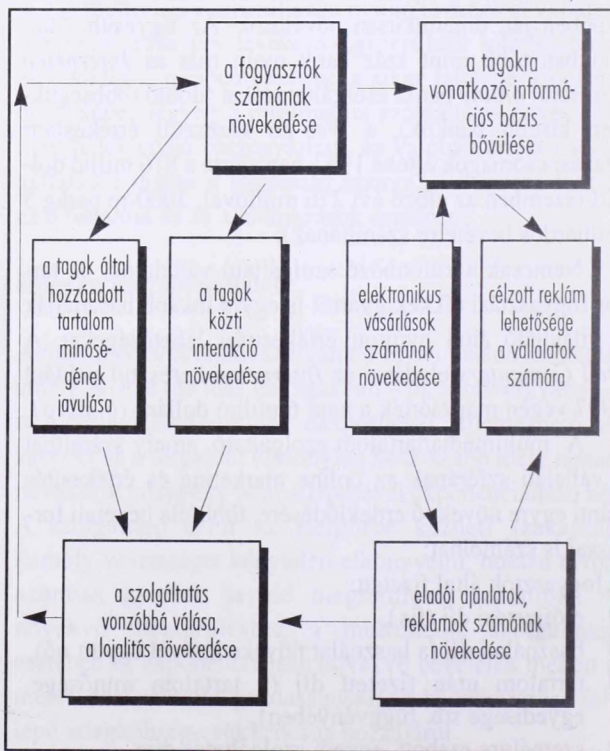
A megtérülés és a szolgáltatás rövid és hosszú távú üzleti eredményre gyakorolt hatásai szempontjából is kulcsfontosságú kérdés, hogy mikor és mekkora erőforrások felhasználásával sikerül elérni a kritikus tömeget. Ennek

a kérdésnek a megválaszolása alapvető lenne ahhoz, hogy a szolgáltatás üzleti értékelése igazán megbízható legyen és megalapozott stratégiai döntések születhessenek. Látni kell azonban, hogy a fogyasztói kör bővülésének üteme számos (részben a szolgáltató által kontrollálható, részben attól független külső) tényezőtől függ és az alapvetően igen nagy bizonytalanság miatt nehezen prognosztizálható:

1. A kritikus tömeg eléréséig a növekedés külső finanszírozást igényel; vagy pedig a kezdeti veszteségek elviselését követeli meg a szolgáltatótól (az átlagköltség magasabb, mint az átlagbevétel). Még nehezebbé teszi e szolgáltatók helyzetét az a tény, hogy a szervesen kialakult *Internet*-kultúrához erőteljesen társult az információkhoz való ingyenes hozzájutás kultusza. Nagy kérdés, hogy a fogyasztók jelentős része mikor fogja elfogadni, hogy az őt érdeklő információért fizessen.
2. A kritikus tömeg megszerzésének fontossága miatt a „multimédia szolgáltató” rövid távon semmiképpen sem számíthat a fogyasztóktól származó jelentős bevételekre. Már csak azért sem, mert a versenytársak jelenléte, akik számára ugyanilyen fontos a kritikus tömeg elérése, az alacsony árak (vagy rövid távon az ingyenesség) irányá-

7. ábra

Folyamatok és szinergiák



ba kényszeríti az árképzési politikát. A fogyasztókkal szemben alkalmazott árpolitikának azonban még rövid távon is van racionalitása, ha a reklámozni kívánó vállalati kört is bekapcsoljuk a képbe. Ezt igazolja az is hogy 1995-ben az *Interneten* elköltött összes vállalati reklámkiadás 35 százaléka a legnézettebb tíz *web site*-on csapódott le, 70 százalékan pedig az első ötven osztózott.¹⁸

3. Noha nagyon meggyőzőnek tűnnek a PC penetráció és az *Internet* használat dinamikus növekedését mutató jelzőszámok, mégis felmerülhet a kérdés: valóban a mai ütemben fog folytatódni ez a növekedés? A kételyre az innovatív technológiák elterjedésének tanulmányozása adhat okot. Számos iparágban megfigyelhető, hogy a növekedés egy pont után megtörik és csak igen nagy erőforrások ráfordításával hidalható át az a szakadék, ami az „innovátorok” és „korai elfogadók” fogyasztói csoportját elválasztja a fogyasztók döntő többségétől.¹⁹ Ma még nem látható tisztán, csak valószínűsíthető, hogy a multimédia szolgáltatás esetében is el fogunk érkezni ehhez a szakadékhhoz.

4. Hozzájárul az előzőekhez az is, hogy a multimédia szolgáltatás igénybevétele feltételez bizonyos képességeket, ismereteket a fogyasztó részéről, amelynek köszönhetően a rendkívül felhasználóbarát számítógépes alkalmazásoknak egyre kisebb akadályt jelentenek, azonban még mindig jóval több ismeretet követelnek meg a fogyasztótól, mint akár a bonyolultabb elektronikai cikkek használata. Valószínűsíthető, hogy azoknak a fogyasztóknak egy jelentős része számára, akik az információs forradalom előtti oktatásban részesültek, a számítógépes kultúrán alapuló szolgáltatások már túl nagy kihívást jelentenek.

Az első belépők előnyei

A felsorolt kockázati tényezők, a nagyfokú bizonytalanság arra csábíthatja a belépés gondolatával foglalkozó piaci szereplőket, hogy várjanak addig, amíg egy kicsit tisztul a kép, amikor már jobban lehet látni és pontosabban lehet tervezni a multimédia/tartalom szolgáltatás rövid és hosszú távú üzleti hatásait. Tisztában kell lennünk azonban azzal is, hogy noha az első belépők nagyobb kockázatot vállalnak, olyan piaci pozícióra tehetnek szert, amit a később jövők már aligha képesek behozni, mivel számukra az elsők természetes, nehezen átléphető belépési korlátokat állítanak.

1. egyedi nem másolható „vagyoni”: kritikus tömeg megszerzése, virtuális közösség ismerete, tagok által generált egyedi tartalom,

2. fogyasztói hűség, tagok lojalitása,
3. a partnerváltás költségei (a tagok részéről),
4. szűkös erőforrások (szakismeret, tartalom) megszerzése,
5. méret és választékgazdaságosság, költségelőnyök, piaci koncentráció,
6. a felvásárlással való piacszerzés nagyon drágává válik az érettebb szakaszban.

Összenő, ami összetartozik?

A távközlési szolgáltató számára felmerülhet a kérdés, hogy mikor és milyen mértékben lépjen előre a vertikális integráció terén, illetve hogy maradjon-e meg a vállalati együttműködések, stratégiai szövetségek építésénél. Sok vállalatvezető számára az egyetlen terjeszkedési lehetőség a más vállalatok beolvasztása. Érdeemes végiggondolni tehát, milyen feltételek megléte esetén racionális a korábban a vállalat szolgáltatásait felhasználó, de a vállalat határain kívüli szolgáltatást vagy az azt nyújtó pl. tartalom szolgáltatót a vállalat határain belülre hozni. A közgazdaságtan nézőpontjából a válasz első megközelítésben rendkívül egyszerű: a vertikális integráció a vállalat szempontjából akkor előnyös, ha pozitív hatással van a vállalat költséggazdálkodására, bevételeire, működésének hatékonyságára, nyereségére vagy egyetlen kifejezéssel, hozzájárul végső céljának, a vállalat piaci értékének növeléséhez. A hagyományos közgazdaságtani magyarázat szerint a vertikális integráció előnyös, ha a korábban elkülönült szervezetekben végzett tevékenységek egy vállalatba integrálása során olyan szinergikus hatások lépnek fel, melyek következtében a termelés az összköltséget tekintve olcsóbbá válik. Ekkor beszél a közgazdaságtan választékgazdaságosságról (*economies of scope*). Az is előfordulhat, hogy a vertikális integráció következtében lehetőség nyílik az adott termék nagyobb volumenű előállítására és ezzel párhuzamosan csökken a termékek előállításának átlagköltsége. Ekkor a méretgazdaságosság (*economies of scale*) indokolja a vertikális integrációt. A tranzakciós költségek jelentőségét hangsúlyozó ún. „intézményi közgazdaságtani” megközelítés szerint a vertikális integrációnak akkor van létjogosultsága, ha azzal csökkenthető a piaci szereplők közti tranzakciókhoz kapcsolódó költségek, és ezt a költségcsökkenést nem haladja meg a vállalati szervezeten belülre kerülő egység irányításához, ellenőrzéséhez kapcsolódó költségnövekedés. A kulcskérdés tehát az, hogy a tranzakciós költségek, a méret- és választékgazdaságosságok oldaláról, azoknak a vállalat piaci értékére

gyakorolt hatásának figyelembevételével indokolható-e, illetve mikor válik indokolttá egy szolgáltatás (szolgáltató) vertikális integrálása. Természetesen e kérdés megítélése a technológiai fejlődés, vagy a piaci struktúra átalakulása következtében megváltozhat, ami a vertikális integrációra vonatkozó döntés időről időre történő felülvizsgálását teszi szükségessé.

Döntés két szinten jelentkezik a távközlési szolgáltató számára: Egyrészt, hogy indul-e a távközlési vállalat multimédia szolgáltatóként, másrészt ha igen, akkor az értéklánc mely elemeire terjeszti tevékenységét. Az értéklánc minden egyes szolgáltatási eleme, illetve az ehhez szükséges képességek kifejleszthetők önerőből „zöldmezős beruhásként”, ami azonban költséges, időigényes és jelentős kockázattal együtt járó folyamat, különösen a tartalom előállítás esetében. Gyorsabb eredményre vezet a felvásárlás, a szolgáltatónak a vállalati szervezetbe való integrálása azonban nem egyszerű és nem zökkenőmentes folyamat. A megvásárolni kívánt szolgáltatóval szemben fennálló információs aszimmetria miatt az ilyen tranzakciók nem kis kockázatot rejtnek magukban: sosem tudjuk előre teljesen pontosan, hogy mit is veszünk, ráadásul szabályozási oldalról is felmerülhetnek akadályok. Nem véletlen tehát, hogy a multimédia területére irányuló a távközlési vállalatok részéről megtett lépések többsége nem a teljes vertikális integráció, hanem a kooperáció lazább formái iránt nyilvánult meg az 1990-es évek első felében. A nagy kockázatok miatt több nagy távközlési vállalat kockázati tőke alapokat hozott létre és azok részben vagy teljes egészében olyan üzletágakba fektettek (tipikusan kisebb részesedésekbe), amelyek stratégiai szempontból érdekesek voltak a számukra és potenciális felvásárlási célpontok voltak.

Egy felmérés – amely az 1990-1995 közötti időszakban vizsgálta a telekommunikációs szektor nagyvállalatainak a tevékenységi körük kiterjesztését célzó lépéseit – jól illusztrálja a fent kifejtetteket. Jelentős számú lépés irányult a multimédia szolgáltatás értékláncának különböző tevékenységei felé, ami igazolja, hogy a távközlési vállalatok már az évtized első felében igen erős érdeklődést mutattak tevékenységük ilyen irányú kiterjesztése iránt. Az adatok azonban arra is rámutatnak, hogy a teljes vertikális integrációval kapcsolatban – saját beruházás, felvásárlás – egyenlőre még óvatosak a távközlési vállalatok. A tevékenységi kör kiterjesztése jelentős részben a az értéklánc más vállalataival való stratégiai szövetségek kialakításában és a szállítói-vevői kapcsolatok szorosabbra fűzésében ölt testet. (2. táblázat)

Szembetűnő, hogy a tartalomgyártás területén még viszonylag csekély a távközlési vállalatok szerepvállalása, ami arra utal, hogy ez a tevékenység, a jelentős mértékű kockázat és/vagy a vertikális integrációt magyarázó fentebb kifejtett tényezők hiánya miatt nem alkalmas arra, hogy a multimédia piacra készülő távközlési szolgáltató bevonja saját tevékenységi körébe.

A konvergencia szabályozása és a szabályozás konvergenciája

Milyen lesz a konvergencia által megteremtett új piac és hogyan alakítják a szabályozók e piac feltételeit, tehetjük fel összefoglalásképpen a kérdést. Még nem látjuk világosan, hiszen az új technológiai megoldások, az új szolgáltatások és a három szektor szereplőinek lépéseiről érkező hírek napról napra hozzáadnak egy-egy részletet a multimédia ipar és az ún. „információs társadalom” körvonalazódó képéhez. Hogy milyen lesz végül ez a kép, az nemcsak a műszaki fejlesztőkön, marketingeseken vagy a vállalati stratégiákon múlik, hanem nagymértékben a piacot körülvevő szabályozási környezeten is. Ezen dőlhet el, hogy a kis piaci szereplők is labdába rúghatnak-e, vagy csak a hagyományos piacokon erős nagyvállalatok küzdelmét fogjuk látni az új piacon; hogy a távközlési, a média, esetleg az IT cégek lesznek a főszereplők, vagy mindenki azonos eséllyel indul és esetleg közel azonos részesedést szerez majd. Érthető ezért, hogy egyre inkább előtérbe kerülnek a formálódó új piac szabályozási kérdései, aminek jellemző példája az EU által 1997 végén kibocsátott *Green Paper*.²¹

Az EU szabályozóinak jó okuk van arra, hogy ne halasszák későbbre ezt a feladatot, hanem a piac kialakulásának egészen korai szakaszában komolyan foglalkozzanak vele. Érezhetően nagy a várakozás a telematikai, multimédia fejlődés jóléti hatásaival kapcsolatban. Az is világosan látszik azonban, hogy ebben a folyamatban Európa lépéshátrányban van Észak-Amerikával szemben. A hátrány ledolgozásához szükség van a piaci szereplők aktívabb szerepvállalására, nagyobb mértékű befektetéseire, olyan cégek „helyzetbe hozására”, akiknek megvannak az anyagi lehetőségeik a fejlesztéshez. Ezt jelentősen elősegítheti egy stabil, kiszámítható és a vállalatok megtérülését biztosító szabályozói környezet, hiszen a bizonytalanság – ami jelenleg még nagymértékben jellemzi a kialakulásban lévő szektort – elriaszthatja a befektetőket.

Egyre több olyan szolgáltatás születik, melyek ellentmondásosan vagy nehezen kezelhetőek az egyes szek-

A telekommunikációs vállalatok szerepvállalása a multimédia területén (1990–1995)²⁰

az értéklánc elemei	önálló beruházás %	felvásárlás %	kisebbségi részesedés %	közös vállalat %	együtt- működés %	kvázi piaci kapcsolat %	összesen N
végberendezések	19.2	4.1	2.7	2.7	13.7	57.6	73
kommunikációs eszközök	14.6	0	2.9	4.9	8.7	68.9	103
hálózat	18.8	1.5	6.8	18.8	17.3	36.8	133
video szolgáltatások	5.4	24.3	23.0	25.7	6.7	14.9	74
integrált szolgáltatások	18.2	0	4.5	9.1	45.5	22.7	22
multimédia szolgáltatások	18.1	5.1	5.4	16.2	33.9	21.3	277
szoftver	10.2	5.6	8.3	5.6	23.1	47.2	108
tartalom	15.6	21.9	9.4	15.6	25.0	12.5	32
összesen a multimédiában	15.4	6.3	7.4	12.8	21.7	36.4	706
összesen a telekom- munikációs iparágban	16.2	10.1	7.3	12.5	13.2	40.7	2674

Forrás: M.G. Colombo - P. Garrone: „Common carriers' entry into multimedia services“, *Information Economics and Policy*, 1998. vol. 10, n. 1. pp. 77-105.

torok szabályozói számára. Gondoljunk például az *Internet* telefonra vagy az *Internet-en* keresztül közvetített labdarúgó mérkőzés körüli vitákra. Az új technológiai megoldásokon alapuló, új szolgáltatások már a szektorok határán átlépő új piac termékei és érezhető, hogy sok felmerülő kérdéssel a média és a telekommunikáció szabályozói intézményrendszere és hagyományos közelítésmódja már nem képes megbirkózni. Nem tartható fenn sokáig az az állapot, hogy a multimédia ipar kialakító három szektor szereplői gyökeresen más szabályozói környezettel szembesülnek: az IT cégek esetében még ma sincs szektor specifikus szabályozás, hiszen a piac eredetileg sokkal kevésbé volt koncentrált, mint a távközlés szférája, a médianál a tartalom kérdése, a vélemények sokszínűségének a biztosítása, a korlátozott csatornaszám elosztása áll a középpontban, míg a telekommunikáció esetében a versenyösztönzése, a szűk keresztmetszetek birtoklásán vagy más módon alapuló piaci erőfölénnyel való visszaélés megakadályozása és ebből következően az összekapcsolási kérdések a hangsúlyosak.

Napjaink egyik fejleménye a média és a távközlés szabályozói „szűkösséghez“ kötődő megközelítésének az elavulása, hiszen a digitalizációval szinte korlátlan számú csatorna válik elérhetővé a média szektor szereplői és

fogyasztói számára, a távközlésben pedig az oly sokáig leküzdhetetlen szűk keresztmetszetnek gondolt helyi hálózatnak is van már egyre több, a fogyasztókat elérő alternatívája (vezeték nélküli, műholdas vagy épp kábeltávviselés megoldások). A „bőség“ és a konvergencia három lehetőséget vet fel az európai szabályozók számára:

1. a régi struktúra megmarad, de az egyes szektorok szabályozását össze kell hangolni, az új követelményekhez kell igazítani, a köztük lévő ellentmondásokat meg kell szüntetni,
2. az új szolgáltatások és az új piac definiálása és szabályozása, de különállóan továbbra is megmarad a régi távközlési és média szolgáltatások szabályozása és szabályozói intézményrendszere,
3. olyan új szabályozói modell kialakítása, amely lefedi mind a korábban elkülönült szektorokat alkotó szolgáltatásokat, illetve piaci szereplőket, mind az új szolgáltatásokat és előállítókat.

Véleményünk szerint a szabályozás konvergenciája nem ragadhat le, és nem is fog leragadni az elavult szektor struktúrára épülő szabályozások toldozgatásánál, hanem az új iparág specifikus jegyeiből, valamint az állami szerepvállalás általánosan elfogadott elvi kereteiből

egy új szabályozás fog felépülni. Ennek egyik pillére várhatóan az általános versenyszabályozás lesz. A szektorspecifikus szabályozás átmenetileg, illetve csak korlátozott területeken játszik majd szerepet, és a piaci mozgások kevésbé lesznek növekedésükben, szolgáltatásaikban, áraikban, integrációjukban korlátozva mindaddig, amíg a szereplők versenyeznek majd. A szabályozók – és az észak-amerikai példa is ezt vetíti előre – nem kívánják *per se* limitálni a méreteket a szektorban, hiszen a növekedés jólét növelő hatású is lehet. Ma jó esély van arra, hogy a multimédia piacon a nagy üzemméretű és a verseny együtt fog élni. A szabályozás elsősorban a piaci kudarcok felszámolására fog törekedni, a főbb kérdések címszavakban a következők lesznek:

◇ a fogyasztó elérésének módja (helyi hálózat, *conditional access*) és az összekapcsolás kérdései: hol keletkeznek olyan szűk keresztmetszetek, amelyek birtokosai a helyzeti előnyüket kihasználva a fogyasztók számára hátrányos vagy versenyellenes magatartást valósíthatnak meg,

◇ a versenyellenes magatartás egyéb lehetőségei: például a keresztfinanszírozás, a vertikális integráció kérdései, a piaci koncentráció, a szektorok szereplő közötti kereszttulajdonlás problémája; strukturális, számviteli szeparáció a szabályozók megfelelő informálásához,

◇ univerzális szolgáltatások kérdése: melyek legyenek azok a szolgáltatások, amelyeket a társadalom minden tagja számára elérhető áron hozzáférhetővé kell tenni; mely piaci szereplők nyújtsák ezeket, kik és milyen módon finanszírozzák az esetleges veszteségeket.

A tematikai terület szabályozásának másik nagy területe a tartalmakkal kapcsolatos közérdek védelme lesz: a kulturális javak, az értékek, a szerzői jogok védelme kerül egyre inkább a figyelem középpontjába.

Lábjegyzetek

1 Evans, Phillips B.–Wurster, Thomas S.: „Strategy and the new economics of information“ Harvard Business Review 1997. September-October, 71. oldal

2 Forrás: NUA; <http://www.nua.ie>

3 Az adat az Inktomi Corporation 1997-es tanulmányában az egyik legnagyobb Internet backbone szolgáltatótól a UUNET-től származik; <http://www.inktomi.com>

4 A host egy IP (Internet protokoll) címet jelent, a hostok száma jól közelíti a világhálózathoz csatlakoztatott számítógépek számát.

5 A szó mintegy húsz éves történetéről röviden lásd C. R. Blackman: „Convergence between telecommunications and

other media“, Telecommunication Policy, 1998, Vol. 22, No. 3., pp.163-170.

6 C. Cartellieri *at all*: „The real impact of Internet advertising“; The McKinsey Quarterly, 1997 number 3.

7 Lásd például a legújabbak közül: Credit Suisse First Boston: „The Internet, Friend or foe of the telecos“; 1998. Febr., vagy J P Morgan: Industry Analysis, „Internet Telephony in Europe, PTTs to Be Net-Net Winners“ 1998. May

8 Credit Suisse First Boston: „The Internet, Friend or foe of the telecos“; 1998. Febr.

9 Credit Suisse First Boston: „The Internet, Friend or foe of the telecos“; 1998. Febr. 23. old.

10 J P Morgan: Industry Analysis, „Internet Telephony in Europe, PTTs to Be Net-Net Winners“ 1998. May

11 Az Internet alapú telefonszolgáltatás esetében a hagyományossal szemben az átvitel Internet protokollokat használva csomagkapcsolt hálózaton keresztül történik, hasonlóan az adatátvitelhez.

12 OECD, Committee for Information, Computer and Communication Policy: „Internet Voice Telephony Developments“, 1998 apr. <http://www.oecd.org/dsti/sti/it/index.htm>

13 KPMG: Report for the European Commission. „Public policy issues arising from telecommunications and audiovisual convergence“, 1996

14 „Green paper on the convergence of the telecommunications, media and information technology sectors, and the implications for regulation“; European Commission; Brussels, 1997. Dec.

15 J.Hagel–A. G. Armstrong: „Net Gain: Expanding markets through virtual communities?“; Harvard Business School Press; Boston; 1997

16 U.S. Department of Commerce: „The Emerging Digital Economy“; <http://www.ecommerce.gov>; 1998

17 A fogyasztókra vonatkozó adatbázis értékesítése, különösen a szolgáltatás kezdeti szakaszában, meglehetősen kényes terület, hiszen amellett, hogy jogi problémákat is okozhat, nem segíti elő a fogyasztók bizalmának, hűségének erősödését, hátrálthatja, illetve lassíthatja a kritikus tömeg elérését.

18 J.Hagel–A. G. Armstrong: „Net Gain: Expanding markets through virtual communities?“; Harvard Business School Press; Boston; 1997. 73. old.

19 Moore, Geoffrey A., „Crossing the Chasm“, 1991, Harper Business

20 Forrás: M.G. Colombo–P. Garrone: „Common carriers' entry into multimedia services“, Information Economics and Policy, 1998. vol. 10, n. 1. pp. 77-105.

21 European Commission: „Green Paper on the Convergence of the Telecommunications, Media, and Information Technology sectors, and the Implications for Regulation“, 1997. Brussels

OUTSOURCING - AVAGY GYŐZZÖN A JOBB

A kiszervezés során a vállalkozás megszünteti egyik teljesítményét, s azt egy másik – jogi vagy természetes – személytől szerzi be. A szerző tanulmányában ismerteti a kiszervezések döntési folyamatát, a kiszervezés előnyeit, s azon helyzeteket, amelyekben kiszervezés egyáltalán lehetséges.

Az outsourcing (magyarul: kiszervezés) azt a folyamatátalakítást jelenti, amelynek során a vállalkozás megszünteti egyik teljesítményének¹ előállítását, és azt egy másik jogi vagy természetes személytől szerzi be. A közgazdasági szakirodalomban a kiszervezési döntésekkel szinoním fogalomként szokták használni a *make or buy*, ill. a *take or buy* döntéseket (magyarul: saját előállítás vagy beszerzés).

Kiszervezési döntések tárgya termék és szolgáltatás egyaránt lehet. Tapasztalatom szerint a magyar vállalati életben a szolgáltatások közül a szállítás, a karbantartás és az informatikai feladatok kiszervezése a leggyakoribb.

Kiszervezések döntési folyamata

A kiszervezések ideális döntési folyamatát az 1. ábra mutatja be. (Az ábrán a *make* kifejezés a saját előállítást, míg a *buy* a teljesítmény beszerzését jelenti.)

Stratégiai elemzés

A kiszervezési döntési folyamatok általában úgy indulnak, hogy a vállalat felső vezetése szembesül egy problémával, amelynek egyik lehetséges megoldási módja a kiszervezés. Első lépés a stratégiai elemzés elkészítése, amely azt vizsgálja meg, a kiválasztott teljesítmények esetén egyáltalán szóba jöhet-e a kiszervezés.

A stratégiai elemzés alapkérdése, amelyet tisztázni kell: milyen vevőket akarunk kiszolgálni. A vevők szeg-

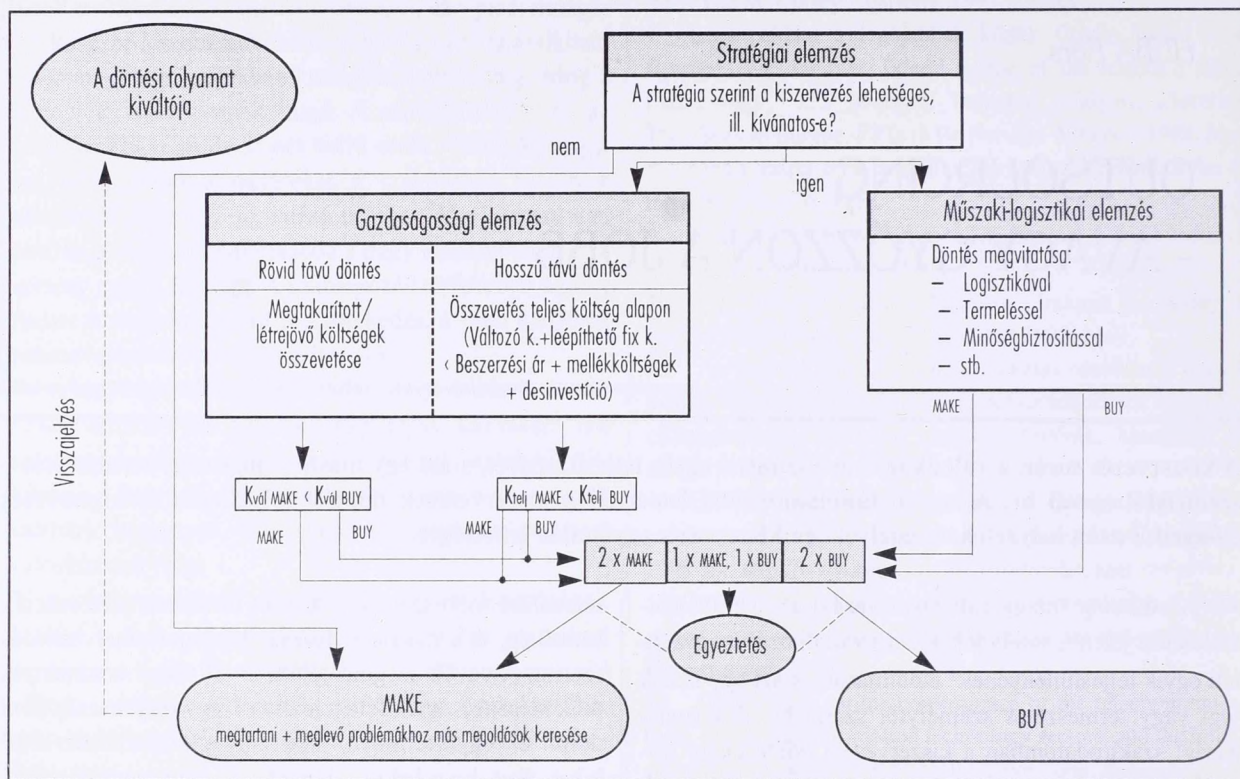
mentálása több szempont szerint történhet: preferenciák (minőség, ár), nagyság, iparág, földrajzi elhelyezkedés szerint. A vevők szegmentálása a vállalatok eredményes működésének egyik feltétele: ha pl. egy olajtársaság nem dönti el egyértelműen, üzemanyagtöltő-állomásaival kiket akar kiszolgálni (árérzékeny vagy magas szintű szolgáltatásokat elváró vevőket), egyetlen vevője sem lesz igazán elégedett, ami előbb-utóbb a forgalom csökkenéséhez vezet.

Miután a vállalat eldöntötte, kik azok a vevők, akiket a jövőben ki akar szolgálni, kerülhet arra sor, hogy meghatározzuk, a kiszervezés tárgyát képező teljesítményt a vevők jelentősnek tartják-e a végtermék vagy a szolgáltatás hasznossága szempontjából. Ha valaki telefonon pizzát rendel, akkor lesz elégedett, ha az általa rendelt pizzát a megfelelő minőségben és rövid idő alatt megkapja. Vagyis a pizza szállításának jelentős a befolyása a pizza házhozszállítás mint szolgáltatás sikerére.

Következő kulcsfontosságú kérdés, hogy a kiszervezendő teljesítmény milyen előnyöket, sinergiákat biztosít a vállalatnak. A Sony nagy tapasztalattal rendelkezik szórakoztatóipari berendezések sorozatgyártásában. Ez lehetővé teszi számára, hogy újonnan kifejlesztett szórakoztató ipari termékeket is alacsony gyártási költséggel állítson elő. A Sony ezt a sinergia-hatást elvesztené, ha a műszaki cikkek összeszerelését kiszervezné.

C. K. Prahalad és G. Hamel² azokat a tevékenységeket, amelyek több piachoz biztosítanak hozzáférési lehetőségeket, és jelentősek a termék, a szolgáltatás

A kiszervezés ideális döntési folyamata



Forrás: IFUA Horváth & Partner Kft.

hasznossága szempontjából, alapvető képességeknek, angolul: core competence-nek nevezte el. Core competence vizsgálatával megállapítható, hogy a kérdéses tevékenység milyen stratégiai jelentőségű.

A stratégiai elemzésnek azonban meg kell vizsgálnia a kiszervezés esetleges nehézségeit, ill. a kiszervezés hátrányos következményeit is.

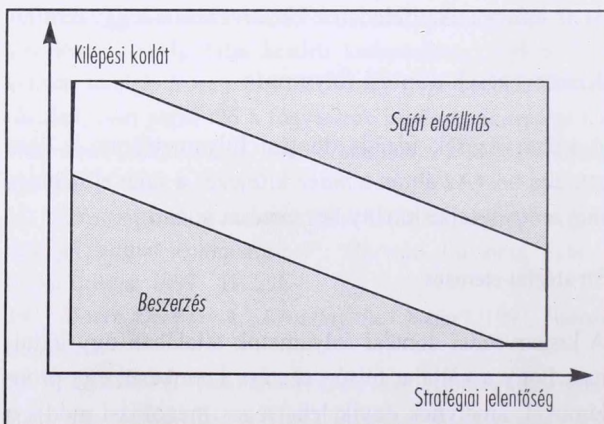
A kiszervezés leggyakoribb akadálya, hogy csak kevés vállalkozás tudja biztosítani a kérdéses termékeket, ill. szolgáltatást. Vannak esetek, amikor olyan speciális eszközökre, ill. szaktudásra van szükség, amelyek nem találhatóak meg a piacon, vagy kérdéses, hogy a biztonsági szempontból elvárt gyorsaság biztosítható-e.

Előfordul, hogy a kiszervezés azért nem valósul meg, mert így a vállalat üzleti titkainak, know-how-jának megőrzése veszélybe kerülhet.

A kiszervezés nehézsége és a stratégiai fontosság szempontjából a kiszervezendő tevékenységeket a stratégiai jelentőség / kilépési korlát mátrix (2. ábra) segítségével lehet elemezni. Minél nagyobb nehézséggel ütközik a vizsgált tevékenység kiszervezése, annál maga-

2. ábra

Stratégiai jelentőség / kilépési korlát mátrix



sabb értéket rendelünk ehhez a kilépési korlát skáláján; ill. minél nagyobb a jelentősége a vállalat jövője szempontjából, annál magasabb értéket választunk ki a stratégiai jelentőség skálájából.

Azokat a teljesítményeket, amelyek a saját előállítás tartományban helyezkednek el, nem szabad a vállalatvezetésnek kiszerveznie. Ezen teljesítmények esetleges kiszervezése a vállalat értékét csökkentené.

Azok a teljesítmények pedig, amelyek a beszerzés tartományban helyezkednek el, a vállalat szempontjából nem stratégiai fontosságúak. Egy húsfeldolgozó vállalkozásnak core competence-e húsáruk előállítása, de nem tartozik ide pl. az élőállat-beszállítás. Nem bír stratégiai jelentőséggel az sem, hogy ki végzi ezt a tevékenységet. A fuvarozói piacon éles a verseny, sok vállalkozó van jelen, így nem jelentős a kilépési korlát. Azaz, ha a vállalatnak saját élőállat-szállítási kapacitása van, akkor érdemes a felsővezetésnek ezen szállítási kapacitás kiszervezésének lehetőségét megvizsgálnia.

Az egyik magyarországi bányászati tevékenységet végző cég felső vezetése azzal a problémával szembesült, hogy a vállalat szállítási kapacitása rendkívül elavult. Nehéz döntés előtt álltak: ruházzanak be jelentősebb összeget a gépjármű parkjukba vagy sem.

Hamar nyilvánvalóvá vált, ha újabb gépjárműveket szerznek be, akkor beruházási forrásaik teljesen kimerülnek, és nem marad pénzük a rendkívül eszközigenyes alaptevékenységük fejlesztésére.

A felső vezetés elgondolkodott: Ha beruháznak a gépjárművekbe, akkor az alaptevékenységükben nem tudják a megnövekedett igényeket kielégíteni, mert a fejlesztések elmaradnak és így kiszorulnak a piacról. Mit kezdjenek akkor egy relatíve korszerű gépjármű parkkal? A döntés ezután egyértelművé vált: a szállítási tevékenységet kiszervezték.

A két véglet, a beszerzés és a saját előállítás között léteznek különböző együttműködési formák. Előfordul, hogy egy alkatrész előállítását kiszervezik, de az alkatrész felhasználója a komponens továbbfejlesztésében intenzíven közreműködik, vagy a fejlesztést továbbra is saját maga végzi.

A stratégiai elemzés célja, hogy gyors áttekintést nyújtson a felső vezetésnek a tevékenység kiszervezésének stratégiai célszerűségéről. Előfordul, hogy már a stratégiai elemzés alapján egyértelművé válik, nincs értelme kiszervezni a kérdéses teljesítményt. Ebben az esetben a döntési folyamat itt véget ér. A vállalat a teljesítményt továbbra is saját kapacitásával állítja elő.

Ha azonban a stratégiai elemzés azt mutatja, hogy a kiszervezés lehetséges, ill. kívánatos, részletes vizsgálatokat kell végezni, hogy a felső vezetés elegendő információval rendelkezzen az esetleges döntéshez. A kiszervezési döntést alá kell támasztani kimerítő gazdasági és műszaki-logisztikai elemzéssel.

A részletes elemzés során célszerű lehet a kiszervezés vagy saját előállítás mellett egyéb szcenáriókat is megvizsgálni: nem ritka, hogy egy vállalkozás bizonyos teljesítményt saját maga is előállít, ill. be is szerez. A Porsche cég pl. az új modelljét, a Porsche Boxstert egyrészt saját gyárában készíti, másrészt évi 5000 db összeszerelésével megbízta a finn Valmet Corporation-t.³ Ez a megoldás a stuttgartiak számára azért előnyös, mert nehezen becsülhető meg, hogy meddig fog tartani a Boxster iránti kereslet. Két év múlva a németek felbonthatják a szerződést anélkül, hogy jelentős fix költségekbe verték volna magukat új gyár építésével.

Gazdaságossági elemzés

A gazdaságossági elemzés célja, hogy számokkal alátámassza, megéri-e vagy sem a kiszervezést végrehajtani.

A kiszervezési döntéseket két nagy csoportba lehet sorolni: vannak rövid és hosszú távú kiszervezési döntések.

A rövid távú kiszervezési döntések jellemzője, hogy a kapacitásokat nem építik le. A szakirodalom⁴ azon a véleményen van, hogy rövid távú döntéseknél, ha a kiszervezendő teljesítmény kapacitása nincs száz %-ban kihasználva, elegendő a gazdaságossági elemzést a változó költségek alapján elvégezni (*I. ábra*). Ha azonban a kiszervezendő teljesítményhez kapcsolódó kapacitás teljesen le van kötve, nem elég a beszerzés és a saját előállítás változó költségeit összehasonlítani. Ilyen döntési helyzet pl. az, ha a vállalat a végtermékéhez szükséges egyik komponens nem tudja maga előállítani, mert az a gépsor, amely ezt termeli, más alkatrészeket is készít, és kapacitása teljesen ki van használva. Ebben az esetben verseny folyik a szűk kapacitásért. A gazdaságossági elemzést ezért nem elegendő a változó költségek alapján elvégezni, hanem figyelembe kell venni a szűk kapacitás által felmerült többletköltségeket is mint alternatív költségeket. Tehát annál a komponensnél érdemes a saját termelésről a beszerzésre áttérni, amelynél a beszerzés szűk keresztmetszetre vetített többletköltsége a legalacsonyabb.⁵

Hosszú távú kiszervezési döntéseknél a kiszervezett teljesítményhez kapcsolódó kapacitásokat leépítik, ezért a leépítendő fix költségeket is figyelembe kell venni. Hosszú távú elemzéseknél meg kell vizsgálni, hogy a kiszervezés következtében milyen többletköltségek merülnek fel, és melyek szűnnek meg. Azokat a költségeket, amelyek a kiszervezés hatására változnak, a kiszervezés releváns költségeinek nevezzük (vagyis jövő-

beli, még befolyásolható költségek).⁶ A saját előállítás releváns költségeit kell szembeállítani a kiszervezés releváns költségeivel (beleértve a kiszervezés okozta egyszeri költségeket, mint végkielégítés, bontás, ill. tárgyi eszközök árbevétele). Ha szükséges, a költségek időbeliségével is számolni kell.

A hosszú távú gazdasági elemzéseknél figyelembe kell venni azt is, hogy a kiszervezést a vállalat vezetősége milyen formában kívánja végrehajtani, hiszen a különböző megoldások eltérő költségűek.

Műszaki-logisztikai elemzés

A gazdaságossági szempont mellett szükséges a stratégiai vizsgálatot műszaki-logisztikai elemzéssel kiegészíteni, amelynek a feladata a kiszervezés célszerűségének megvizsgálása nem gazdaságossági szempontból.

A műszaki-logisztikai elemzés elkészítésében részt vesznek az érintett funkcionális területek munkatársai.

A műszaki-logisztikai elemzés felhívhatja a döntéshozók figyelmét olyan szempontokra, amelyek megakadályozzák a kiszervezést:

- A beszállítói piac elemzése során pl. kiderülhet, hogy nincs a piacon olyan vállalkozás, amely a kiszervezendő teljesítményt biztosítani tudná. Ebben az esetben a kiszervezést még olyan formában sem célszerű végrehajtani, hogy a vállalat a teljesítményt előállító szervezeti egység munkatársainak értékesíti az eszközöket. Az új vállalkozás ugyanis ebben az esetben monopol helyzetet élvezne, és így az alkupoziója rendkívül erős lenne az ártárgyalásokon.
- Az is előfordul, hogy bár egy teljesítmény közvetlenül nem tartozik a vállalat core competence-ei közé, de egyéb szempontok miatt külső cég megbízása nem lehetséges. Gyógyszergyarak pl. azért tartanak fent saját karbantartó kapacitásokat, mert előfordulhat, hogy a konkurencia szakembere a gyógyszergyártó sorokat alkotó gépek sorrendjének ismeretében képes a gyógyszer receptúráját és gyártási technológiáját rekonstruálni.

A műszaki-logisztikai elemzésnél különböző, nem gazdaságossági szempontok alapján hasonlítjuk össze a saját előállítást a kiszervezéssel, ill. ennek különböző formáival. Ilyen jellegű értékelésre alkalmas a scoring-eljárás.⁷ (3. ábra)

A scoring-eljárás során először meg kell határozni az értékelendő döntési lehetőségeket (saját előállítás, beszerzés, különböző együttműködési formák). A következő lépés annak az eldöntése, milyen szempontok alapján hasonlítsuk össze a döntési lehetőségeket. A szempontok tartalmát részletesen dokumentálni kell annak érdekében, hogy a későbbiekben az értékelők számára egyértelmű legyen, mit is jelentenek. A kiválasztás után az egyes értékelési szempontokat súlyozzuk. A szempontok súlyainak összege száz %-ot kell, hogy kiadjon. A szempontok kiválasztása és a kiválasztott szempontokhoz súlyok rendelése komplex feladat, ezért célszerű különböző funkcionális területek képviselőiből álló teamet bevonni ebbe a feladatba.

A következő lépés egy hatos skála segítségével annak meghatározása, hogy az egyes döntési lehetőségeknél az adott szempont mennyire teljesül (minél nagyobb értéket adunk, annál jobban érvényesül az adott szempont).

Látszik, hogy a scoring-eljárás segítségével végzett elemzésben a szubjektivitás nem kerülhető el, ezért célszerű, ha az értékelést nem egy, hanem több személy külön-külön végzi, és végül ezeket az értékeket összesítjük.

3. ábra

Példa scoring-elemzésre

Szempontok	Súlyozás	6-os skála alapján adott értékek		Súlyok és az értékek szorzata	
		Saját előállítás	Külső beszerzés	Saját előállítás	Külső beszerzés
Fejlesztési minőség	0,1	3	6	0,3	0,6
Gyártási minőség	0,2	4	7	0,8	1,4
Szállítás biztonsága	0,2	5	5	1	1
Függetlenség	0,3	6	4	1,8	1,2
Rugalmasság	0,2	5	7	1	1,4
Összesen	1			4,9	5,6

A szempontok tartalma:

- ⊙ Fejlesztési minőség: a fejlesztés gyorsasága, versenytársakkal összevetve a fejlesztés eredményének korszerűsége.
- ⊙ Gyártási minőség: a fejlesztés eredményeként elkészült komponens sorozatgyártási minősége és ennek stabilitása.
- ⊙ Szállítás biztonsága: a komponens pontos és sérülésmentes szállítása összeszerelő üzemünkbe
- ⊙ Függetlenség: a komponens előállítójának pénzügyi stabilitása; annak veszélye, hogy versenytárs felvásárolja.
- ⊙ Rugalmasság: komponens darabszám igény növekedés kezelése.

Az utolsó lépés döntési lehetőségenként az egyes szempontok súlyának a kapott pontértékkel történő össze-szorozása, majd a szorzatok összegzése.

A 3. ábrából látható, hogy jelen esetben a külső beszerzés műszaki-logisztikai szempontból nézve előnyösebb, mint a saját előállítás.

➤ *A döntés meghozatala*

Miután a gazdaságossági és a műszaki-logisztikai elemzés elkészült, azok a felső vezetéshez kerülnek vita céljából. Ha a két elemzés azonos véleményt tartalmaz (1. ábra), akkor a döntés könnyen meghozható. Ha azonban a két elemzés eredménye eltérő, akkor általában még további viták előztek meg a végső döntéshozatalt.

A kiszervezés lehetséges előnyei

A fejlett ipari országokban a vállalatvezetők a kiszervezést a hetvenes évek elejétől kezdték el alkalmazni a társaságaik hatékonyságának javítása érdekében. Ennek oka az volt, hogy a hetvenes évektől kezdve egyre erősebbé vált a vállalatok közötti verseny. Minden termék és szolgáltatás piacán a vevő kezdett el diktálni, nem pedig a gyártó, ill. a szolgáltatást nyújtója. Felgyorsult a vevői igények, és így a termékek, szolgáltatások változása.⁸ Ezeknek a kihívásoknak csak olyan új vállalati folyamatok kialakításával lehetett megfelelni, amelyek ezeket a gyors változásokat tudják kezelni. Mivel Magyarország ma már a világ gazdaság része, a magyar vállalatok is szembesülnek a fenti kihívásokkal.

A kiszervezés a vállalati folyamatok átalakításának, és így a hatékonyságjavításnak egyik eszköze. A következő előnyök miatt szoktak kiszervezéseket végrehajtani:

- a költségek rugalmasságának növelése,
- a költségek és a komplexitás csökkentése,
- piaci körülmények kialakítása,
- stratégiailag nem fontos területek tőkelekötésének csökkentése.

A költség rugalmasság növelése

Egy teljesítmény kiszervezése után a teljesítményt előállító kapacitások feleslegessé válnak, és így ezek felszámolhatók (feltételezve, hogy nem vesznek részt más tevékenységek előállításában is), fix költségeik megszűnnek (a 4. ábrán a fix költségek Fix költség 1-ről Fix költség 2-re csökkennek). Ugyanakkor a kiszervezés azt jelenti, az adott teljesítményt kívülről, egy másik vállalkozástól szerzi be a vállalat, tehát ezek a költségek to-

vábbra is felmerülnek, de (megfelelő szerződést feltételezve) változóak. Vagyis a vállalat a tevékenység előállításához kapcsolódó fix költségeit változóvá alakítja a kiszervezéssel, azaz a költségei a jövőben nagyobb mértékben a kibocsátással együtt változnak, alacsonyabb kibocsátás mellett is képes lesz nyereséget termelni (a 4. ábrán a fedezeti pont Fedezeti pont 1-ről Fedezeti pont 2-re változik).

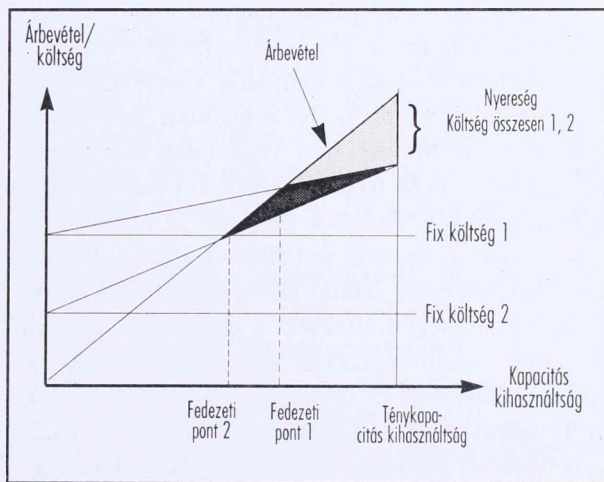
Természetesen a kiszervezés csak abban az esetben növeli a vállalat nyereségtermelési rugalmasságát, ha a vállalkozásnak sikerül olyan szerződést kötni a szállítóval, ill. a szolgáltatóval, amely az ellenértéket az igénybevétel alapján határozza meg.

A költségek és a komplexitás csökkentése

Gyakran fontos érv lehet egy teljesítmény kiszervezése mellett, hogy azt olcsóbb másik társaságtól beszerezni, mint saját kapacitásokkal biztosítani. A kiszervezési dön-

4. ábra

A kiszervezés hatása a költség rugalmasságra



tés-előkészítés során kihívó feladat a gazdaságossági számítás elkészítése. Speciális szolgáltatásoknál, komponenseknél nehéz meghatározni, a kiszervezendő teljesítményt mennyiért lehet a piacról beszerezni. Még nehezebb feladat – bármilyen furcsán hangzik –, annak a felmérése, hogy a kiszervezés következtében mennyivel fog csökkenni a vállalkozás költsége, hiszen a kiszervezés hatására nemcsak a szolgáltatást vagy a cikket előállító terület költsége fog csökkenni, hanem az adminisztratív területeké is.

A kiszervezés lehetővé teszi az ügyviteli folyamatok egyszerűsítését, ill. ezek kapacitásigényének csökken-

tését. Ha pl. egy vállalat kiszervezi a szállítást, akkor kevesebb munkatársat igényel a bérszámfejtés, csökken a raktárkészlet, hiszen a szállítási eszközökkel kapcsolatos készletek (pl. alkatrészek) leépíthetők, és így mind a raktárterület, mind pedig a raktárosok száma redukálható. A belső teljesítményszámítás egyszerűsödésével a controlling kapacitásigénye is mérséklődik. Vagyis kiszervezéssel csökkenthető a vállalat komplexitása.

A legnehezebb azt meghatározni, egy tevékenység kiszervezése hogyan érinti az adminisztratív területek kapacitásszükségletét. Ennek a legjobb eszköze a folyamatköltség-számítás,⁹ amelynek segítségével fel lehet mérni, hogy az egyes részfolyamatoknak¹⁰ mekkora az időszükséglete, melyek a részfolyamatoknak a cost driveri (azaz a részfolyamatoknak a vetítési alapjai), ill. mekkora ezek mennyisége. Ha ezzel tisztában vagyunk, akkor meg lehet határozni, hogy a kiszervezés az egyes részfolyamatok cost drivereinek mennyiségét hogyan érinti. Ha csökkenti, akkor a folyamat kapacitásigénye is mérséklődik, vagyis a részfolyamatot végző szervezeti egység létszáma csökkenthető.

Nézzünk meg egy példát, hogyan segíti a folyamatköltség-számítás a kiszervezés költségcsökkentő hatásának felmérését az adminisztratív területeken. Az előbbi példát továbbfűzve, ha a szállítást kiszervezik, akkor a kiszervezett szállítási kapacitással kapcsolatos alkatrész-bevételezési feladatok megszűnnek a raktárban. Ha tudjuk, hogy a raktárosok átlagosan 15 percet fordítanak egy raktári bevételezés (tehát a folyamat cost driveri a bevételezések száma) kezelésére (azaz a mennyiségi és minőségi átvételre és a mozgás informatikai rendszerbe történő rögzítésére együttesen), és 600 db gépjármű alkatrészrel kapcsolatos raktári bevételezés volt egy hónapban, akkor ez azt jelenti, a szállítási kapacitás kiszervezésével 9000 perc munkaidő szabadul fel a raktárban. Mivel 9000 perc 150 órának felel meg, és egy munkavállaló átlagosan 147 órát¹¹ dolgozik egy hónapban, ezért a szállítás kiszervezése lehetővé teszi a raktár létszámának egy fős csökkentését.¹²

A folyamatköltség-számítás kiépítése időigényes feladat, hiszen meg kell határozni a folyamatokat, be kell azonosítani ezek cost drivereit, és fel kell mérni a folyamatok időigényét ill. a cost driverek mennyiségét. Ha azonban egy vállalat a kiszervezés hatását az adminisztratív területen is érvényesíteni akarja, legvédehetőbb módja ez, mert egyébként a kiszervezés által az adminisztratív területeken felszabaduló kapacitásról csak partalan vita volna folytatható.

A komplexitás csökkentésének a költségek mérséklésén kívül további előnye, hogy a folyamatok számának a csökkentése egyszerűsíti a vállalat irányítását. Ha pl. egy vállalatnál a szállítást kiszervezték, akkor a vállalatvezetésnek ezen terület irányításával többé nem kell foglalkoznia. A kiszervezés megkönnyíti a felső vezetés feladatát, hogy tényleg a vállalat stratégiájának megvalósítása szempontjából meghatározó területekkel, feladatokkal foglalkozzon.

Piaci körülmények

A kiszervezéssel a vállalat piaci körülményt teremt. A magyar nagyvállalatok többsége nagyon mély vertikális integrációval rendelkezik. Sok nagyvállalat a vertikális integráció hatékonyságának javítása és irányíthatósága érdekében belső teljesítményszámítási, és ehhez valamilyen mértékben kapcsolódó érdekeltségi rendszert alakított ki. A belső piac azonban természetéből fakadóan nem olyan hatékony, mint a „külső” piac, hiszen hiányzik a belső piacon a verseny, a teljesítményt nyújtó szabad kiválasztásának a lehetősége.

Vannak olyan vállalati vezetők, akik felvállalják, nem tesznek különbséget a belső piaci szereplő és a külső versenytársak között, és azt választják, amely kedvezőbb feltételt kínál. Ha a vállalat egy teljesítmény kiszervezése mellett dönt, és mellette fenntartja a teljesítmény belső létrehozásához kapcsolódó kapacitásokat, akkor ez jelentős költségtöbbletet jelent. Ezért ha megvan a belső kapacitás egy teljesítmény előállítására, a felső vezetés nagyon ritkán biztosítja a teljesítményadó szabad kiválasztásának a jogát.

Stratégiaiilag nem fontos területek tökelekötésének csökkentése

A kiszervezéssel a vállalatnak forrásai szabadulnak fel, hiszen a kiszervezett tevékenység létrehozásához szükséges kapacitásokba nem kell a kiszervezés után beruházni, elvonva ezzel erőforrásokat a core businessből.

Ma már minden ágazatban olyan éles a verseny, hogy egyetlen vállalkozás sem engedheti meg magának, hogy jelentős összegeket ruházzon be a jövőjét biztosítani hivatott befektetéseken kívül más területekre is.

Kiszervezési lehetőségek

A kiszervezés jellemzője, hogy a vállalkozás a kiszervezés előtt a teljesítményt saját kapacitásokkal biztosította. A döntéshozóknak különböző lehetőségek állnak rendelkezésükre a kiszervezés megvalósítására:

- ⇒ saját társaság alapítása,
- ⇒ management buy out,
- ⇒ társaság eladása,
- ⇒ felszámolás.

Saját társaság alapítása

Gyakran választott megoldás, hogy a vállalat létrehoz egy száz %-osan a tulajdonában levő társaságot. Ennek az új társaságnak a tulajdonába átkerülnek a kiszervezendő tevékenységhez kapcsolódó termelési tényezők. Ez az új társaság biztosítja az alapító társaságnak a kiszervezett tevékenységet.

A kiszervezés ezen formájának kevés kézzelfogható előnye van. Általában értékesítés előkészítése, ill. nemzetközi működési szokásoknak¹³ megfelelés indokolják az ilyen jellegű kiszervezést. A kiszervezés ezen formája feltehetőleg azért olyan kedvelt a magyar vállalati gyakorlatban, mert kevés konfliktussal jár együtt, hiszen megvalósítása során rendszerint nem bocsátanak el munkavállalókat, nem adnak el eszközöket.

Összefoglalva azt lehet mondani, hogy a kiszervezés ezen formája nem ad lényeges többletet a kiszervezés előtti állapothoz képest. A kiszervezés lehetséges előnyei nem érvényesülnek, sőt egy ilyen kiszervezés a vállalat komplexitását növeli (pl. konszolidálás szükségessége).

Management buy out

A kiszervezés ezen formájának a lényege, hogy a kiszervezendő teljesítményt biztosító szervezeti egység vezetői alapítanak egy társaságot, amely megvásárolja a kiszervezendő teljesítmény létrehozásához szükséges eszközöket, és átveszi a munkatársakat az „anyavállalattól”.

A management buy out megoldásnak lényeges előnye az első variációval szemben, hogy nem az „anyavállalat” forrásai vannak lekötve az új társaságban, ill. az új társaság vezetése egyben a tulajdonos, azaz erős a késztetés újabb ügyfelek szerzésére és a hatékonyság növelésére.

Ez az előny management buy out mellett a társaság eladására, ill. felszámolására is igaz. A management buy out forma mellett szól az, hogy – ellentétben a társaság eladásával, ill. felszámolásával – a személyes ismertség a megrendelő és a teljesítő között megmarad, ami az esetleges problémák megoldását nagy mértékben megkönnyíti.

A management buy out megvalósítását gyakran a kiszervezendő egység vezetőinek anyagi helyzete

nehezíti meg, hiszen korlátozott anyagi lehetőségük határolhatja be a társaság eszközvásárlását. Nem célravezető az a megoldás, hogy az „anyavállalat” tulajdonrészt szerez a társaságban, hiszen akkor az „anyavállalatnak” figyelembe kell azt vennie, hogy vagyónvesztést szenvedhet el, ha nem azt a társaságot bízza meg a teljesítmény biztosításával, amelyet a management buy out keretében kiszerveztek. Ezért a társaság létrejöttét inkább olyan megoldásokkal kell támogatni, mint részletfizetési kedvezmény vagy hitel nyújtása az átadott eszközökre. Új társaság elindítását úgy is segítheti az anyacég, hogy az eszközöket vagy azok egy részét bérbe adja az induló vállalkozásnak. Így alacsonyabb lesz a kezdeti finanszírozási igény.

⇒ A kiszervezés egy másik lehetséges módja, hogy a kiszervezendő tevékenységet létrehozó *szervezeti egységet értékesítjük* (eladjuk). Ebben az esetben előnyös, ha ez a szervezeti egység már önálló társaságként működik.

Felszámolás

Ha egy vállalkozás felső vezetése úgy ítéli meg, hogy a kiszervezendő teljesítmény piacán nagy a verseny, túlkínálat van, és nincs esélye arra, hogy a kiszervezendő teljesítményt nyújtó szervezeti egységet értékesítse, akkor nem marad más megoldás, mint a felszámolás. A vállalkozás az eszközöket eladja, a munkatársakat elbocsátja.

Ez a megoldás a legdrasztikusabb. Elvesznek azok a munkatársak, akik jól ismerik a vállalatot.

A kiszervezés, ha management buy out, társaság eladása vagy felszámolás formában történik, felveti a kérdést, milyen tárgyi eszközöket adjunk át, ill. ki finanszírozza a készleteket. Döntési folyamatban a műszaki-gazdasági elemzésnek kell arra kitérnie, melyek azok a speciális eszközök, amelyeket saját tulajdonban kell tartanunk, nehogy kiszolgáltatottá váljunk. Készletek finanszírozása mindig kritikus pont. Általában szerződésben szabályozzák, hogy a szolgáltatást milyen időintervallumon belül kell elvégezni, ill., hogy a komponenseknél milyen szállítási határidőt kell betartani. Induló management buy out vállalkozásoknál azonban szükség lehet arra, hogy az „anyavállalat” besegítsen a készletek finanszírozásába. A vállalatok a biztonsági készletüket azonban gyakran kiszervezés után is megtartják, nehogy kiszolgáltatottá váljanak.

A kiszervezés a vállalkozások versenyképessége javításának egyik hatásos eszköze lehet, de a kiszervezési döntést alapos előkészítésnek kell megelőznie.

Stratégiai, gazdaságossági és műszaki-technológiai elemzések szükségesek ahhoz, hogy a felső vezetés a kiszervezéssel kapcsolatban megfelelő döntést tudjon hozni.

A kiszervezések legfőbb előnyei: költségrugalmaság, komplexitás és költségek csökkentése, piaci körülmények kialakítása, ill. stratégiai nem fontos területek beruházásigényének a mérséklése.

Ezek az előnyök csak akkor érvényesülnek, ha a kiszervezés megfelelő formában valósul meg.

Irodalom

- Becker, W.–Weber, J.: Scoring – Modelle, in: Management Enzyklopädie, 8. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1984, p. 345–359.
- Chmielewicz, K.–Schwitzer, M.: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. kiadás, Landsberg am Lech 1984
- Coenberg, A.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 2. kiadás, Verlag moderne Industrie 1993
- Hammer, M.–Champy, J.: A vállalati folyamatok újraszervezése, Panem-McGraw-Hill, 1996
- Horváth & Partner: Controlling, 1. kiadás, KJK 1997
- Horváth P.: Controlling, Verlag Vahlen, 6. kiadás 1996, p. 529–542.
- Kuhn, L.: Idealer Partner, Wirtschaftswoche, No. 37, 1997. 09. 04., p. 118–119.
- Männel, W.: Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Management Enzyklopädie, 3. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1982
- Prahald, C. K.–Hamel, G.: The core competence of the corporation, in: Harvard manager, 15. évfolyam (1993), Nr. 2, p. 98–108.
- Zoltayné Paprika Zita–Gergely Szabolcs: Döntéshozatalt támogató módszerek a magyar mikroszférában. Vezetéstudom-

mány, 1997. 11. szám

Lábjegyzetek

- 1 Teljesítményen terméket és szolgáltatást egyaránt értek.
- 2 Prahald, C. K.–Hamel, G.: The core competence of the corporation, in: Harvard manager, 15. évfolyam (1993), Nr. 2, p. 98–108.
- 3 Forrás: Kuhn, L.: Idealer Partner, Wirtschaftswoche, No. 37, 1997. 09. 04., p. 118–119.
- 4 L. Männel, W.: Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Management Enzyklopädie, 3. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1982; Coenberg, A.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 2. kiadás, Verlag moderne Industrie 1993, p. 286–302; Horváth & Partner: Controlling, 1. kiadás, KJK 1997, p. 83.
- 5 Részletesen l. Männel, W.: Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Management Enzyklopädie, 3. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1982, p. 24.
- 6 Releváns költségek definíciója l. Chmielewicz, K.–Schwitzer, M.: Handwörterbuch des Rechnungswesens, p. 1713–1717, 3. kiadás, Landsberg am Lech 1984
- 7 Részletesen l. Becker, W.–Weber, J.: Scoring - Modelle, in: Management Enzyklopädie, 8. kötet, 2. kiadás, Landsberg am Lech 1984, p. 345–359.
- 8 Részletesen l. Hammer, M.–Champy, J.: A vállalati folyamatok újraszervezése. P. 26–33, Panem-McGraw-Hill, 1996
- 9 Folyamatköltség-számítás során szervezeti egységeken átvélő folyamatok költségeit határozzák meg. A folyamatok költségeit elszámoljuk a költségviselőkre (pl. végtermékekre) az alapján, hogy hányszor vettek igénybe egyes folyamatokat. Folyamatköltség-számításról l. Horváth, P.: Controlling, Verlag Vahlen, 6. kiadás 1996, p. 529–542.; Horváth & Partner: Controlling, 1. kiadás, KJK 1997, p. 73–79.
- 10 Részfolyamat mindig egy költséghelyhez kapcsolódik, a folyamat több költséghelyen is átnyúlik, vagyis a részfolyamatokból tevődik össze.
- 11 Feltételezésem szerint egy évben 220 tényleges munkanap (betegség, szabadság nélkül) van, azaz egy hónapban átlagosan kb. 18,3 nap. A napi munkaidő 8 óra, tehát a heti tényleges munkaidő $18,3 \times 8 = 147$ óra.
- 12 Szállítás kiszervezése természetesen a raktározás folyamatai közül nemcsak a bevételezési folyamat, hanem pl. a kivételezési folyamat számát is csökkenti. Jelen esetben ezt nem vettük figyelembe azért, hogy a példa áttekinthető maradjon.
- 13 Tőzsdei cégeknél lehet ez a kiszervezés indoka. Ugyanis a tőzsdei elemző számára nem mindig követhető, a magyar vállalatok létszámadatait milyen munkavállalóktól kell ahhoz megtisztítani, hogy a nemzetközi létszámadatokkal összehasonlíthatók legyenek.

PAPENEK Gábor

A KISVÁLLALATI GAZDASÁGTAN HIÁNYÁRÓL*

A szerző arra tesz kísérletet, hogy áttekintse a címben jelzett „elmélet” fő témaköreit s megállapítsa: hol vannak jelentős különbségek a kicsiknek, illetve a nagyoknak a figyelmébe ajánlható vezetői megfontolások, vizsgálati/döntés-előkészítési módszerek, vezetési technikák között. Az elemzéseket esetenként statisztikák, vállalati felmérések, logikai következtetések támasztják alá.

Cégbíróságunk több mint egymillió kis-középvállalatot tart nyilván. A hazai foglalkoztatottnak mintegy a fele, a menedzsereknek döntő többsége ezeknél a cégeknél dolgozik. Ugyanakkor mind a hazai mikroökonómiai, üzem- vagy vállalatgazdaságtani stb. szakkönyvek, mind a „tárgy” tankönyvei jórészt az elmúlt évtizedekben hagyományossá tett nagyvállalati ismeretekről adnak áttekintést, s a kicsiknek csak alig-alig nyújtanak elméleti alapokat gazdasági tevékenységük céltudatos vezetéséhez.

A kis- és középvállalat fogalma

A közgazdaságtan a gazdaság fő „szereplőinek” a fogyasztókat, a vállalatokat és az állam intézményeit minősíti. Vállalatoknak – egyszerűen fogalmazva – az önálló termelő/szolgáltató (az „erőforrásokat” a fogyasztói igények kielégítésére alkalmas termékek/szolgáltatásokká átalakító) egységeket nevez. Meggyőződésem, hogy ezen kiindulópontok a kisvállalati gazdaságtan számára is elfogadhatók.

Ugyanakkor az elemzés kezdetén azonnal emlékeztetnem kell arra, hogy a hazai szakértők körében nincs

* Ezúttal is köszönöm dr. Román Zoltánnak, a Magyar Kisvállalati Társaság elnökének, hogy a tanulmány megírására ösztönzött.

egyértékes a KKV-k elhatárolásának a kérdésében sem. A statisztikák többsége a foglalkoztatott létszám nagysága szerint csoportosít (az MNB azonban csak szervezet típusok szerint gyűjt adatokat). A jelenlegi statisztikai mérethatárok:

- ⇒ 0–50 fő alkalmazott esetén kis-,
- ⇒ 51–30 fő között közép-,
- ⇒ 301 fő fölött nagyvállalat.

A 2207/1997. sz. kormányhatározat a minősítésnél az árbevétel és a mérlegösszeg figyelembevételét is ajánlja. A javasolt értékmutatók alkalmazására azonban csak a támogatások – egyéni – odaítélésénél lehet módot teremteni, hiszen a nagyobb adatfeldolgozásoknál alkalmazható számbavételi (pl. a jelzett értékmutatókat reálértéken tartó, azaz az inflációt semlegesítő) módszerek kidolgozatlanok. Még problematikusabb az egyesek által – nemzetközi ajánlásokkal alátámasztottan – javasolt „függetlenségi” kritérium (eszerint a valóban kicsiknél a nem kis-középvállalati tulajdoni vagy szavazati részesedés 25 %-nál kisebb), e mutató mérése ugyanis olykor a tulajdonviszonyok ismeretlen volta vagy gyors változásai miatt még egyedi esetekben sem oldható meg. Ezért jelenleg megoldhatatlannak látom, hogy gazdaságunkban a létszámmutatókon kívüli kritériumokat átfogó statisztikákban, elemzésekben is figyelembe vegyünk.

A kisvállalatok célszerű formái

Valamely vállalkozásnál az egyik legelső fontos döntés az, hogy a vállalkozó(-k) milyen „szervezeti“ formában kíván(-nak) működni, s a döntés eredménye sok tekintetben a tervezett vállalkozás méretétől függ. Ezért (bár e tárgykörben talán nincsenek jelentős különbségek az elméleti állásfoglalások, illetve a gyakorlat közt), elsőként e kérdéskört tekintem át.

1989 (a társasági törvény életbelépése) óta Magyarországon a vállalkozások változatos – s legtöbbször a nemzetközi gyakorlatban is jól ismert – szervezeti formákban működnek. Széleskörűen elterjedt, jóval több mint fél milliónyi (!) esetben választott forma az egyéni vállalkozás.¹ Ugyancsak gyakran (százvezres nagyságrendben) választott szervezeti megoldások a jogi személyiség nélküli, illetve jogi személyiségű társas vállalkozások (Bt., illetve Kft., Rt. stb.). A formai palettát a non-profit (és a költségvetési) intézmények lehetőségei egészítik ki.

Mind az elmélet, mind a gyakorlat egyetért abban, hogy a kisvállalkozások számára leginkább ajánlható formák az egy vállalkozó korlátlan felelősségvállalását igénylő egyéni vállalkozás, illetve a néhány vállalkozó korlátlan felelősségvállalásával működő betéti társaság (Bt.). Az alapításkor is, majd a működés során is e formák teszik lehetővé a leg rugalmasabb, akár bürokrácia nélküli döntéshozatalt, s egyébként is ezek igénylik a legkevesebb adminisztrációt, így ezek létesítése és működtetése a „legolcsóbb“. Egy egyéni vállalkozás legtöbbször néhány nap alatt 10–20 ezer Ft költséggel alapítható. A Bt.-nél ezen adatok 10–60 nap és 50–100 ezer Ft. Az egyéni vállalkozás minimális havi rezsije 5–10 ezer Ft, a Bt.-é 10–20 ezer Ft. Nem felejthető persze, hogy e vállalkozási formák esetén a vállalkozók (a rugalmasság és a „szűk körű“ adminisztratív kötelezettség ellentételeként) teljes vagyonukkal felelnek a cég tevékenységeiért és ezek következményeiért. A több vállalkozó által alapítani kívánt középvállalkozások leggyakoribb formája viszont a Kft. E forma az előbbieknél szélesebb körű (de az Rt.-nél lényegesen kisebb) adminisztratív kötelezettséggel alapítható és működtethető, a résztvevő vállalkozások azonban csak a vállalkozásba bevitt vagyonukat kockáztatják. Rt. alapítása pedig csak viszonylag nagy rezsiszűvelő képességű „üzleteknél“ ajánlható.² Megjegyzem ugyanakkor, hogy a magyar gazdaságban a Kft-k, sőt az Rt-k közt is található néhány – kivételes – kisvállalat, valamint nagyvállalatnak minősülő egyéni vállalkozás is ismert.

A vállalatok fő céljai

Az általános gazdálkodási célok tárgyalásánál nem feledhető, hogy a vállalati „magatartás“ kutatói immár több mint fél évszázada vitatják az ezen céloknak az üzemgazdaságtanban, mikroökonómiában szokásos – a célokat a profitmaximalizálás megfontolásaira szűkítő – felfogásmódját. Bár a bíráló elsősorban a nagy cégek gondjait állítja reflektorfénybe, a kisvállalatok esetében is jogos. Hiszen nyilvánvaló, hogy az egy főnél többet foglalkoztató vállalatok céljai a munkaadó(k) és a munkavállaló(k) közti kompromisszumkeresés nyomán alakulnak ki, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalóknak többféle célja is van, valamint hogy a jelzettek következtében érvényesülő mindenkor sokféle cél végülis – akár deklaráltan, akár csak a mindennapi gyakorlatban – bizonyult célrendszeret alkot.³

Az elmondottak ellenére minden vezetőnek, így a kisvállalatok vezetőinek is ajánlható, időnként gondolják át, mik a cég tevékenységeit motiváló általános gazdálkodási céljaik. A célok világos ismerete/ismertetése ugyanis segítheti, a helyes célok elfogad(tat)ása és érvényesítése jelentősen segíti is a vállalkozások fejlődését, az adott helyzetnek nem megfelelő célokat követő – vagy céltalan – tevékenységek viszont a cégek létét is veszélyeztethetik.

Piac kutatás, piacteremtés

Minden vállalat számára sorskérdés, hogy mely „fogyasztók“ mely „szükségleteinek“ a kielégítését tekinti „küldetésének“ (missziójának). A vállalkozóknak tudniuk kell azt is, hogy az ily módon értelmezett „piacon“ mekkora keresletre számíthatnak. A legtöbb vállalkozásnak esetenként – az üzleti tervben – számot kell adnia minderről.

A közgazdaságtan szerint a kisvállalatoknak a jelzett kérdések megválaszolásához elsősorban a „szabadverseny“ piacra vonatkozó (a monopóliumoknak viszont a monopol- és oligopol piacokkal kapcsolatos) elméletek ajánlhatók a figyelmébe. Ezen elméleteket a mikroökonómia matematikai ihletésű művei tetszetős képletekkel és levezetésekkel is kiegészítik. A kisvállalkozások nem tudnak azonban annyit hasznosítani a javasolt – s csak túlzottan szigorú feltételek esetén érvényesíthető – megfontolásokból és eljárásokból, mint a nagyok. Ez persze nem azt jelenti, hogy a kisvállalkozóknak nem kell ismerniük és esetenként döntéseiknél alkalmazniuk is az „elmélet“ (egyszerűbb) meg-

gondolásait, hanem azt, hogy a döntéshozatal során csak ritkán van mód a sematikus megoldások automatikus elfogadására. A kisvállalatoknak ugyanis világszerte, s a magyar gazdaságban is igen sok – a különböző értékesítési lehetőségek révén, valamint az ezek hasznosítására alkalmas marketing technikák által determinált – csoportja van, s számos csoport igen sajátos piaci viszonyok közt működik.⁴

A helyi piacon fogyasztói igényeket kielégítő hazai termelőszolgáltató „cégek”⁵ (néhány százezer kis agrár-gazdaság, műhely, bolt, személyi és üzleti szolgáltató stb.) legtöbbször csak látszólag működnek sok tekintetben a szabadverseny piaci sémái szerinti piacon. Vezetőségük annak ellenére sem számolhat keresleti és kínálati „függvényekkel”, hogy e piacon sok eladó és sok vevő van, s az árakat legtöbbször nem tudja befolyásolni. A keresleti függvények számszerűsítését lehetetlenné teszi már az adathiány is (hiszen lokális statisztikák nincsenek, az adatok összegyűjtéséhez szükséges piacutalalás költségei pedig mesze meghaladják a számítási eredmények hasznosításától várható hozamot). Emellett a cég által értékesíthető mennyiség elsősorban egyes nehezen számszerűsíthető tényezőktől, nem az ártól, hanem például a versenyben részt vevők értékesítési feltételeitől, kiemelten a vevők többé-kevésbé szívélyes „kiszolgálásától” függ. A piacon megjelenő összes kínálatot még kevésbé az árak, inkább a versenytársak sajátos stratégiai megfontolásai determinálják. Így az ezen – Magyarországon is többszázezer egységet magában foglaló – cégcsoportnak szóló „marketing” ajánlás nem lehet más, mint egyrészt a vevők személyes igényeinek a lehető legpontosabb egyedi feltárása és maximális kielégítése, másrészt a versenytársak szándékainak mind mélyebb megismerése.

Az elmondottak arra is utalnak, a kisvállalkozók többsége számára különösen kevés gyakorlati útmutatást nyújtanak a fogyasztói magatartással kapcsolatos elméleti konstrukciók, pl. a csökkenő határhaszon elve, az ár és a határhaszon azonosságát kívánó „egyensúly” tétele, a fogyasztói közömbösségi görbék optimalizálási eljárásai stb.

A továbbfeldolgozásra szánt termékeket, beruházási javakat termelő hazai kis cégek ugyancsak százezres csoportjának az egy-két vevő által meghatározott „piaci” viszonyai sokszor szintén a most vázolt gazdálkodókéhoz hasonlíthatóak.

A specializálódó és „regionális” hálózatokhoz kapcsolódó cégek (talán a vállalkozások 10–15 %-át kitevő

mezőgazdasági, ipari stb. kisüzemek, köztük sok bér-munkázó, beszállító, alvállalkozó cég) gazdálkodási feltételei állnak talán legközelebb a vállalkozás-gazdaságtanban leírtakhoz, legtöbbször az oligopol piac sémáihoz. A kisméretű magyar gazdaságban azonban e megállapítás is csak korrekciókkal érvényes. A legtöbb cégnél elfogadhatatlan ugyanis az a szokásos elméleti egyszerűsítés, hogy a döntés-előkészítő vizsgálat figyelmen kívül hagyja a külgazdaságot. Az import a vállalatcsoport szinte minden szférájában igen fontos potenciális konkurens. Emellett számos kis (textilipari, elektronikai stb.) bér-munkázó, beszállító cégnél az előállított termékek „regionális” piaca is meghaladja az ország területét.

A high-tech hálózatokba beépülő cégeknél gazdaságunkban jelenleg talán néhány ezer szervezetre kiterjedő, de meglehetősen gyorsan bővülő s a jövő szempontjából kiemelkedő fontosságú köre viszont ugyancsak alig-alig támaszkodhat az elmélet által ajánlott piacelfogásra. A keresletre ugyanis e cégek piacán elsősorban a sikeres innovációk hatnak, s a kínálat sem a piaci áraknak, hanem az innovációs erőfeszítések valós eredményeinek a függvényében változik.

A gazdaságossági vizsgálatok adatigényei

A kis vállalatok „adminisztrációjának” az ajánlattételen túlmenően elsősorban szerződniek és számlázniuk kell tudniuk (s kapacitásokkal kell rendelkezniük a bérszámfejtés, valamint a tb- és adóelszámolások terén). A színvonalas vezetés a döntés-előkészítéshez szükséges adatok kimunkálását sem nélkülözheti. Sajnos sem az üzemgazdaságtani, sem a mikroökonómiai könyvek nem sokat foglalkoznak azonban azzal, hogy az általuk tárgyalt vállalati döntés-előkészítési technikák számszerűsítéséhez milyen információk szükségesek. Pedig a rosszul megválasztott adatokra – s különösen a hibás költségadatokra – épített kalkulációk teljesen téves iránymutatást adhatnak.⁶ Ezért még a legkisebb cégecske tulajdonosának is melegen ajánlható némi – mindenesetre a nagy cégeknél szükségesnél kevesebb – „számviteli” ismeret megszerzése, s jelen dolgozat szerzője sem tekinthet el a téma érintésétől.

A jelzett „némi” számviteli ismeret körébe – a helyi különbségeket megengedve – a következők sorolhatók:

- a legfontosabb termékek/szolgáltatások értékesítési volumene, piaci részaránya és ára,
- a termék/szolgáltatás egységére jutó közvetlen anyag-, bér- és egyéb költségek mibenléte és nagysága a cégnél és a fő versenytársaknál,

- az amortizációs költségek (valamint az egy üzemóra jutó gépköltség) mibenléte, nagysága a cégnél és a fő versenytársaknál (kamat figyelembevételével és inflációs kiigazítással),
- a fix (a termelés/szolgáltatás felfüggesztése esetén is fizetendő) költségek mibenléte és nagysága a cégnél és a fő versenytársaknál,
- a termékek/szolgáltatások fedezeti viszonyai,
- a vállalati nyereség (veszteség) nagysága és összetevői.

A fentiek terén szükségesnek vélt vezetői tudás a számítási sémák alapelveinek, illetve a nagyságrendeknek az ismerete. A cégvezetőknek tudniuk kell továbbá, hogy a saját cégükre vonatkozó felsorolt információk megadására képtelen könyvelőiktől mielőbb meg kell válniuk.

Az elmondottakat követően néhány kifejezetten módszertani megjegyzés sem hallgatható el. Egyrészt élesen hangsúlyozni kell, hogy bár a döntéshozó a kisvállalati „adminisztrációtól” csak múltbeli adatokat kaphat, döntésénél meg kell próbálnia megbecsülni az ezen adatokban a jövőben várható – érdemi – változásokat, s a döntéselőkészítés során ezen előrejelzésekre kell támaszkodnia. Másrészt tudomásul kell vennie, minden előrejelzés szükségszerűen bizonytalan, s törekednie kell e bizonytalanság hatásainak a vizsgálatára (több döntésváriáns végiggondolására, a mutatók valószínű értékeinek „sávokban” rögzítésére, és a sávok különböző értékeivel több számítás végzésére stb.). De a döntéshozó nem felejtheti a „használdozat” (opportunity cost) fogalmát sem, így mindenekelőtt tudnia kell, hogy beruházásaitól a lehetséges kamatnál magasabb hozamokat kell elvárnia.

A „termeléssel” kapcsolatos döntések előkészítése

A világcégek vezetőinek csak kivételesen kell beavatkozniuk a termelésirányításba (ez általában a „középvezetők” feladata). A kisvállalkozók azonban számos szektorban közvetlenül is gyakran kényszerülnek (már az ajánlatkészítés, szerződéskötés során is) a „termeléssel”, az értékesítendő termékek/szolgáltatások mibenléteivel és volumenével kapcsolatos döntésekre. Más esetekben e döntési kényszer közvetett, az üzemi terület megszerzésénél, a gépvásárlásoknál stb. jelentkezik.

A „termelési” döntések előkészítésének célszerű technikája szintén nem egységes a kisvállalkozások körében. E szempontból a cégeknek kétféle (egyaránt több százazres nagyságrendű egységre jellemző) típusa különböztethető meg.

A „tömegtermelő” kisvállalkozások – kisebb-nagyobb nehézségekkel – követhetik az üzemgazdaságtan szokásos termelési megfontolásait.⁷ A célszerű termelési eljárások meghatározásakor a szóba jöhető technikák átlagköltségeit kell megvizsgálniuk. Ismerniük kell a termékek/szolgáltatásaik előállításához szükséges erőforrások fajlagos nagyságát. Törekedniük kell rá, hogy a rendelkezésükre álló erőforrásokat – kiemelten: termelési kapacitásaikat – viszonylag „egyenletesen” (áraikra és teljesítményeikre tekintettel) terheljék. Általában az is célszerű, ha rendszeresen figyelemmel kísérik termékek/szolgáltatásaik fedezettartalmának változásait. Esetenként módjuk nyílhat arra, hogy fogyasztóik vásárlásait a kedvezőbb fedezetű termékek/szolgáltatásaik felé tereljék. Kerülniük kell, hogy negatív fedezettel gyártsanak termékeket (s e követelmény ellenőrzésénél gondos vizsgálatok nélkül soha nem tételezhetik fel a fedezeti viszonyok változásainál a linearitást, azaz azt, hogy a fedezet a termelési volumen változásaival arányosan módosul). Ha van olyan termékük/szolgáltatásuk, amely korábban pénzt hozott, a későbbiekben azonban ára – a jövőbeli javulás reális reménye nélkül – az átlagos változó költségszintje alá süllyedt, mielőbb módot kell keresniük a termelés megszüntetésére stb.

Az egyedi termékeket, berendezéseket, szolgáltatásokat értékesítő kisebb cégeknél viszont – bár erre még a szakirodalom is alig utal – nem sokra jók a vázolt megfontolások. Az egy-egy ügylet teljesítéséhez szükséges erőforrások mennyisége, a kapacitások pillanatnyi leterheltsége, illetve az ügylettel realizálható fedezet persze e körben is hasznos vezetői ismeretek. Átlagköltség azonban már nem számítható, s a döntések előkészítése is mindig csak egyedi előkalkulációkon alapulhat.

A termelési tényezőkkel való gazdálkodás

A nagyvállalatoknál az erőforrás-gazdálkodás legtöbb gondja is a középvezetőkre, a kicsiknél viszont a vállalkozókra hárul. (Bár a kisvállalkozások egyik jelentős csoportjánál a föld is jelentős termelési tényező, a jelen dolgozatban a szerző [hozzá nem értése miatt] a földkérdéssel nem foglalkozik.)

A tőkéről a vállalkozóknak már a cég alapításakor döntéseket kell hozniuk. E döntések előkészítése során a kisvállalkozóknak is érteniük és alkalmazniuk kell az üzemgazdaságtan egyszerű „matematikai” technikáit, így a kamat- és diszkontszámítást (kiemelten a jelenértéknek meghatározást a befektetésektől várt hozamok

esetén). Ugyanakkor tudomásul kell venniük, hogy ezen módszertani fegyvertár egyáltalán nem alkalmas a magyar kisvállalkozások kétharmadát sújtó tőkehiány felszámolására.

Még kisebb szerepet kaphat a matematika a *munkaerő-gazdálkodásban*. A kis cégek „személyzeti politikája” ugyanis nem számításokon, hanem munkaszerezeten, emberismereten, példamutatáson, ösztönzésen stb. múlik, s ehhez a képletek csak ritkán, például sok kis munka szétosztásakor, a terhelési „grafikonok” összeállításakor tudnak segítséget ajánlani. Igen jelentős lehet viszont a tárgykörben a szervezélméleti módszerek használata.

A tárgykörhöz tartozik továbbá a *készletgazdálkodás*. Ez szintén olyan tárgykör, ahol a kisüzemek is sok üzemgazdasági ismeretet hasznosíthatnak. Azon cégeknél például, ahol az anyag és félkésztermék költségeknek az összköltségen belüli hányada magas, érzékeny veszteségeket okoznak mind a túlzott készletek, mind az anyag- és alkatrészhiány miatti termelés kiesések. E cégeknél ezért oda kell figyelni arra, hogy mikor miből és mennyit rendelnek. A helyes válaszok (az újrendelési kritériumok és a gazdaságos rendelési mennyiségek) sokszor némi tanácsadói segítséggel előre is megadhatók, s ezek révén „egyszerű” készletgazdálkodási rendszerek is kialakíthatók. A jelentősebb gépparkkal rendelkező cégeknél sokat „hozhat” a karbantartási rendszer gondos felépítése is.⁸

Ármegállapítás

Az egyedi termékeket/szolgáltatásokat értékesítő kisvállalatoknak rendszeresen kell árajánlatot tenniük, de más csoportba tartozó kis cégek is gyakran kerülnek szembe ugyanezzel a feladattal. Sajnos az „elmélet” tételei (pl. a kereslet és a kínálat által meghatározott egyensúlyi ár tétele vagy a határhaszonnal kapcsolatos megállapítások) meglehetősen kevés támponttal szolgálnak ezen tennivaló elvégzésénél.⁹ Pedig a rossz árképzés általános tapasztalat szerint a gazdálkodás egyik leggyakoribb hibája.

A magyar cégek az ármegállapításnál legtöbbször az előállítás költségeiből indulnak ki, s a költségek emelkedésekor a forgalomesés vezélyét feledve árat emelnek, a forgalomemelés céljából viszont ár- és költségcsökkentésre törekkenek. Ez a magatartás olykor – pl. nem helyettesíthető tömegtermékek esetén – nagyjából helyes árképzésre is vezethet. Más esetekben viszont akár katasztrofális eredménnyel is járhat. Az elmúlt években számos termelő tapasztalhatta pl., hogy a minőségromlás-

sal párosuló árcsökkenés drámai piacvesztést okozott. Más cégeknél a termékek emelkedő ára a keresletet a helyettesítő termék felé terelte. Mindez arra utal, hogy az árképzés még tömegtermékek esetén is nagy óvatosságot igényel.

Gyakori azonban, hogy az ármegállapításnál speciális megfontolásokat is érvényesíteni kell. Így egyes – pl. high-tech – „egyedi” termékek piacán a jó ár meglepően magas is lehet. Ezen az áron kevés vevő is több árbevételt hozhat ugyanis, mint a jóval alacsonyabb ár mellett elérhető némileg több vevő. A luxus-cikkek előállítóinak pedig azt is tudniuk kell, hogy termékeik árának a csökkentése is keresletcsökkentő hatású (a versenyben tehát a fogyasztásösztönzés egyéb technikáira kell a hangsúlyt helyezniük). Az oligopol piacon tevékenykedő kicsiknek viszont nincs is más választásuk, mint a domináns termelő árának a követése.

Pénzügyi megfontolások

A likviditás helyes menedzselése a kevés pénzzel gazdálkodó kisvállalkozások számára talán még fontosabb, mint a nagyok számára. A kisvállalkozóknak azonban e feladat megvalósításához csak ritkán van szükségük bonyolult technikákra.

A „cash flow” – a várható bevételek és kiadások – felmérése a kisvállalkozások pénzügyi gazdálkodásánál is alapvető tennivaló. Ha az előrejelzés a közeljövőre pénzhiányt prognosztizál, s nincs mód a kiadások mérséklésére/elhalasztására, hitel után kell nézni. A várható pénzfelesleg esetén viszont célszerű „befektetési” lehetőséget keresni. A – valószínűleg nem pénzügyi szakértő – kisvállalkozónak mindkét feladat megoldásánál tanácsadóhoz kell fordulnia.

A mai magyar gazdaságban a kisvállalkozók – a GKI Rt. felmérései szerint – viszonylag gyakran kényszerülnek nem készpénzes értékesítés esetén szigorúan ellenőrizni a vevő fizetőképességét. Sajnos, még ma sem biztos, hogy a tárgykörben a bankok a leginkább megbízható információforrások, gyakran kapható pontosabb tájékoztatás személyes kapcsolataik stb. révén.

A magas adóterhek miatt az adózási megfontolások minden magyar (kis-) vállalkozás számára fontosak. Ugyanakkor a szabályozók bonyolultsága és gyors változásai miatt a kicsik legtöbb menedzsere nem is remélheti, hogy a tárgykörben tanácsadó nélkül is helyes döntéseket hozhat. De azt sem feltételezheti, hogy mondjuk a könyvelője mindig célszerű megoldásokat választ. Azt is valószínűsítheti továbbá, hogy a legjobb ötleteket

legtöbbször nem a szakkönyvek, hanem az övéhez hasonló gondokkal küzdő menedzsetársai szolgáltatják.

Fejlesztési döntések

A műszaki haladást minden cégnek követnie kell. Ugyanakkor a fejlesztési döntések igen sok szakmában költségigényesek és kockázatosak is; a döntéshozók így erősen rá is szorulnak a segítségre. Ezért igencsak feltűnő, hogy milyen kevés mikroökonómiai, vállalatgazdaságtani stb. publikáció tér ki az innovációk gazdaságossági kérdéseire. Az esetenkénti ismertetésre kerülő néhány ismertebb döntéselőkészítési technika – a termékéletgörbe-elemzés, a BCG ún. növekedési-piaci részesedési mátrixa stb. – pedig ezúttal is inkább a nagy cégeknek ajánlható.

A hiányok oka, hogy a legtöbb fejlesztési döntés nehezen formalizálható. Ebből nem következik azonban, hogy a kisvállalatoknak az elmélet semmilyen ajánlatot nem tud megfogalmazni. Igencsak megszívlelendő például Ph. Kotler megállapítása arról, hogy a fejlesztés sikerességeit növeli, ha a fejlesztő cég a születő piaci igények kielégítésének a módjait keresi, s csökkenti, ha előzetes piaci kontroll nélküli fejlesztési eredményeket kísérel meg a piacra ráerőltetni.¹⁰

Az innovációs folyamatok szervezésénél pedig Kline-Rosenberg azon megállapítása lehet iránymutató, amely szerint az újdonságok jelentős része nem az „alapkutatás-alkalmazott kutatás-fejlesztés első alkalmazás-további terjedés” ún. lineáris modelljének a pályáit követve, hanem az ún. láncszem-modell sémájával jellemezhető úton keletkezik. Az utóbbi modellben a vállalkozások piaci vagy egyéb hatások alapján termékterveket ismernek fel, ezekre építve termékterveket dolgoznak ki és tesztelnek, majd (sokszor több iteratív javító lépés – „kutatás” – keretében) az elfogadott változatot piacra viszik.¹¹

Közigazgatási, kamarai kapcsolatok

A nagyvállalatok olykor sokoldalú közvetlen kapcsolatokat is kiépíthetnek a kormányzati (önkormányzati) szervekkel. A kicsik esetében ez legtöbbször lehetetlen. Ennek ellenére a kicsik is hibát követnek el, ha elhanyagolják közigazgatási „kapcsolataikat”.

A közepes méretű vállalkozásoknál (de esetenként a „helyi” piacra termelő – s legalább néhány főt foglalkoztató – kis cégeknél is) fontos lehet a kapcsolattartás az illetékes önkormányzattal; haszonnal járhat egymás köl-

csönös tájékoztatása mind pl. az új üzleti, foglalkoztatási lehetőségekről, mind a jelentkező problémákról. A kisebb településeken az ilyen természetű kapcsolatépítést csaknem kötelezőnek kell tekintenünk.

A kormányzat és a kisvállalkozások közti „párbeszédet” a kamaráknak, szakmai követségeknek kell(-ene) közvetítenünk. A szerző persze tisztában van azzal, hogy e „híd” szerepére a magyar kormányzat lényegében nem tart(-ott) igényt, a kamarák pedig csak kivételesen vállalkoztak. A piactudomány kialakulása azonban megköveteli az ezen funkciót ellátó szervezetek megteremtését is. A maguk részéről a kisvállalatoknak is keresniük – s támogatniuk – kell ezért azokat a szervezeteket, amelyek a közvetítés terén sikert ígérnek, illetve érnek el.

Ugyanakkor a legkisebb vállalkozásnak is előnyére válhat az is, ha közvetlenül tájékozik a szakmáját érintő kormányzati információkról és törekvésekről. Ily módon olykor a piacukat alapvetően befolyásoló tájékoztatást kaphat ugyanis egyrészt például a fogyasztók jövedelmi viszonyainak a változásairól, az infláció várható mértékéről, a valutaárfolyamokról, másrészt a tervbe vett jogszabály-módosításokról, vagy az export, illetve az import lehetőségeit változtató előkészületben levő nemzetközi egyezményekről, a kormányzati támogatásokról stb. Esetenként felhasználhatja a kormányzat kisvállalati támogatásait is.

A kormányzat lehetőségei a kisvállalati szféra támogatására

Végezetül megemlítem, hogy a kormányzatok – az „elmélet” egyetértésével – világszerte segítik a kis- és középvállalatok fejlődését s e támogatás (fokozása) a magyar gazdaságban is nélkülözhetetlen lenne. Ugyanakkor a szerző álláspontja szerint az adott célú kormányzati erőfeszítések sikerének fontos előfeltétele az is, ezen segítség módja ne térjen el a nemzetközi gyakorlatban hatékonynak bizonyult megoldásoktól. Az OECD például az alábbi támogatási irányokat ajánlja:

- ◇ a gazdálkodási környezet kisvállalkozás-barát jellegének megteremtése/erősítése,
- ◇ a kisvállalatok piacra jutásának információs és egyéb támogatása,
- ◇ a pénzügyi szektor ösztönzése a kisvállalkozások hatékonyabb finanszírozására,
- ◇ a vezetést segítő oktatási, továbbképzési, tanácsadási hálózat fejlesztése.¹²

Sajnos a magyar gazdaságpolitika ezidáig nem igazodott a vázolt ajánláshoz. Jelentős összegeket fordítottunk viszont a nagy kisvállalkozás-fejlesztési intézmények létrehozatalára, illetve a szféra kivételes helyzetű néhány ezrelékének juttatott egyedi szubvenciókra. A jelzett nemzetközi álláspontokat is igazolja ezért, hogy a kisvállalkozók a GKI Rt. felmérések szerint többnyire nem érzékelik e „támogatási“ gyakorlat hatásait.

A magyar kisvállalati vezetők milliós tábora számára igen fontos lenne, ha az „elmélet“ a fent vázoltaknál gazdagabb megalapozást adna tevékenységük számára. Azt remélem, cikkem megírásával is segíthetem e cél elérését.

Lábjegyzet

- 1 A vállalkozások számára vonatkozó adatokat lásd: Statisztikai Évkönyv 1996. KSH. 1997
- 2 Az utóbbi állásfoglalásról lásd pl.: Heller F.: Közgazdaságtan I. 123–124. oldal
- 3 A GKI Rt. 1998 tavaszi felmérése szerint a magyar vállalatok vezetői jelenleg legtöbbször az árbevétel, illetve a nyereség növelését és a költségek mérséklését nevezik fő céljaiknak, s sokszor vállalják fel még legalább tíz további „jól hangzó“ célkitűzés érvényesítését is. A deklarált célok közt néhány éve még a „dolgozók“ jövedelmének a növelése is nagy

súlyt kapott, ennek felvállalása azonban napjainkban már nem divat. Érdekes viszont, még ma sem sokan mondják fontos feladatuknak a vállalati vagyon növelését.

- 4 A legtöbb iparág tökéletlenül kompetitív... – írják erről P. A. Samuelson és W. D. Nordhaus. Közgazdaságtan II. 723. oldal.
- 5 A közölt csoportosítás alapjairól lásd: Muldur, U.–Petrella, R. (eds.): The European Community. The Globalisation of Technology and Economy. CEC. Brussels. 1994. Idézi Tamás Pál (szerk.): Innovációs folyamatok a magyar gazdaságban. OMFB. 1995
- 6 A szakértők részletes elemzést találhatnak e veszélyekről és elkerülésük lehetőségeiről. Illés M.: „Vezetői gazdaságtan“-ában (Kossuth, 1997)
- 7 A tárgykörrel egyaránt kitűnő leírást ad P. A. Samuelson–W. D. Nordhaus már említett könyve, W. J. Baumol: Közgazdaságtan és operációanalízis KJK. 1968, M. K. Starr: Rendszerszemléletű termelésvezetés, termelészservezés. KJK. 1973. stb.
- 8 Az utóbbi feladatokról lásd pl. M. K. Starr i. m.
- 9 „Az árképzési modellek nem azért vezetnek hibás eredményre, mert illogikusak, hanem mert túlzottan egyszerűsítettek“ – írja Ph. Kotler. Lásd: Marketing Management. Publication. Paris. 1973. 606. oldal.
- 10 Ph. Kotler i. m. 31. oldal.
- 11 S. J. Kline-N. Rosenberg (eds.): The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth. National Academy Press. 1986
- 12 Lásd: Les meilleurs politiques pour les petites et moyennes entreprises. OECD. 1995

E számunk szerzői:

LÁSZLÓ Géza a CA-IB ügyvezető igazgatója; **NAGY Péter** a Matáv Rt. Stratégiai Igazgatóságának főmunkatársa; **HUBA Eörs** vezető tanácsadó, IFUA Horváth & Partner; **Dr. PAPANÉK Gábor** ügyvezető igazgató, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. HOVÁNYI Gábor** a közgazdaságtudomány doktora, az MTA KTK tudományos tanácsadója, a JPTE tanszékvezető egyetemi magántanára; **TIBOLDI Tibor** International Management Consultants, Roland Berger & Partner; **Frank BURDETT** az üzleti nyelv és kultúra tanszék programigazgatója a Lutoni Egyetemen; **Frank A. LINDEN** újságíró, a Management Magazin munkatársa; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

EREDMÉNYNÖVEELÉS NEM NYERESÉGORIENTÁLT SZERVEZETEKNEL*

A szerző abból a plauzibilis felismerésből indul ki, hogy a nem nyereségorientált szervezetnek is gazdaságosan kell működnie, csakhogy számára merőben mások a gazdaságos működés feltételei. A tanulmány ismerteti a hatékonyságnövelés útjait, s közülük néhányat példászerűen is bemutat.

A nyereségorientált vállalkozás mércéje viszonylag egyértelmű: sorsa attól függ, hogy nyereséges vagy veszésséges-e? (Valójában kétértelmű ez a mérce, hiszen a rövid távon elért nyereség magában hordhatja a hosszú távú veszteséget – s a rövid távú veszteség egy későbbi nyereségért hozott áldozat is lehet.) A nem nyereségorientált szervezet (vállalat vagy intézmény) létét viszont – annak ellenére, hogy gazdálkodik – alapvetően nem elért nyeresége igazolja, nem veszéssége kérdőjelezi meg, hanem az, hogy megfelel-e egy vagy több más követelménynek: betölti-e egészségügyi, kulturális, közüzemi stb. feladatait? Ez a más szempontot érvényesítő mérce azonban nem feledteti, hogy a nem nyereségorientált szervezetnek is gazdaságosan kell működnie. Csakhogy ezeknél a gazdaságos működésnek merőben más feltételei vannak, mint a nyereségorientált vállalkozásoknál.

Ugyanígy a vállalkozások esetében a létrehozásukról és működtetésükről döntést hozó két „főszereplőnek”, a tulajdonosnak és a menedzsernek egyértelmű érdeke, hogy a vállalkozás nyereséget érjen el, illetve eredménye meghaladjon egy elvárt nyereségküszöböt. (Gondolatmenetünk szempontjából nincs jelentősége, hogy a tulajdonos és a menedzser egyazon személy-e, vagy hogy ketőjüknek különbözik-e a várakozása a nyereséggel szemben?) És a tulajdonos, valamint a menedzser elvben ren-

* Az összeállítás a T 025708 számú OTKA kutatás alapján készült.

delkezik is azokkal az eszközökkel, amelyekkel a vállalkozás elérheti a várt nyereséget – ha pedig ez nem valósul meg, a tulajdonos új menedzsert kereshet vagy fel is számolhatja vállalkozását.

A nem nyereségorientált szervezet létrehozásába és működtetésébe azonban környezetének egyes szereplői is beleszólhatnak, és más a szervezet működését irányító vezető döntési hatásköre is. Ebből az is következik, hogy vezetője sem olyan mértékben rendelkezik a szervezet gazdaságos működtetéséhez szükséges eszközökkel, mint egy vállalkozás menedzsere.

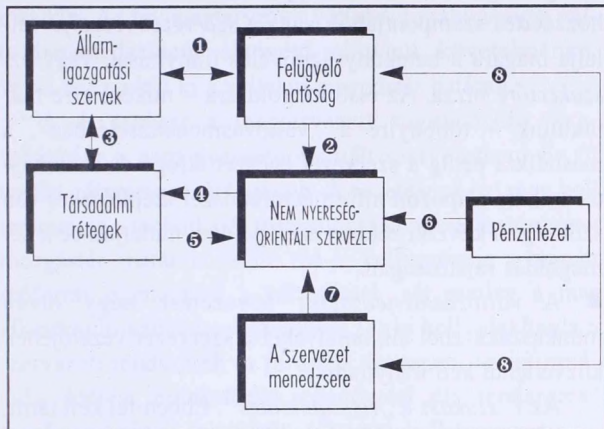
A nem nyereségorientált szervezet létrehozásának és működtetésének tipikus „szereplőit”, valamint a környezetébe tartozó és gazdaságos működése szempontjából fontos másik két tényezőt, a kiszolgált társadalmi rétegeket és a hitelt nyújtó pénzügyi intézetet az 1. ábra szemlélteti közszolgáltató vállalat példáján. Az ábrában szerepelnek ①–⑦ jelöléssel azok az alapvető kapcsolatok is, amelyek a szereplők és a tényezők között jönnek létre.

A szereplőknek és tényezőknek ezek a kapcsolatai számos buktatót rejtnek magukban a nem nyereségorientált szervezet gazdaságos működése szempontjából. Ezek a következőkben foglalhatók össze:

– Az államigazgatási szervek és a felügyelő hatóság kapcsolatát nem kevés tényező befolyásolhatja a nyílt vagy rejtett politikai szándékoktól a gazdaságosság viszonylag objektív megítélésén át a szubjektív emberi kapcsolatokig.

1. ábra

A nem nyereségorientált szervezet irányítását befolyásoló legfontosabb „szereplők” és tényezők



Az ábrában jelölt kapcsolatok elsődleges tartalma témánk szempontjából a következő:

- ① Rendelkezés és befolyásolás (kétirányú kapcsolat)
- ② Felügyelet és stratégiai irányítás, olykor operatív beavatkozásokkal
- ③ Politikai szándékok és társadalmi reagálások (kétirányú kapcsolat)
- ④ Vállalati szolgáltatások
- ⑤ A szolgáltatások értékelése és számlázott összegének kiegyenlítése
- ⑥ Esetleges finanszírozás rövid vagy hosszú távú hitellel
- ⑦ A vállalat operatív irányítása
- ⑧ Kinevezés és felmentés, illetve beszámolás és javaslattétel (kétirányú kapcsolat)

– A felügyelő hatóság mindenkor politikai, társadalmi vagy önön hatósági szempontjai szerint alakíthatja a nem nyereségorientált szervezet stratégiáját (hosszú távú fejlesztését), de olykor szinte „kedve szerint” avatkozhat be ennek operatív működésébe is.

– Egyfajta párbeszédet folytat egymással az államigazgatás (akár mint a politikai akarat megtestesítője) és a kiszolgált társadalmi rétegek; az utóbbiak elsősorban két kérdésben hangoztatják véleményüket: mennyire elégedettek a nem nyereségorientált szervezet szakmai tevékenységével és a nekik ennek fejében számlázott árakkal.

– A nem nyereségorientált szervezet szolgált a társadalmi rétegeknek, amelyek kifizetik a szolgáltatásért számlázott összegeket és megítélik, hogy a szolgáltatás minősége megfelel-e igényüknek és a felszámított árak. (A számlázott összegek vagy egy hányaduk kifizetését átvállalhatják a felügyelő hatóság – például az egészségügyi ellátásban.)

– A pénzintézetek – megkeresésre és a hitelképesség kedvező megítélése után – hosszú távú fejlesztési vagy rövid működtetési hitelt nyújthatnak a nem nyereségorientált szervezetnek.

– Három alapvető tényező többnyire korlátozza a szervezet menedzserének operatív irányítási lehetőségét: a szervezet viszonylagos forráshiánya, a felügyelő hatóság beleszólási lehetősége a rövid távú döntésekbe és – nem utolsósorban – az, hogy a menedzser úgy függ egzisztenciálisan a felügyelő hatóságtól, hogy megítélése nem az általa vezetett szervezet többé-kevésbé objektív gazdasági eredményein alapul.

– A felügyelő hatóság nevezi ki és menti fel a nem nyereségorientált szervezet menedzserét olyan szempontok alapján, amelyek közül csak az egyik – s ritkán a legfontosabb – a szervezet gazdálkodásának eredménye. A menedzsernek pedig beszámolási kötelezettsége van felügyelő hatóságával szemben, de többnyire ebben is másodlagos a gazdálkodás elért eredménye: alapvető a szakmai teljesítmény – és/vagy a hatóság más jellegű igényeinek kielégítése.

Ezek a buktatók talán érzékeltetik, hogy számos esetben miért szorul háttérbe a nem nyereségorientált szervezet működésének hatékonysága – ami bizonyos határon belül még elfogadható, sőt természetes is lehet, de mindig magában hordoz egy veszélyt is: azt, hogy mind a menedzser, mind a felügyelő hatóság folyamatosan „felpuhítja” a gazdaságos működés követelményét, és egyikük sem aknázza ki a hatékonyabb működtetéshez ténylegesen rendelkezésre álló lehetőségeket.

A hatékonyságnövelés útjai

A nem nyereségorientált szervezetek gazdasági hatékonysága több úton-módon növelhető:

– Legegyszerűbb megoldás a működés *vesztésforrásainak* feltárása és megszüntetése. Az erre irányuló törekvés azonban számos akadályba ütközhet még akkor is, ha nagy eltökéltség vezérli: gátolhatja a biztonságra törekvés (például az időszakosan ki nem használt belső kapacitás fenntartásával), a meggyökeresedett gyakorlat (például a látszólag jól bevált, valójában azonban feleslegesen bonyolult ügyviteli rendszer működtetésével) vagy a munkatársak ellenállása (például ezek kényelem-szeretete, ragaszkodása a már megszokotthoz, vagy érdekeltsége a korábbi, lazább teljesítményfeltételek fenntartásában). A példából kitűnik: hasznos a vesztésforrások feltárását olyan külső szakértőre bízni, aki „üzemi vakság” nélkül tekinti át a működés feltételeit és folyamatait.

– A gazdaságosság növelésének másik útja a „benchmarking” technika alkalmazása: olyan külső vagy belső szervezeti vagy működési megoldás elemzése, megho-

nosítása, szervezeten belüli elterjesztése, amelyik azonos vagy közel azonos célokat a korábbinál jóval hatékonyabban valósít meg. Ilyen külső, vagyis egy másik szervezetenél kialakított megoldásokat többnyire szintén külső szakértő ismerhet meg mélyrehatóbban – s valószínű, hogy ilyen szakértő javaslatait készségesebben is fogadják el a „honosító“ szervezetenél.

– A gazdálkodás eredményeinek javítását szolgálhatja a nem nyereségorientált szervezet *irányításának* fejlesztése. Ez többnyire kiterjed mind a vezetési koncepciók újragondolására, mind új vezetési módszerek és átfogó irányítási rendszerek bevezetésére. Közülük az első kettő főként a szervezet vezetésének feladata – bár ennek tisztán látását és tájékozottságát nem egyszer segíthetik külső tanácsadók is. Egy új, átfogó irányítási rendszer bevezetése azonban már olyan összetett szakmai feladat, amelyet aligha végezhet el a szervezet vezetése.

– A gazdálkodás hatékonyságát növelheti a *változásmenedzselés* („change management“) bevezetése is. Ez mintegy megnyitja a szervezetet – mind a vezetés koncepcióját, mind a formális szervezetet és ennek működését – a társadalmi igények és a külső feltételek felé, hogy mind a szervezet, mind működése folyamatosan lépést tarthasson a külső lehetőségek és korlátok alakulásával. A változásmenedzsmet technikáinak ismeretében maga a vezető is megvalósíthatja mindezt a nem nyereségorientált szervezetben – de ebben a folyamatos tevékenységben általában még több ellenállással kell számolnia, mint a veszteségforrások egyszeri feltárásakor.

– A sikeres gazdálkodást segítheti végül a *diverzifikálás* is: a szervezet tevékenységének kiterjesztése olyan működési területre (profitra), amelyik úgy egészíti ki az eredeti tevékenységet, hogy megnöveli gazdálkodásának biztonságát és hatékonyságát. A diverzifikálás szintén a vezetés feladata – legalábbis a javaslattétel és a megvalósítás területén, hiszen nem nyereségorientált szervezet esetében maga a döntés többnyire a felügyelő hatóság kezében van. A javaslat megtételét pedig nagyban segítheti a már említett „benchmarking“: a hasonló feladatkörben sikeresen működő szervezetek már megvalósított diverzifikálásainak megismerése és értékelése.

A hatékonyság növelésének a lehetőségtípusait áttekintve kitűnik, hogy ezek többségében igen jelentős a nem nyereségorientált szervezetek vezetőjének a szerepe – bár sok esetben javasolható vagy akár nélkülözhetetlen külső szakértő bevonása is, és nem egyszer a felügyelő hatóság döntése vagy legalábbis egyértelműsége szükséges egyes hatékonyságnövelő intézkedések végrehajtáshoz.

Példák a gazdaságosság növelésére

A nem nyereségorientált szervezetek működésének gazdaságosságát tehát kétféleképpen lehet növelni a szakmai hozzáértés szempontjából: vagy a *szervezet vezetője* vállalja magára a hatékonyságnövelés irányítását, vagy ezt *szakértőre* bízta. Az első megoldásra – miként erre már utaltunk – többnyire a „*változásmenedzselésben*“, a másodikra pedig a szervezet egészét átfogó és számítástechnikára alapozott információrendszer kiépítésekor van szükség. A következőkben ezek példáin mutatjuk be a két megoldás sajátosságait.

■ A *változásmenedzselés* bevezetése négy olyan munkaszakaszról áll, amelyeket a szervezet vezetőjének közvetlenül kell irányítania.

Az *1. szakasz* a „*viSSzatekintés*“. Ebben fel kell tárni, hogy (a) milyen, a szervezet működésére számottevően ható változások következtek be a közelebbi vagy a távolabbi múltban a szervezeten belül és annak környezetében; (b) ezek a változások miként hatottak a szervezetre; (c) az egyes hatások milyen hatásláncok eredményeként érték a szervezetet és (d) a hatásláncokba milyen elemek épültek be rendszeresen? Az ilyen sorozatosan beépülő elemek alkotják azokat a *klasztereket*, amelyek megjelenésekor nagy biztonsággal lehet számítani arra, hogy a szervezetre ható változások is be fognak majd következni.

A *2. szakasz* a *prognózis*. Ennek fő feladata a környezeti változások előrejelzése, részben az elmúlt időszak hatásláncában kialakított klaszterek alapján. Az előrejelzés egyik lényeges problémaköre a megbízható prognózis időtávjának és a szervezeti reakció időigényének összevetése. A felgyorsult változások korszakában általában lerövidül a prognózis időtávja, ezért ezt rendszerint már meghaladja a szervezeti reagálás időigénye. A környezeti „kihívásnak“ és a szervezet által erre adott „válaszának“ az ellentmondását csak úgy sikerül feloldani, hogy a prognózis a hatásláncok klasztereinek korai, de jól azonosítható gyenge jeleit tárja fel, s a szervezet már ezek hatására kezdi meg reagálását. (A gyenge jelek két-, sőt, többértelműségét éppen klaszterbe tartozásuk teszi egyértelműbbé.)

A *3. szakasz* a szervezeti „*válaszok*“ *kialakítása*. A „*válaszok*“ konzisztens rendszerek, amelyekben létrejön a szervezet céljainak, erőforrásainak, működési folyamatainak és rendszereinek, valamint szervezetének és irányításának egysége. A szervezet vezetésének azonban többfajta változásra is fel kell készülnie, ezért a változásmenedzsmet választípusokat, azaz *konzisztens rendszer-*

típusokat alakít ki a lehetséges környezeti kihívásokra. S mivel a változásmenedzsment lényege a szervezet felkészítése a folyamatos változásra, a vezetésnek meg kell terveznie az átmenetet is az egyik rendszertípusból a másikba. Az így megtervezett vállalati rugalmasság a változásmenedzsment alapvető elméleti követelménye; végül is ez jelöli ki a vállalati mozgástér határait.

A 4. szakasz a megtervezett rugalmasság megvalósítása a nem nyereségorientált szervezetben. Ez öt terület „átszervezését” igényli. A vezetésnek (a) meg kell teremtenie a technika és technológia konvertálhatóságát a mozgástér határain belül; (b) le kell győznie a humán erőforrás ellenállását a változással, sőt esetleg a már állandósuló változással szemben; (c) ki kell alakítania a szervezeti rendszerek (a formális szervezet, az információs, döntési, érdekeltégi, ellenőrzési stb. rendszerek) rugalmasságának feltételeit; (d) létre kell hoznia a változások pénzügyi feltételeit, amibe a hitelfelvétel-mérlegelések és megtérülés-számítások épp úgy beletartoznak, mint a gondos pénzáramszámítások; (e) végül rendszerint a szervezet menedzsmentjét, pontosabban irányítási rendszerét is át kell formálnia, hogy az mindig alkalmazkodni tudjon a környezeti kihívások újabb és újabb követelményeihez. Ennek az öt területnek az újjászervezésére fogalmazták meg a változásmenedzsmentben a folyamatos változás két követelményét; az alapvető *átállási költségminimum* és *meg-megújuló működési szinergia* követelményét.

Mindezek lényegét az 1. táblázat foglalja össze.

A bemutatott négy szakasz és ezek részfeladatai remélhetőleg meggyőzően érzékeltetik, hogy a változásmenedzsmentnek, ennek a hatékonyságot növelő módszernek a bevezetése a nem nyereségorientált szervezet vezetőjének *folyamatos irányító tevékenységét* igényli.

■ Más jellegű vezetési feladat a nem nyereségorientált szervezet számítástechnikára épülő, átfogó információrendszerének kialakítása a gazdaságos működés érdekében. Ilyen információrendszer felépítését mutatja be a 2. ábra a „SELECT” („Seven-Level Communication Theater”) rendszer példáján.

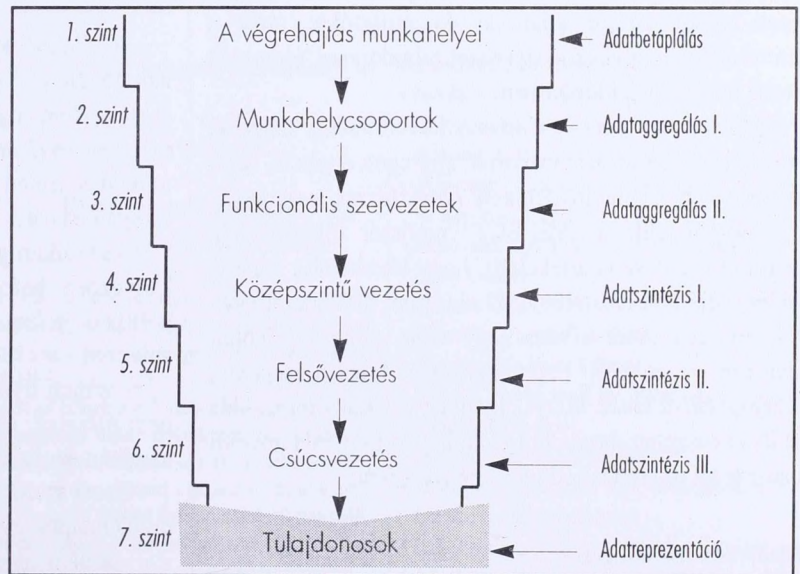
Az ábrából is kitűnik, hogy az adatbetáplálás egy központi számítógépbe a végrehajtás munkahelyein

A vezető tevékenységének jellege és célja

Tevékenység-szakaszok	A vezető tevékenységének	
	jellege	célja
1	Visszatekintés	Klaszterek kialakítása a hatásláncokban
2	Prognóziskészítés	Jól azonosítható gyenge jelek azonosítása a klaszterekben
3	Választípusok kialakítása a várható kihívásokra	Konzisztens rendszertípusok megtervezése, a mozgástér behatárolása
4	A rugalmas működés megszervezése	Átállási költségminimumok és a működési szinergia létrehozása

2. ábra

A „SELECT” vállalati számítógépes információrendszer elvi felépítése



történi. A „fehérgalléros” munkatársak – például a számvitelben, a marketingben stb. dolgozók – közvetlenül az előírt adatokat táplálják be a rendszerbe. Egyes munkahelyeken – például a termelés vagy szolgáltatás fizikai munkát igénylő folyamataiban – a munkatársak vonalkód és szkennert segítségével tesznek eleget a betáplálás előírásainak.

A vállalati adatbázisba betáplált adatok *aggregálása*

két szinten történik. A központi számítógép a kialakított programok szerint először munkacsoportszinten aggregálja az adatokat (például az összeszerelési fázis termelési vagy a belföldi értékesítés forgalmi adatait). Ezt követi a második aggregálási szint, amelyen a számítógép a „vállalati” funkciók szintjén összesíti az adatokat (tehát például a termelés, a nyújtott szolgáltatás vagy a szervezet pénzügyeinek szintjén).

A következő három szinten történik meg az adatszintézis. Ez az aggregált adatokból számított és a szervezet működésének értékelését szolgáló mutatószámok kialakításából áll. A mutatókat szintén a számítógép számítja gondosan kimunkált programok alapján. A programok megkülönböztetik a közép- és a felsővezetőket, valamint a csúcspanaszvezető számára kidolgozott mutatókat. Az egyes szintek vezetői csak kódjuk segítségével férhetnek hozzá a számukra kidolgozott mutatókhoz: vannak tehát olyan összefüggések (adatcsoportok) az információrendszerben, amelyekhez az alsóbb szintű vezetők vagy beosztottjaik nem juthatnak hozzá. (A felsőbb szintű vezetők természetesen hozzáférhetnek akár az alap-, akár az aggregált adatokhoz is.)

Az utolsó, hetedik szint az *adatprezentáció* szintje. Ezen olyan átfogó adatokat és mutatókat tárol a számítógép, amelyhez a szervezet tulajdonosai férhetnek hozzá tetszőleges időpontban.

Mind a hét szinten alapvető követelmény, hogy az információk, tehát az alapadatok, aggregált értékek, szintézisek és prezentációs értékek *naprakész* legyenek.

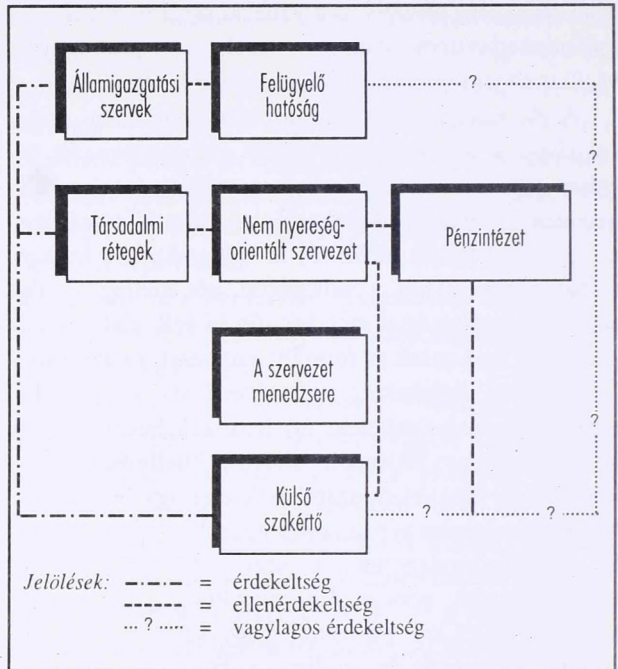
Úgy hisszük, a „SELECT” rendszer felépítésének már a felvázolása is értékelési, hogy létrehozása messze több speciális szakismeretet kíván, mint amekkorát ezen a téren meg lehet kívánni egy nem nyereségorientált szervezet vezetőjétől. Ezért szükséges, hogy a szervezet vezetője *külső szakértőket* is igénybe vegyen – legalábbis ha ilyen összetett, bonyolult technikákkal kívánja növelni a szervezet működésének eredményességét.

Ellenfelek, szövetségek

és a „remunerációs változásmenedzselés”

Ha második példánk szerint külső szakértő kapcsolódik be, hogy segítségével fokozódjék a nem nyereségorientált szervezet működésének gazdaságossága, könnyen kialakulnak a szervezeten belül és annak környezetében az érdekeltség és ellenérdekeltség „erővonalai”. A 3. ábra példája érzékelteti az ilyenkor kialakuló érdekeltségi és ellenérdekeltségi kapcsolatokat.

Példa nem nyereségorientált szervezet működtetéséhez kapcsolódó „szereplők” érdekeltségi viszonyaira



A példából kitűnik, hogy a működés gazdaságosságának növelésében *érdekeltek*

– a nem nyereségorientált szervezet szolgáltatását igénybe vevő *társadalmi rétegek*, hiszen hatékonyabb működés esetén várhatóan csökken a számukra nyújtott szolgáltatás ára;

– az államigazgatási szervek, mert az árcsökkenés kedvezően befolyásolja kapcsolatukat (és a mögöttes politikai szféra kapcsolatát) a társadalmi rétegekkel; valamint

– a nem nyereségorientált szervezetnek hitelt nyújtó *pénzügyintézetek*, hiszen így megnő a valószínűsége, hogy idejében sor kerül majd a felvett hitelek törlesztésére.

Ezzel szemben – példánk esetében, de igen sokszor a mindennapok gyakorlatában is – *ellenérdekeltek*

– a nem nyereségorientált *szervezet vezetője*, mert a külső szakértő közreműködésével elért hatékonyságnövelést úgy értékeli, mint saját vezetői rátermettségének megkérdőjelezését;

– a nem nyereségorientált *szervezet egésze*, hiszen munkatársai változással, feszesebb munkatempóval, sőt, esetleg elbocsátásokkal szembesülnek;

– adott esetben (de nem kizárólagosan) a szervezet *felügyelő hatósága* is, mert a hatékonyság növelése csorbíthatja a nem nyereségorientált szervezet más jellegű

feladatainak súlyát, jelentőségét – vagy ezt csupán presztízszempontok miatt így állítják be. (A felügyelő hatóság számára ahhoz is hasznos érv lehet a gazdaságtalan működés, hogy több forrást igényeljen az államigazgatástól...)

A példából kitűnik, hogy nem nyereségorientált szervezetek hatékonyságának növelésekor igen jelentős mozzanat lehet a változtatásban érdekelt „szövetségesek” és az ellenérdekelt „ellenfelek” feltérképezése. A feltárt ellenállás leküzdésében pedig – akár külső szakértő, akár a szervezet vezetője törekszik a gazdaságosabb működtetésre – egy súlyos érv és egy hatékony eszköz áll ehhez rendelkezésre;

1. A hatékonyság fokozásának lehetőségét meggyőzően bizonyíthatják azok a gazdálkodási eredmények, amelyeket más, a nem nyereségorientált szervezet profiljában tevékenykedő szervezetek értek el akár idehaza, akár külföldön. Ezek a példák nemcsak azt bizonyítják, hogy összegeyztethek a szakmai és a gazdálkodási szem-

pontok, hanem alátámasztják a javasolt és a hatékonyság növeléséhez szükséges befektetések megtérülését is.

2. Mind a meglévő veszteségforrások feltárását, mind a működési sajátosságok megváltoztatásának (például a feszesebb munka- és minőségi fegyelemnek) az elfogadását segíti a nem nyereségorientált szervezet munkatársainak körében a „remunerációs változásmenedzselés”: ennek keretében már a változtatás gondolatának felmerülésekor – tehát például a veszteségforrások felméréseinek megkezdése előtt – ismertetik a munkatársakkal, hogy milyen arányban részesülnek majd az elért eredménytöbbletből.

A tapasztalatok azt jelzik, hogy érdemes ezt az érvet és ezt az eszközt igénybe venni, ha egy nem nyereségorientált szervezet vezetője egymagában vagy külső szakértő segítségével, illetve ha egy külső szakértő nem a nyereségorientált szervezet vezetőjétől kapott megbízás alapján törekszik arra, hogy növelje a szervezet működésének gazdaságosságát – s közben ennek szakmai feladata se csorbuljon. ■



Kultúrák metszetében konferenciája

Az EVK a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem közel 70 hallgatójából álló szervezete, amely 1990-ben jött létre. Az alapítók úgy gondolták, hogy az oktatás színvonalának emelését célzó egyetemi reformok mellett sem elegendő a gyakorlati jellegű elem a tanmenetben. Ezért egy olyan szervezetet hoztak létre, amely a nyugati business school-ok mintájára tagjainak – a jövő gazdasági szakembereinek – színvonalas, önszerveződő képzés keretében gyakorlati, korszerű ismereteket nyújt. Az EVK a Szakkollégium címet 1994-ben kapta meg az Egyetemi Tanácstól az addig végzett minőségi munka elismeréseként.

Szakmai tevékenység

Egyértelműen a menedzsment ismeretek elmélyítésére, négy gazdasági szakterületre összpontosul: Marketing-, Pénzügy-, Számvitel- és Vezetés-szervezésre. Ezek a területek képviselik a gazdasági szféra azon önálló szegmenseit, ahol a szakkollégium tagjai érdeklődésüknek megfelelően elmélyedhetnek, és olyan szintre fejleszthetik tudásukat és szerezhethetnek szakmai tapasztalatokat, hogy az leginkább megfeleljen a majdani munkahelyük által támasztott követelményeknek.

Kurzusok, Tréningek

A szakmai tevékenység alapját a féléves, kiscsoportos kurzusok képezik, ahol meghívott gazdasági szakemberek segítségével dolgoznak fel egy-egy témát (pl. változásmenedzsment, banküzemtan, franchise, adóügy, piacutatás stb.). A tréningeken a megszerzett elméleti tudást mélyítik el és ültetik át a gyakorlatba.

Konferenciák

Immár hagyomány, hogy minden évben rendeznek egy néhány napos, külső szakmai közönség számára is nyitott konferenciát, melyet az adott témával foglalkozó szakcsoport tagjai szerveznek.

A meghívott előadók az adott gazdasági terület legsikeresebb, elismert szakértői.

Az idei év EVK-konferenciáját a Vezetés-Szervezés Szakcsoport szervezi, melynek címe egyben témáját is jelzi:

Kultúrák metszetében

avagy a „cross-cultural management” kihívásai

A konferencia témája rendkívül aktuális, szinte minden vállalat érintő kérdéseket feszeget. A különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek közös munkája olyan problémákat vet fel, melyekre mielőbb fel kell készülnünk és a versenyképesség érdekében megoldást kell találnunk. A rendezők célja, hogy multinacionális cégek, vegyesvállalatok menedzsmentjének tapasztalatai alapján bemutassák ezeket a problémákat és a témában jártas szakemberek segítségével ötleteket adjanak a kezelésükre. Nem titkolt szándék az sem, hogy az előadások alkalmával a résztvevők megismerjék a meghívott cégeket, információkat szerezzenek róluk, illetve személyesen is kapcsolatba kerülhessenek az üzleti élet képviselőivel.

A konferencia időpontja:

1999. április 13-15.

Helyszín: BKE III. előadó és Aula

Fővédnök: **Dr. Nemes Ferenc** egyetemi tanár, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottságának elnöke

Fátámogatónk: **Procter & Gamble**

Az előadások tervezett témái:

- Nyitóelőadás (Dr. Nemes Ferenc)
- Kultúrák jellemzői, megváltoztatásának lehetőségei és korlátai az átmeneti időszakban (Dr. Bakacsi Gyula)
- Többdimenziós kulturális különbségek kezelése (Dr. Lövey Imre, Concordia)
- Multinacionális cégek kultúrája – ki alkalmazkodik kihez? (Procter & Gamble)
- A szervezeti tanulás kulturális feltételei (Dr. Branyiczki Imre)
- Kultúráváltás egy magyar cégnél (Matáv)
- Nemzetközi karrier (Procter & Gamble)
- Protokoll – a kultúrák közötti hid? (Molnár György, a Magyar Protokoll Szövetség elnöke)
- Fejvadászat – Milyen a tökéletes munkatárs?
- Japán-amerikai vegyesvállalatok eltérő munkastílusainak összehasonlítása és a felmérés módszertana
- Csak a csomagolás más! – a marketing szerepe (Coca Cola)
- Kulturális sakk, avagy hogyan viseljük a hirtelen környezetváltást?
- A német precizitás és a magyar munkamorál (Siemens)
- Uniformizálás és egységesség – mi adaptálható és mi nem? (McDonald's)
- Francia vezetési tapasztalatok Magyarországon (L'Oréal)

Telefon: 217-3033/7401

Honlap: www.evk.bke.hu E-mail: info@evk.bke.hu

Részvételi jegyek

április 6.-tól a BKE Aulájában kaphatók

EGY NEMZETKÖZI VÁLLALAT RESTRUKTURÁLÁSA

Cikkében a szerző egy konkrét, de anonimizált vállalati példán keresztül egy olyan helyzetben szerzett tapasztalatait osztja meg az olvasóval, amelyek krízisszituáció kialakulásához vezettek, valamint azokat a lépéseket ismerteti, amelyeken keresztül a vállalat a szükséges stabilizációt követően ismét növekedési pályára állhatott.

Egy vállalat működése során ritkán kerül olyan helyzetbe, melyben egyaránt adott az újrakezdés, valamint a vállalat bezárásának lehetősége. Az ilyen helyzetben levő vállalatot definiálja a szakirodalom restrukturálásra megérett vállalatként.

A restrukturálás általános jellemzői

A krízisszituációk legyőzése a menedzsment feladatai közül az egyik legnehezebb és legnagyobb figyelmet igénylő teendő. Nem léteznek ugyanis receptek, amelyek alapján az egyes vállalatokat restrukturálni lehetne. Minden egyes restrukturálás előtt álló vállalat más és más problémákkal küzd, amit meg kell oldania. Ami viszont szinte minden krízishelyzetben levő vállalatra jellemző, az a tény, miszerint a döntéseket legtöbbször rövid idő alatt kell meghozni, s ez sok esetben vezethet nem megfelelően előkészített döntésekhez és az ezzel járó helyzetek kialakulásához. Ennek ellenére legtöbbször csak 6–8 hét áll a restrukturáló team rendelkezésére, hogy pontosan diagnosztizálja a restrukturálandó vállalatot. További jellemzője a restrukturálásra váró vállalatoknak a bizalmi válság, hiszen a vállalat krízishelyzetbe kerülése veszélybe sodorhatja az ott dolgozók munkahelyét, ezért különösen fontos az adott vállalat vezetőinek megfelelő magatartása a projektum teljes időtartama alatt.

A 39. oldalon levő görbe (1. ábra) determinálja a függvényeszerű kapcsolatot a cselekvési tér és a cselekvés igénye közötti fordított arányosságban, megmutatva a vállalat krízishelyzetének akutságát.

A projektum előzménye

A restrukturálás igénye szinte kivétel nélkül két forrásból származhat: vagy a hitelezők ismerik fel szükségességét és természetesen ennek lehetőségét, vagy a vállalat menedzsmentje véli elérkezettnek az időt a restrukturálásra. Konkrét esetünket nézve itt ez utóbbival, azaz a vállalat menedzsmentje által felismert restrukturálási helyzettel állunk szemben, amely már abból a szempontból is szerencsésebb, hogy projektumunk során a vállalat dolgozóinak pozitív attitűdje nagyban segítette munkánkat. Ellenkező esetben, vagyis ha a hitelezők kezdeményezik a restrukturálást, gyakran számolhat a project-team negatív vállalati hozzáállással, amely elsősorban a vállalat menedzsmentjétől kiindulva gyűrűzik végig a vállalati hierarchián.

A projektum időtartama

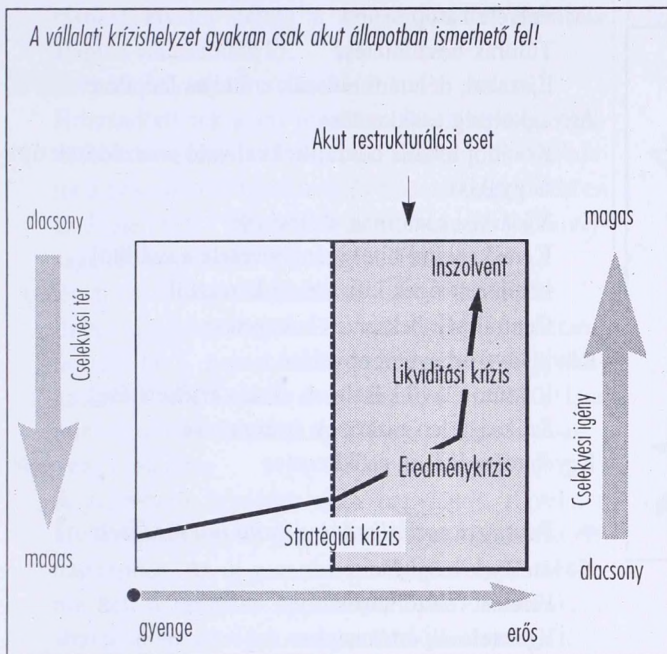
Projektumunk húsz hetes időtartamát két részre kell bontani. Az első nyolc hétben a vállalati konszolidáció kialakításán dolgoztunk (operatív restrukturálás), és ezt követte a második rész, a revitalizáció (stratégiai restrukturálás) amely tizenkét hetet vett igénybe. (2. ábra)

Konszolidáció (operatív restrukturálás)

Általános állapotfelmérés, a vállalatcsoport általános helyzete

A restrukturálásra kijelölt vállalat a hatvanas évek elején kezdte tevékenységét Európán kívüli termékek importjával, és kiskereskedők számára való átcsoportolásával. Az

Krízisjelenségek felszínre kerülése



idők során a hozzáadottérték-arányt különböző feldolgozási technológiák bevezetésével bővítették.

A vállalat nemzetközi, elsősorban keleti terjeszkedése a kilencvenes évek elején kezdődött, amelynek háttérben az EU bővítés Ausztriára gyakorolt negatív hatásának ellensúlyozása állt. Az új piacoktól remélte a vállalat vezetősége az Ausztriában elvesztett piacainak és kieső árbevételének kárpótlását.

A nemzetközi terjeszkedésre elsősorban nem a saját tőkéből való finanszírozás volt jellemző, hanem az idegentőke (hitelből történő) felhasználása. Ebből a tényből adódott, hogy egy a piacon jól bevezetett márkanévvel rendelkező csoport jelentős adósságokat halmozott fel úgy Ausztriában, mint a többi termelő kapacitással rendelkező leányvállalatainak országaiban.

A vállalat gazdálkodását általánosan jellemezte a készletek indokolatlanul magas szintje, és az áttekinthetetlen rendelésvételi rendszer.

A kiszállítások szintén nem voltak problémamentesek. Sok esetben téves helyre küldték az árut, vagy nem a megfelelő mennyiségben történtek meg a kiszállítások.

A vezetési struktúra szervezeti felépítésből adódó erőtlensége minden országban éreztette hatását. Sem az anyavállalat, sem a leányvállalatok nem rendelkeztek jól kidolgozott szervezeti felépítéssel, valamint hatékony vezetési és irányítási struktúrával, holott egy nyolc ország

1. ábra piacán jelenlevő vállalatcsoport hatékony irányítása nem képzelhető el megfelelően kidolgozott irányítási struktúra nélkül.

Összességében a válság okainak vizsgálatakor két fő terület emelhetünk ki, amelyek nagymértékben voltak okozói a kialakult szituációnak, egyrészt a belső, másrészt a külső körülmények okozta problémák.

A vállalat belső működéséből adódó problémák

► Világos stratégiai hiánya

A Csoport a kilencvenes évek elején jött létre kelet-európai befektetései útján, valamint Ausztriából az egyes országokba apportált gépeivel kezdte meg működését Kelet-Európában.

A terjeszkedést nem előzte meg jól kidolgozott és átgondolt piacralépési stratégia, amely sok esetben improvizatorikus vállalatirányítás kialakulásához vezetett.

A tulajdonosok – megfelelő tapasztalatuk nem lévén – vakon megbíztak az egyes országokban kinevezett ügyvezető gárdában, amely egy esetet kivéve egy későbbi időpontban szükségszerűen bekövetkezendő menedzsment cserével párosult.

► Működési költségek

Nem volt világos, hogy mely termékekkel érdemes foglalkoznia a cégcsoportnak, ezért a többszáz cikkekkel üzemelő vállalat jelentős felesleges költséget vállalt. A nem hatékony rendelésmenedzsment magas készlet-szinthez vezetett, amely jelentős költséget emésztett fel.

A beruházások finanszírozása jelentős idegentőke igénybevétele mellett zajlott, s Magyarország esetében további hitelfelvetelekre volt szükség a termeltetés finanszírozására.

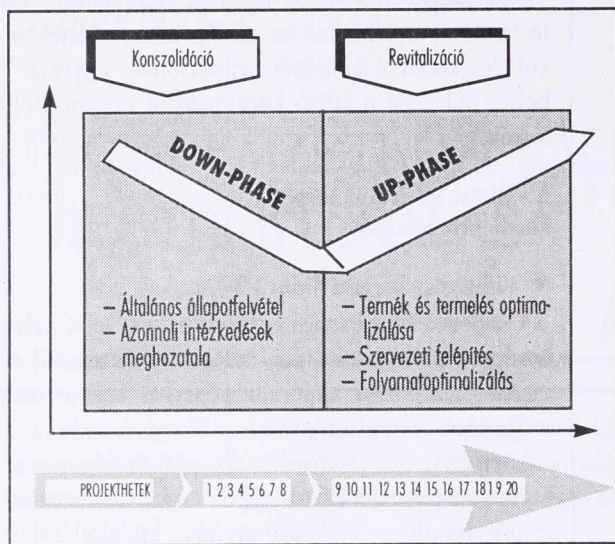
A jelentős hitelarány kamatterhe az összes szabadon felhasználható pénzt „elvitte” a vállalatokból, így beruházásra, fejlesztésre, de még a szintentartásra is alig maradt megfelelő mennyiségű pénz.

Tovább rontott a leányvállalatok helyzetén az anyavállalat által saját kinnlevőségei után – részben jogosan – a leányvállalatai felé érvényesített tőkeköltsége, amelyet ugyan később eltöröltek.

Az egyes országok bankhiteleinek „szabad” felvétele az egyes leányvállalatok esetében puha költségvetési korlát kialakulásához vezetett, amely a pazarló gazdálkodás kialakulását segítette.

2. ábra

**A restrukturálás két része:
konszolidáció és revitalizáció**



Külső körülmények okozta problémák

Az erősödő verseny valós fenyegetettséget jelentett a márkára. A verseny több összetevője közül érdemes kiemelni a liberalizáció hatását, amelynek következtében megjelentek a nyugat-európai szubvencionált termékek a keleti piacokon, amivel sok esetben a lokális termelés versenyképessége nem tudta felvenni a versenyt. Az a tény, miszerint a keleti régióban a kilencvenes évek eleje óta folyamatosan csökkent az élelmiszerekre fordított kiadás, szintén rontott a vállalatcsoport helyzetén. Természetesen meg kell említeni azon vállalatokat is, amelyek „költséghatékonyságukat” nem valós hatékonyságon keresztül vívták ki, hanem a Kelet-Európára jellemző összeköttetések során egy sor jogtalan „versenyelőnyhöz” jutottak. Sok esetben voltak az egyes országokban a Csoport legfőbb konkurenseinek értékesítési árai a vállalat beszerzési árai alatt.

Azonnal meghozandó intézkedések

Az általános állapotfelmérés során megfelelő képet kaptunk a vállalatcsoportról, amelynek alapján az azonnali intézkedéseket könnyebben tudtuk definiálni.

A tulajdonossal, továbbá az érintett extern és intern felekkel való konzultációink után a következő intézkedéseket javasoltuk:

➔ **Jövedelmezőségre ható intézkedések:**

Személyi kiadások csökkentése

- Létszámleépítés, valamint a szezonális hatásként szabaddá vált munkaerő elbocsátása
- Bérfelfüggyasztás
- Felvételi stop
- Túlórák beszüntetése
- Éjszakai, délutáni műszak erőteljes leépítése
- Anyagköltség csökkentése
 - Korábbi lokális szállítókkal való szerződések újratárgyalása
 - Vásárlási csatornák szélesítése
 - Kereskedelmi hitel igénybevétele a szállítói kötelezettségek kifizetésén keresztül
 - Centralizált beszerzés bevezetése
- Rövid távú árbevétel növelése
 - Raktáron levő készletek akciós értékesítése
 - Szükségtelen eszközök értékesítése
- Egyéb ráfordítások csökkentése

➔ **Pénzügyi gazdálkodásra ható intézkedések:**

- Követelések leépítése
 - Fizetési felszólítások
 - Követelések értékesítése
- Készletszint csökkentése
 - Rendelés és értékesítés egyidejű összehangolása
- Beruházások csökkentése
 - Csak a legszükségesebb vásárlások (informatika, termelésfejlesztés)
- Dezinvesztment
 - Minden nem a vállalat főtevékenységének kiszolgálására szolgáló eszköz eladása, befektetések, üzletrészek, értékesítése

Revitalizáció (stratégiai restrukturálás)

Ezt követően a stratégiai újrapozicionális volt a legfőbb cél. Ebből a megfontolásból kiindulva arra az útra kell állítani a vállalatot, amely a hosszú távú versenyképesség megőrzésén túl a piaci pozíció javításához is elvezet.

A második rész elvégzése tizenkét hetet vett igénybe, aminek oka elsősorban a részletekbe menő, aprólékos precíz folyamatkidolgozás, ennek implementálása, és e folyamatok ellenőrzése volt.

A folyamat lépései a következők voltak:

Termék portfólió újradefiniálása

Az országokra lebontott termelési és értékesítési terv kidolgozása elsődrendű feladata kell hogy legyen a vállalat stratégiai újrapozicionálásának. A termék portfólió ugyanis az alap, melyre építeni lehet a vállalat átalakításának lépéseit

Termelés optimalizációja

A tőke- és munkaerő felhasználás olyan optimális összhangjának kialakítása, melynek során az erőforrásokat kivétel nélkül a költség/haszon elemzése alapján választották ki.

Értékképzés folyamatának javítása

Hozzáadottérték-arány növelése a pótlólagos szolgáltatások bevezetésével nagyban hozzásegíti a vállalatot a hosszú távú fennmaradás biztosításához. Ebben az értelemben a vállalatnak az értékképzés hatékonyságának növelésére kellett koncentrálnia

Stratégiai szövetségek kialakítása

Ebben a szakaszban kell a vállalatnak kialakítania hosszú távú kapcsolatait partnereivel, tárgyalnia azokról a feltételekről, amelyek mind a beszállításra, mind az értékesítésre hosszú távon meghatározóak

Szervezeti felépítés

A szervezeti kérdések nem hagyhatók figyelmen kívül, amikor egy új vállalati stratégia kialakítása van napirenden. Az új vezetési struktúrának már tükröznie kell a termelés optimalizációjának, valamint a stratégiai szövetségek reorganizációjának meglétét

Menedzsment Információs Rendszer (MIS) Implementálása

Sok esetben a vállalatok azért kerülnek a restrukturálás közelébe, mert nem rendelkeztek olyan jól működő vállalati menedzsment információs rendszerrel, amely ezt előrejelezte volna. Projektumunk során a restrukturálás szükségességét szintén nagyban befolyásolta a nem létező MIS, így ennek bevezetése rendkívül fontos volt. Ennek kiválasztásában meglevő korábbi nemzetközi tapasztalatunkra építettünk, s ezáltal egyszerre hét országban vezették be a MIS-t.

Folyamatoptimalizáció

Végül nem hagyható figyelmen kívül a folyamatoptimalizáció. Ennek során az egyes modulok egymással alkotott kölcsönhatását vizsgáltuk, s alakítottuk ki azt a végleges folyamatot, amely az egész vállalati működésre alkalmazható volt, immár a vállalat komplex egészére nézve, lehetőség szerint abból a szempontból kiindulva, hogy a vállalat koncentráljon főtevékenységeire, s minden nem főtevékenységébe tartozó tevékenységet engedjen át külső, erre a tevékenységre szakosodott vállalatnak (outsourcing).

A restrukturálási projektum sikere

Összességében elmondható, hogy e rekonstruálási projektum sikere három pillérré épült:

1. Meggyőző restrukturálási koncepció

Ez valójában a restrukturáláshoz való támogatás megszerzését jelenti, mind a hitelezők, mind a munkavállalók részéről, amely nem képzelhető el külső professzionális tanácsadó cég nélkül. Fontos annak a ténynek a felismerése, hogy megfelelő helyen megfelelő arányban kell csökkenteni a költségeket, de csak ott és akkor, ha erre valóban szükség van. Azaz olyan jövőorientált stratégiát kell implementálni, amely nem kizárólag a költségek csökkentésére koncentrál. A meggyőző restrukturálási koncepció feltétlen részei azok a meggyőző változtatások, amelyek struktúrákat és rendszereket érintenek.

2. Szigorú projekt- és implementáció-menedzsment

Egyértelmű felelősök és beszámolási időpontok kijelölésével megelőzhető az eredmények elmaradása. A kijelölt célokat a szervezetben a megfelelő szintekig tovább kell delegálni, ezáltal érdekelté téve az adott területek vezetőit a projektum sikerében.

Az implementálás folyamatos ellenőrzése megelőzheti az érdekelt feleket abban, hogy a projektum eltérjen az előre kijelölt pályájától, és elmaradjanak az elvárt eredmények.

3. Nyitott egyértelmű kommunikáció az érdekelt felekkel

A projektum eredményeiről való folyamatos feedback nagyon fontos eleme a restrukturálásnak. Minden félben felmerülhet ugyanis a projektum szükségessége, vagy esetleg a szükségtelensége. Ezért fontos megfelelő és megbízható információkkal ellátni az érdekelteket, akik hasonlóan a megbízókhoz, lehetnek külső vagy belső felek.

Akár belső akár külső érdekelteknek, vagyis például ha hitelezőknek, pénzügyeseknek kell információt nyújtani a vállalatról, ugyanúgy elsőrendű a nyitottság és őszinteség, mintha a „belső” feleknek szolgáltatnánk az információt.

Végezetül nem szabad elfelejteni a motivációban rejlő erőt, amely alkalmazása nélkül nehezen képzelhető el sikeres rekonstruálási projektum.

MENEDZSMENT AZ ÚJ EURÓPÁBAN*

- A Torinói csoport jelentése -

Európa mély politikai, gazdasági, szociális változásokon megy keresztül, a kereskedelem liberalizálása, a világgazdaság globalizálódása, az információ, a kommunikáció viharos terjedése és fejlődése, a szocialista világgazdasági rendszer összeomlása Közép- és Kelet-Európában új kihívásokat támaszt a mindenkorai menedzsmenttel szemben is. Az európai menedzsereket gyakran éri az a vád, hogy gyenge az adaptációs képességük, nem elég gyakorlatiasak, rugalmatlanok, összehasonlítva a tengeren túli kollégáikkal. Közép- és Kelet-Európa EU-hoz csatlakozni szándékozó országaiban pedig a menedzserképzés pillanatok alatt fontos eszköz lett a tervgazdaságtól a piacgazdasághoz vezető út leküzdésében. A menedzserképzés stabil infrastruktúrájának kiépítése, az új nemzedékek felnövekedése mindenesetre évtizedeket vehet igénybe.

Ezért sem tekinthetők rövid távra szólónak azok a célok, amelyeket az *Európai Unió Továbbképző Alapítványa* 1995-ben történt létrehozatalakor maga elé tűzött. Nevezetesen azt, hogy a gyorsan változó Európában elősegítse az emberi erőforrásokkal való jobb gazdálkodást. Az Alapítvány egy Torinói székhellyel működő csoportot bízott meg azzal, hogy áttekintse az európai menedzsment fejlődését, problémáit. A csoport jelentése a múlt év végén látott napvilágot. A kutató csoport tagjai az európai menedzsment fejlődést a világtenenciákba ágyazva, az amerikai és a japán fejlődést is nyomon követve vizsgálták, továbbá érthető okokból megkülönböztetett figyelmet fordítottak a közép- és kelet-európai fejleményekre is. Természetesen ezen országok sajátosságait teljes mélységükben nem tudták figyelembe venni.

A jelentés nem szokványos beszámoló, riport, nem is valamiféle előrejelzés, célja a menedzsment és a menedzserképzés fejlődése fő irányainak a bemutatása az elmúlt néhány évben, elsősorban a kormányzatokban, a vállalatoknál dolgozó menedzserek, a menedzserképzők oktatói és kutatói, általában a döntéshozók számára. Ezek azok a szakemberek, akik a gazdaságnak olyan posztjain dolgoznak, ahol képesek a történéseket befolyásolni. Az

Alapítvány fontosnak tartotta kiemelni, hogy jelentésük egyaránt szól a menedzsment ismeretek felhasználóinak és azoknak, akik terjesztik ezen ismereteket, az oktatóknak. Ennek megfelelően a különböző nemzetiségű szerzőkből álló kutatógárda tagjai részben menedzserképző intézmények oktatóiból, részben az ipában dolgozó szakemberek köréből verbuválódtak.

A könyv nyolc fejezetében foglalkozik a vállalati menedzsment kérdéseivel. Az első fejezet történelmi megközelítésben ad áttekintést a menedzserekkel szembeni követelmények változásáról. Ennek lényegét Charles Handy „A néptelen esőköpeny” című könyvében a következőképpen fogalmazza meg: a jövőben fele annyi embernek kétszer annyi bérért háromszor annyi munkát kell elvégeznie. A munkát keresőknek tehát nem alkalmazottá, hanem alkalmazhatóvá kell magukat tenniük, a gyorsan változó, a távmunka világában sohasem lehet tudni, milyen típusú munkaerő iránt lesz kereslet. A vezetőknek pedig ehhez a helyzethez kell alkalmazkodniuk. Vagyis, hogy miként menedzselhetőek a gyors változások, hogyan lehet a technológiát hatékonyabban kihasználni, miként lehet növelni a vállalkozókészséget és -szellemet, hogyan lehet a környezetre, a fontos szociális értékekre tekintettel lenni. Egyáltalán hogy lehet a vállalkozó szellemet és bátorságot a vállalkozói felelősségérzettel együtt megnőrizni.

A jelentés második fejezetét a szerzők azzal a mottóval kezdik, hogy a menedzsment nem tanítani kell, hanem arra biztatni, hogy tanuljon. A könyv a tanulás, a tanítás módszereit járja körbe, a hagyományos esettanulmányok, viták módszerétől a benchmarkingig bezárólag. Az elemzés készítői szerint a mai oktatási rendszernek, beleértve a menedzserképzést, egyik alapvető gyengéje, hogy miközben a lakosság fokozatosan korosodik, az oktatás a húsz-harminc, esetleg a negyven éves korcsoportokat célozza meg, az e feletti korosztályok viszont szinte teljesen kiesnek az élethosszig tartó tanulásból, mintha az ötven évesek már alkalmazhatatlanok lennének.

A könyv harmadik fejezete arra keresi a választ, hogy a európai cégeknél miként alakult át a menedzsment, jött létre az eredményorientált vezetés. A globalizálódó világban az európai kis- és nagyvállalatok vezetőinek a különböző üzleti és kulturális környezetben kell megállni

* Re-designing Management Development in the New Europe, 1998. Report of the Torino Group. European Training Foundation.

helyüket a versenyben, eltérő kulturális háttérrel rendelkező menedzsment teameket, projektumokat irányítaniuk, követniük kell a globális és a helyi környezet változásait, időben és térben kell válaszolniuk a világgazdasági kihívásokra. Végére is a globális világban határon belül és kívül működő cégek közös missziója az üzleti eredmény javítása.

A huszonegyedik század menedzserének radikálisan átalakuló világgal, a globalizáció miatt élesedő versennyel kell szembenézni. Mindez a korábbiaknál nagyobb kihívást és stresszhelyzetet teremt a vezetők számára. A vezetőképzés feladata az erre az új helyzetre való felkészítés – akár az alkalmazó intézményen belül, akár az üzleti iskolákban. A jelentés *negyedik fejezete* a menedzserképzésben mutatkozó új tendenciákat a következőkben foglalja össze:

- Egyre többféle üzleti oktatási forma verseng, egyre szélesebb kínálattal.
- Az általános szervezési-vezetési ismeretek helyett a vállalatok „méretre szabott“, a cég hosszú távon figyelembe vehető partnereinek igényeivel is számoló tanfolyamokat keresnek.
- Következésképpen az üzleti ismeretek vásárlói többé már nem egyszerű vevők, hanem maguk is alakítói a programoknak saját speciális igényeik szerint.

Ami a szolgáltatásokat kínálókat illeti: a tanulmány megállapítja, hogy a hagyományos egyetemi üzleti iskolák mellett, tanácsadó cégek, vállalati menedzsment képző központok jelentek meg a piacon. Szolgáltatásaikban kettős fejlődési tendencia látható: *egyrészt* a számítástechnika, az internet révén egyre szélesebb kör számára elérhető ismereteket kínálnak, *másrészt* viszont egy-egy cég igényeihez alakított programokat. Míg a üzleti iskolák tantestületei korábban kizárólag akadémiai körökből verbuválódtak most félállású tanárok, tanácsadók lépnek a helyükbe, akik maguk is az üzleti világban tevékenykednek. Az üzleti iskolák padjait koptatók gyakran szponzorálói is az intézménynek, akár magán, akár intézményi formában. Kiváltképp Közép-kelet Európában, ahol a menedzserképzők tulajdonosi háttere most alakul ki tapasztalható, hogy az üzleti szempontok erősebbek, mint az oktatásiak. Ez új kihívást teremt, amennyiben a menedzserképzésben valamiféle egyensúlyt meg kell őriznie az oktatás, az üzleti eredményesség, valamint a tulajdonosi elvárások között. Bár akadémiai körökben még akadnak olyanok, akik a régi szép idők visszatérésében bíznak, a jövőért folyó versenyben az üzleti iskolák vezetőinek már arra kell figyelniük, hogy:

- kik lesznek az iskolák üzletfelei, hallgatói a jövőben,
- mit tudnak ezeknek kínálni,
- ezen szolgáltatásokhoz milyen belső átalakulásra van szükség,
- hogyan lehet minél szélesebb érdeklődő körhöz eljutni.

1995-ben a nyugat-európai országok menedzserképző intézményeinek a vezetői egy Delphi felmérést készítettek. A kérdőíveket tizenegy országban menedzserképző intézmények és vállalatok egyaránt kitöltötték. A kérdések a következő évek gazdasági-társadalmi fejleményeinek, az üzleti környezet változásának a menedzserképzés piacára gyakorolt várható hatására vonatkoztak. A válaszok egyik tanulsága volt, hogy az üzleti iskolák oktatóinak és a cégek vezetőinek véleménye néhány ponton lényegesen eltért. A vállalati menedzsmentben dolgozók például a vállalat igényeihez szabott üzleti képzés mellett tették le a garast, ahol kisebb csoportokban, gyakorlati példák és megoldások alapján oktatnak. Ők az oktatásban a hangsúlyt a gyorsaságra, a javasolt megoldások egyszerűségére, a teljesítmények mérhetőségére helyezték, miközben a menedzserképzésben oktatók a minőség, a megalapozottság mellett voksoltak. A válaszokból kiérezhető volt egyfajta aggodalom is a gomba módra szaporodó vezetőképző iskolák közötti szakmai együttműködés hiánya miatt is. Ezek szerint a menedzserképző intézmények közötti együttműködés a jövőben elsőrendű fontosságú lenne. Az elmúlt időszak viharos változásainak fontos következménye a Torinói csoport készítői szerint – és ez a Delphi felmérésben is tükröződött –, hogy a vállalati stratégia folyamatos, a változó viszonyokhoz igazodó alakítása elsődleges prioritás lett, szemben a stabilitás korábbi meghatározó szerepével. Ez egyúttal feltételezi mind a vállalati menedzsment, mind a vállalati szervezet egymással összefüggő módosítását.

A könyv 5.-6.-7.-8. fejezetei azokat a technikai változásokat járják körül, amelyek a vezetők mindennapi környezetében mentek végbe. Elődeink elképzelni sem tudták volna azon információs technológiákat, amelyek ma már a menedzserképzés szerves részei. Az üzleti képzésben az internet, a televízió stb. révén leomlóban vannak a korábbi a nemzeti határok, a jog, a törvények, a szervezetek, a politikai különbségek által teremtett korlátok. Az európai integráció nyomán mindennél erősebb az a tendencia, amely nemzetközileg elfogadott menedzsment ismereteket tételez fel és követel meg.

Mit várhatunk a jövőben, teszik fel a beszámoló végén a kérdést az elemzés készítői.

A versenytársak száma folyamatosan bővül, aki a piacon akar maradni annak kell találnia olyan piaci szegmenst, ahol speciális tudást nyújthat. Olyan tudást, amely a sikeres vállalati vezetéshez mérhető módon járul hozzá. A mérhető eredményt nem a szó hagyományos értelmében, tehát a költségeket véve, hanem a képzés révén elért pótlólagos hozzáadott értéket tekintve kell számításba venni. A ráfordítások egyoldalú szerepeltetése, a vezetési ismeretek megszerzéséhez szükséges kiadások számbavételkor vezetett részben ahhoz a helyzethez, hogy a képzési programok ideje hónapokról hetekre, hetekről napokra csökkent.

A menedzserképzés azonban a többi között ebben is különbözik a kávéfőzéstől. Ma egy vezető aligha vehet részt egy három hónapos tanfolyamon, de néhány napba – miként a kávé esszenciáját a rögtön oldódó kávéporba – sem lehet besűríteni a több hónap, esetleg év alatt elsajátítható ismereteket.

B. R.

BURDETT, Frank

AZ IDEGEN NYELVI KOMMUNIKÁCIÓ FONTOSSÁGA

Azzal, hogy a potenciális külföldi ügyféllel hangosan és lassan beszélünk angolul, még nem kapunk export megrendelést. A humánmenedzsment segítheti a céget abban, hogy a globális piac követelményeinek meg tudjon felelni.

A több száz angol futball huligán randalírozása Franciaországban a városon keresztül a világbajnokság idején nagy szégyent hozott Angliára. Viszont sok cég és személyzetük külföldi vásárlókkal szembeni magatartása többnyire legalább olyan kártékony az Angliáról a világpiacon alkotott kép szempontjából.

Hányszor hallottuk már azt a nézetet, hogy könnyű külföldön üzletet kötni, hiszen „mindenki beszél angolul”. Tény, hogy becslések szerint a világon nyolc közül egy ember beszél valamilyen szinten angolul. De nem erről van most szó. Mivel az üzletkötés lényegében a kapcsolatépítésről szól, minden külkereskedelemmel foglalkozó cégnek erőfeszítéseket kell tennie annak érdekében, hogy

külföldi ügyfeleivel azok anyanyelvén tudjon értekezni. Ugyanígy az udvariassági szempontok és a jól felfogott üzleti érdek is megkívánja, hogy valamennyire megértsük ügyfelünk kultúráját és üzleti szokásait. Így például felmerül a kérdés, hogy kínai ebédvendégünket hova ültes-sük?: a házigazdával szemben, a csoport többi tagjával szemben vagy az ajtóval szemben?*

A külkereskedelmi siker nagyban megváltoztathatja a nyereségességet. A Lutoni Egyetemen folytatott legutóbbi kutatások kimutatták, hogy az utóbbi öt évben az exportban legsikeresebb vállalatok forgalma négyszerese volt a legkevésbé sikeresekének, s nyereségességük a kétszerese volt.

Ez a vizsgálat száz különböző iparágban – gépiparban, textiliparban és üzleti szolgáltatásokban – működő vállalat telefonos felmérésén alapult. Az eredmények pozitív összefüggést mutatnak az exportpiacokon való eredményesség, és az idegen nyelvekhez és kultúrákhoz való megfelelő viszonyulás között.

Azok a cégek, amelyek kisebb nyereséget tudtak elérni az exportban, alighanem több alapvető hibát követtek el. Egyharmaduk még sohasem küldött ki alkalmazottat külföldre, nem igyekezett a nemzetközi piacokon megjeleni, míg felük ügynökökön keresztül működött ezeken a piacokon, s ezzel gátat emeltek saját maguk és potenciális ügyfelek közé. Ezzel szemben a nyereségesebb vállalatoknak a harminc százaléka közvetlenül kapcsolatba lépett kliensével. Nem meglepő, hogy ez utóbbi csoport sokkal jobban ismerte külföldi piacait.

Míg a kevésbé nyereséges vállalatok nem tartottak tanfolyamot személyzetüknek, hogy segítsék export-tevékenységüket, addig a sikeresebb cégeknek a húsz százaléka támogatta őket e téren.

Úgy tűnik, hogy a válaszadók többsége abban reménykedett, azzal, hogy egyszerűen nem vesz tudomást a nyelvi és kulturális különbségekről, a problémák maguktól eltűnnek; ez azonban nem így van. A vállalatok különböző okok miatt kezdtek exportálni, így a piac „nyomása” (az eladás növelése) érdekében (pl. amikor meglevő piacaikon voltak problémáik), a piac „szívása” (keresetgerjesztés) érdekében (amikor a keresletre reagáltak), vagy proaktív, stratégiai okok miatt, pl. a diverzifikáció esetében. Hetvenkét százalékuk mégis arról számolt be, hogy exportálás előtt semmilyen komolyabb

* A helyes megoldás az, hogy az ajtóval szemben ültetjük le.

Mit várhatunk a jövőben, tesz fel a beszámoló végén a kérdést az elemzés készítői.

A versenytársak száma folyamatosan bővül, aki a piacon akar maradni annak kell találnia olyan piaci szegmenst, ahol speciális tudást nyújthat. Olyan tudást, amely a sikeres vállalati vezetéshez mérhető módon járul hozzá. A mérhető eredményt nem a szó hagyományos értelmében, tehát a költségeket véve, hanem a képzés révén elért pótlólagos hozzáadott értéket tekintve kell számításba venni. A ráfordítások egyoldalú szerepeltetése, a vezetési ismeretek megszerzéséhez szükséges kiadások számbavételkor vezetett részben ahhoz a helyzethez, hogy a képzési programok ideje hónapokról hetekre, hetekről napokra csökkent.

A menedzserképzés azonban a többi között ebben is különbözik a kávéfőzéstől. Ma egy vezető aligha vehet részt egy három hónapos tanfolyamon, de néhány napba – miként a kávé esszenciáját a rögtön oldódó kávéporba – sem lehet besűríteni a több hónap, esetleg év alatt elsajátítható ismereteket.

B. R.

BURDETT, Frank

AZ IDEGEN NYELVI KOMMUNIKÁCIÓ FONTOSSÁGA

Azzal, hogy a potenciális külföldi ügyféllel hangosan és lassan beszélünk angolul, még nem kapunk export megrendelést. A humánmenedzsment segítheti a céget abban, hogy a globális piac követelményeinek meg tudjon felelni.

A több száz angol futball huligán randalírozása Franciaországban a városon keresztül a világbajnokság idején nagy szégyent hozott Angliára. Viszont sok cég és személyzetük külföldi vásárlókkal szembeni magatartása többnyire legalább olyan kártékony az Angliáról a világpiacon alkotott kép szempontjából.

Hányszor hallottuk már azt a nézetet, hogy könnyű külföldön üzletet kötni, hiszen „mindenki beszél angolul”. Tény, hogy becslések szerint a világon nyolc közül egy ember beszél valamilyen szinten angolul. De nem erről van most szó. Mivel az üzletkötés lényegében a kapcsolatépítésről szól, minden külkereskedelemmel foglalkozó cégnek erőfeszítéseket kell tennie annak érdekében, hogy

külföldi ügyfeleivel azok anyanyelvén tudjon értekezni. Ugyanígy az udvariassági szempontok és a jól felfogott üzleti érdek is megkívánja, hogy valamennyire megértsük ügyfelünk kultúráját és üzleti szokásait. Így például felmerül a kérdés, hogy kínai ebédvendégünket hova ültes-sük?: a házigazdával szemben, a csoport többi tagjával szemben vagy az ajtóval szemben?*

A külkereskedelmi siker nagyban megváltoztathatja a nyereségességet. A Lutoni Egyetemen folytatott legutóbbi kutatások kimutatták, hogy az utóbbi öt évben az exportban legsikeresebb vállalatok forgalma négyszerese volt a legkevésbé sikeresekének, s nyereségességük a kétszerese volt.

Ez a vizsgálat száz különböző iparágban – gépiparban, textiliparban és üzleti szolgáltatásokban – működő vállalat telefonos felmérésén alapult. Az eredmények pozitív összefüggést mutatnak az exportpiacokon való eredményesség, és az idegen nyelvekhez és kultúrákhoz való megfelelő viszonyulás között.

Azok a cégek, amelyek kisebb nyereséget tudtak elérni az exportban, alighanem több alapvető hibát követtek el. Egyharmaduk még sohasem küldött ki alkalmazottat külföldre, nem igyekezett a nemzetközi piacokon megjelenni, míg felük ügynökökön keresztül működött ezeken a piacokon, s ezzel gátat emeltek saját maguk és potenciális ügyfelek közé. Ezzel szemben a nyereségesebb vállalatoknak a harminc százaléka közvetlenül kapcsolatba lépett kliensével. Nem meglepő, hogy ez utóbbi csoport sokkal jobban ismerte külföldi piacait.

Míg a kevésbé nyereséges vállalatok nem tartottak tanfolyamot személyzetüknek, hogy segítsék export-tevékenységüket, addig a sikeresebb cégeknek a húsz százaléka támogatta őket e téren.

Úgy tűnik, hogy a válaszadók többsége abban reménykedett, azzal, hogy egyszerűen nem vesz tudomást a nyelvi és kulturális különbségekről, a problémák maguktól eltűnnek; ez azonban nem így van. A vállalatok különböző okok miatt kezdtek exportálni, így a piac „nyomása” (az eladás növelése) érdekében (pl. amikor meglevő piacokon voltak problémáik), a piac „szívása” (keresetgerjesztés) érdekében (amikor a keresletre reagáltak), vagy proaktív, stratégiai okok miatt, pl. a diverzifikáció esetében. Hetvenkét százalékuk mégis arról számolt be, hogy exportálás előtt semmilyen komolyabb

* A helyes megoldás az, hogy az ajtóval szemben ültetjük le.

piackutatást nem végzett, míg nem egészen a felüknek semmilyen papíron rögzített terve nem volt.

Így tehát nem meglepő, hogy az exportőrök túlnyomó többsége problémákat jelentett a külföldi vásárlókkal való foglalkozást illetően. Az általuk leírt akadályok széles skálán mozognak, köztük vannak a magas költségek, a bürokrácia, s a fizetés körüli nehézségek. Eddie George-ot és a Bank of Englandbeli csapatát meglepheti, hogy az interjúalanyok közül minden negyedik arról számol be, hogy a nyelvi korlátok képezik az export útjában álló legnagyobb akadályt, amely még az árfolyam-ingadozásnál is súlyosabb gondot jelent. Ez azért is olyan jelentős, mert a vizsgálat olyan időszakban folyt, amikor a font sterling értéke nagyon magas volt.

Ha egyszer a nyelv ennyire fontos, hogyan kerülhettünk ilyen szomorú helyzetbe? Richard Branson, Anglia egyik legsikeresebb vállalkozója azt közölte az *Electronic Telegraph*-fal, hogy nagyon sajnálja, hogy egyetlen idegen nyelvet sem tanult meg tisztességesen az iskolában. „Amikor Japánban voltam, s a Virgin üzleteit telepítettem, néhány japán szót megtanultam. Pusztán az, hogy láttam a mosolyt az emberek arcán, amikor igyekeztem a japán szavakat mondani, ráébresztett arra, hogy ez mennyire fontos tud lenni“, mondja. „A brit oktatási rendszernek sohasem volt erőssége a nyelvtanítás.“

A nyelvtanítás elégtelensége már az általános iskolában megkezdődik, s ez folytatódik az egyetemig. Anglia és Írország az egyetlen ország az Európai Unióban, ahol nem tanítanak második nyelvet már az általános iskola első éveitől kezdve. A magasabb szintű oktatásban pedig a kormány a nyelvtanításra szánja a legkisebb összeget, s ezzel semmibe veszi a kisebb létszámú tanulócsoportok iránti igényt is, és a számítógépes oktatás lehetőségét is.

Itt nyilvánvalóan alapvető oktatási kérdésről van szó, de hogyan segítsék a humánmenedzserek szervezeteiket, hogy megbirkózzanak a külföldi ügyfelekkel való foglalkozás feladatával?

Mindenkiből csináljunk sztárt

A Lutoni Egyetem nemrégiben elnyerte az európai szociális alapot egy 5,6 millió £ összegű projektumra, hogy orvosolja ezt a helyzetet. A projektum neve: LCB (Languages and Culture for Business – „az üzleti nyelv és kultúra“). Nem az a célja, hogy egyetlen menedzszernek vagy esetleg néhány menedzszernek nyelvet tanítsunk,

hanem az, hogy a vállalat sok dolgozójának a nyelvi igényeit elégítse ki, mindazokét, akik számíthatnak arra, hogy külföldi vásárlóval kerülnek kapcsolatba.

Ezek az igények széles skálán mozognak. Ha a cégünk idegen nyelvi ismeretei csupán a nemzetközi kereskedelmi igazgató megkopott francia nyelvtudását jelentik, akkor mi történik abban az esetben, ha az új külföldi ügyfelet be kívánjuk mutatni az ügyvezető igazgatónak? Amikor a külföldi forgalmazó a termékmenedzsert felhívja telefonon, és az újabb fejlesztések iránt érdeklődik, nem kínos csend-e a válasz? Ha a külföldi ügyfél a vevőszolgálatot valamilyen reklamációval felkeresi, nem az történik-e, hogy az őt fogadó alkalmazott hangosan és lassan beszél hozzá angolul?

Az LCB projekt-team egy vagy több alkalmazottat vesz föl, az ő nyelvtudásukat fejleszti, s anyagokat ad nekik, hogy ismereteiket másokkal megoszthassák. A nyelvtanulás azonban nem látványos sport, a tanfolyam pedig a vállalat dolgozóiból álló csoportnak nyújt segítséget, hogy kölcsönösen előnyösen működhessenek együtt. Így módon az LCB arra törekszik, hogy a korábbi sémákon túllépjen, amelyekben a képzésben csupán egy fő vett részt, és ezzel vége is volt. Ez a tanfolyam az érintett szervezet sajátos igényeinek, szakterületének és piacainak megfelelő anyag kidolgozásában is segít.

Szóval mennyire van felkészülve az ön vállalata arra, hogy sikert érjen el a nemzetközi kereskedelembe? Mint humánmenedzsment szakember, tájékoztatná-e felsőszintű menedzsmentjét arról, hogy az ön szervezetében milyen szintű az üzleti nyelvtudás és a kulturális ismeretek? Tudja-e, hogy hány dolgozó beszél idegen nyelven és milyen szinten? Ki élt, illetve dolgozott külföldön? Vajon minden fontosabb osztály el tud-e intézni egy külföldről érkező hívást? Ha holnap hatalmas lehetőség kínálkozna valahol Európában, erre megfelelően tudna-e reagálni?

Ha ez még mindig nem győzte meg, akkor még azt is elmondjuk, hogy amikor csődtömeg-gondnokokat hívatnak egy vállalathoz, benéztek az iratszekrénybe, s egy olyan nagyvolumenű németországi megrendelést találtak, hogy az megmenthette volna a céget! De egy ember sem volt, aki megértette volna!

Fordította: Bihari Gábor

Forrás: Languages training. Idiom proof People Management. 1998. július 23. pp. 46–47.

LINDEN, Frank A.

NÖVEKEDNI A HÁLÓZATBAN

- A virtuális vállalati hálózatok kiépülése -

Az Adidas, a Hoechst, a Mercedes, a Karstadt, ill. a Virgin független cégekből építenek hálózatot, hogy csekély ráfordítással újat teremtsenek. Ezek a virtuális vállalatok szinte minden ágazatban megtalálhatók, s újírják a piaci versenyszabályokat.

Tézisek

➤ *A vállalatok többségének már nincs lehetősége arra, hogy a virtualizálódás ellen döntsön.*

➤ *A virtuális vállalatok azért tudnak a kevésből sokat előteremteni, mert a hálózaton keresztül végrehajtott befektetések helyét nagy szakértelemmel rendelkező cégek veszik át.*

➤ *A virtualizálás nem olyan konstrukciós opció mint pl. a szakmai szervezet, hanem egy átfogó logikai fejlesztés esernyője.*

Próbamenet szinte minden ágazatban

A Fekete-erdőben található Dual cég, amely a szórakoztató elektronika területén működik, semmit sem fejleszt és semmit sem tervez, semmit sem állít elő, s nem is értékesít, s törzsszállománya a titkársággal együtt összesen négy Karstadt-specialistából áll.

Ez a mini-személyzet egy hálózatot irányít, amely néhány hónapon belül kereken hatvan innovatív készülékből és alkotóelemből álló termékcsaládot fejleszt ki, s nagyrészt már forgalomba is hozta őket; legközelebbi célja, hogy hetven millió márkás forgalmat bonyolítson le, s a következő lépésben világszerte értesíteni fogja.

Az egész műszaki induláshoz – a szerszámokat is beleértve – a Dual, az újjászületett szórakoztató elektronikai versenytárs tíz millió márkánál sokkal kevesebbet fektetett be. Még a legerősebb konkurensok sem tudnak ezzel lépést tartani, amennyiben konvencionális módon gondolkodnak.

A Karstadt/Dual esete jó példa a fejlesztésre, amelynek dinamikáját néhány évvel ezelőtt a szakemberek közül még a látványosok sem láthatták előre.

Christian Scholz professzor, aki a virtualizálási szakmában a német szervezeti szakértők között az avantgardhoz tartozik, 1994-ben még szűk határok közé szorította ezt a jelenséget: „A virtuális vállalat csak a vállalatok kis csoportja esetében, de csak bizonyos ágazatokban és meghatározott feltételek között lehetséges szervezeti forma.“

De hol van már a tavalyi hó, különösen ami Scholz-ot illeti. A saarbückeri főiskolai tanár ma ezt mondja: „Az a lehetőség, hogy valaki a virtualizálás ellen foglaljon állást, a vállalatok többségénél már nem áll fenn.“

A vezető szereplők a legkülönbözőbb ágazatokban közben gyakorlatilag a szervezeti koncepcióval foglalkoznak.

⇒ *Gépkocsigyártás:* A Mercedes-Benz a Smart virtuális márka alatt szinte minden saját pénzügyi ráfordítás nélkül fejleszt, gyárt és értékesít kisautókat. A szövetségbe tartozik a svájci SMH-Holding (Swatch-Uhren), bankok, a francia állam a Lotharingiai Szénbányákon keresztül, gépkocsibeszállítók, szállítmányozók és franchise-cégek.

⇒ *Gyógyszergyártás:* A nagy gyógyszergyártóknak hozzávetőlegesen a fele hozott létre az elmúlt években bio- és géntechnológiai cégekből, valamint a egyetemi kutatólaboratóriumokból virtuális hálózatokat, hogy a gyógyszerkutatást és -fejlesztést elősegítse. Az értékteremtő láncolat másik végén jönnek létre a világméretű termék- és forgalmazó hálózatok a géntechnikai készítmények (generikumok) gazdaságos előállítására és forgalomba hozatalára.

⇒ *Italok:* Az olyan márkák mint a Red Bull, a Samuel Adams vagy a Virgin Cola felélénkítik az USA-ban és Nagy-Britániában a versenyt. Nekik sem serfőzdeik, sem palacküzemeik, sem raktáraik, sem értékesítési hálózataik nincsenek. Egyedül a marketing és a minőségellenőrzés az ő területük.

⇒ *Pénzügyi szolgáltatások:* Egy közös Internet-felületen (képernyőn) állnak össze a szolgáltatók – a hitelintézetek, alapítványok, részvényügynökök, biztosítók – virtuális összpénzügyi filiórává.

⇒ *Utazás:* A repülőársaságok egyre inkább az egyes működési területek koordinálására szűkítik le tevékenységüket: repülőgépet lízingelnek, karbantartásukkal harmadik céget bíznak meg, fedélzeti és földi személyzetet adnak bérbe, repülőutakat saját nevük alatt idegen cégekkel bonyolítatnak le (például a Team Lufthansá-

val), vendéglátóipari cégekkel kötnek szerződést és olyan szakcégeket mint az EDS adatfeldolgozási feladatokkal (helyfoglalási rendszer) bíznak meg.

A felsorolást, az Adidas és a Nike gyár nélküli sportmárkától a Michael Dell-féle virtuális számítógépes cégen keresztül az RTL vagy a Virgin termelő-hálózatig még hosszan folytathatnánk.

Ezeknek az úttörőknek a céljai éppannyira sokfélék, mint működési területük vagy üzleti céljaik. Ezért ölt mindig más és más alakot a virtualizálás. Az olyan szakértő mint Scholz, a szervezetteoretikus ezért már nemcsak virtuális vállalatról beszél, hanem általában „virtualizálási tendenciákról”. Az eredeti ötlet az volt, hogy az egymástól független szakemberek hálózatába szerveződjenek, és közös struktúra (iroda, gyár, szervezet) vagy szerződés (közös cég ernyője, szoros munkaviszony) és más szervezetek, intézmények bevonása nélkül végezzenek komoly munkát. E tiszta formák mellett több virtualizálási variáns létezik.

Az Adidas, a Dual, a Lufthansa, a Hoechst, ill. a Mercedes együtt eddig csak annyit ért el, hogy vagyontuk nemcsak költség, hanem elsősorban a kapacitás szempontjából vizsgálják és optimalizálják. És még azt is, hogy értékteremtő-láncolatukat egyre inkább értékteremtő-hálózatává szervezik át.

Középpontban a márkamenedzselés

Ezek a független végrehajtó szervezetekből álló hálózatok, amelyek egy termékcsalád, márka vagy szolgáltatás köré szerveződnek, mindig csak a felügyeletet gyakorolják: A Mercedes-Benz például a kulcsfontosságú szállítókkal való egyre intenzívebb hálózatba szerveződés révén képes volt arra, hogy néhány éven belül négy új termékcsaládot – A-osztály, M-osztály, V-osztály és Smart-, valamint a variánsok kavalkádját hozza létre.

Még látványosabb a brit Virgin Csoport fejlődése karizmatikus alapítójával, Richard Bransonnal az élen. Ennek a hatalmas vállalkozásnak a sikere mögött az a szinte művészi képesség rejlik, hogy állandóan újabb és újabb értékteremtő hálózatot tud alkotni.

A Virgin ellenőrzése alatt tartja a vevőszolgálatot és a márkamenedzselést, s mindent, ami ehhez kapcsolódik, különböző mértékben végez. A Virgin egyszer nagyobb mértékben vesz részt a termékek és szolgáltatások létrejöttében, máskor viszont szinte semmi köze nincs hozzá.

Versenyre kelt a Bertelsmannal, az EMI-vel vagy a CBS-szel és más szórakoztató konszernekkel, a British Airways-szel és a Coca-Colával, a szállodaláncokkal és pénzügyi szolgáltatókkal, az utazási irodákkal, valamint a textilgyártókkal.

A Virgin, amelynek forgalma több mint négy milliárd márka, a Boston tanácsadók közreműködésével több mint 250 céget koordinál, amelyek különböző hálózatokban állítanak elő termékeket és nyújtanak szolgáltatásokat.

Momberger, a karstadt igazgatója új, konkrét nevet adott ezeknek a hálózatoknak: „brand-net company”-nak, „márka-hálózatokból álló vállalat”-nak nevezi őket. Ezeknek a virtuális márkaszervezeteknek a középpontjában sokszor mindössze egy ötlet, egy vízió, valamint a márkamenedzselés képessége áll.

A Dual, a Karstadt virtuális leányvállalata kerekén 25 független európai, ázsiai és észak-amerikai cégből álló szövetség. Alapvetően a Dual biztosítja a projektkoordinációt, a marketinget, a minőségellenőrzést, valamint a szolgáltatási funkciókat (jog, logisztika és controlling).

Egy hasonló hálózat, amely már évek óta sikeresen működik, a Boston Consulting Group (Boston Tanácsadó Csoport) korábbi tanácsadóját szerződtette. James Koch egy több mint kétszáz millió dollár forgalmú virtuális sörfőzde-birodalom, a Boston Beer Company élén áll. Koch álma: a változatos német sörpiacon virtuális átültetése az USA-ba.

Az Anhauser-Busch vagy a Miller óriássörgyártó egyhangú sztandard választékával Koch tizenkét sörféleséget és tíz szezonális változatot állít szembe. A tömeggyártókkal ellentétben, akik a sört Amerikán keresztül-kasul szállítják, Koch a főzést regionális sörgyárakban végezteti – decentralizálja a malátázást és az erjesztést – márkafilozófiája tehát a frissesség alapul.

A Boston Beer Company más sörgyárak többletkapacitását is igénybe veszi, hogy koncepcióját meg tudja valósítani, s a Samuel Adams sörmárkát az USA-ban mindenütt helyileg, frissen és különböző változatokban tudja gyártani. Koch elképzelése: „Jobb sört szeretnénk gyártani, függetlenül attól, hogy a sörgyárak mit szólnak ehhez.”

A termékfejlesztést, a márkamenedzselést és a minőségellenőrzést tekinti a Boston Beer Company alapvető szakterületének, s minden mást a specialistákra bíz. Az ered-

mény: A stagnáló USA sörpiacon Koch forgalmát az utóbbi hat évben átlagban évi 44 százalékkal növelte.

A Dual, a Mercedes, a Samuel Adams, ill. a Virgin esete világosan mutatja, miért nem vonhatja ki magát egyetlen vállalat sem a virtualizálás alól. Antonella Mei-Pochtler, a BCG ügyvezető igazgatója mondja: „A virtuális versenytársak a semmiből emelkednek ki, a piaci szabályokat átírják, s egyik napról a másikra tesznek szert piaci részesedésre.”

Ki gondolta volna öt évvel ezelőtt, hogy a Mercedes-Benz a kisautó szegmensben a VW vagy a Fiat ellenfele lesz? Ki jósolta volna meg, hogy a Karstadt/Dual a Philips, a Sony vagy a Siemens Nixdorf konkurense lesz? Ki számolt volna a Deutsches Bankkal mint leszámítolóval?

A virtuális vállalatok, ill. a márkahálózatokból álló vállalatok a kevésből sokat csinálnak, mert a beruházásokat többnyire a szakértelem-szolgáltatókból álló hálózatokkal helyettesítik. „A szerződés és a jogok”, mondja Momberger, „helyettesítik a gyárat és az irodát”.

Az eddigi outsourcinghoz (forráskihelyezéshez) a virtualizálási stratégiának alig van köze, annál sokkal messzebb megy. Scholz professzor szerint: „Sokan pusztán a költségek miatt helyezték ki eszközeiket, forrásait, s ezt azután virtualizálásnak nevezték; most viszont rájöttek, hogy túlságosan sok mindent helyeztek ki, s ezért az értékteremtést megint vizsgálózzák.”

A Virginhez hasonlóan hálózatba szervezett vállalatok ez ellen küzdenek, mivel ők nemcsak költségtenyezőben, hanem alapvető képességekben is gondolkodnak: Az USA légitársaságoknak azt a gyakorlatát, hogy idegen fedélzeti személyzetet alkalmaznak, a Virgin Atlantic sohasem fogja követni; a Mercedes sohasem fog járműveibe idegen belső égésű motort szerelni, s az Adidas sem fogja soha partnercégekre bízni sportcipőinek tervezését.

Momberger a Karstadttól: „A márkahálózatokból álló cégek (brand-net companies) többet foglalkoznak azzal, hogy mely képességeket hozzanak be kívülről a hálózatba, s kevesebbet azzal, hogy melyeket helyezzenek ki.”

Az emelőhatásról, a képességek és tapasztalatok sajátos kombinációjáról van szó. Összekapcsolásuk segít abban, hogy a belépési akadályokat (know, how, kapacitás, tőke, bonyolultság) le lehessen küzdeni, a piaci éllavasokat utól lehessen érní, s a versenyszabályokat át lehessen értelmezni.

„Ezt a fejlesztést egyre magasabb képzettségű szállítók fogják elindítani, akik rendszergazdaként vagy simultaneous-engineering-(szimultán tervező) partnerként megtanulták, hogy az ügyfelektől komplex folyamatokat vegyenek át”, nyilatkozta Mei-Pochtler, a BCG szakértője.

A virtualizálás igazi hőseinek azok a szállítók tekinthetők, akik ily módon zökkenőmentesen igazodnak a legkülönfélébb vevők stratégiájához. Csak ilyen vállalatok segítségével tudta például Michael Dell hálózatát a fejlesztési, alkatrész, logisztikai és szolgáltatócégek hálózatából két cél felé irányítani: az egyedi konfigurálású számítógépet a lehető legalacsonyabb áron és a lehető legrövidebb időn belül a vevőhöz eljuttatni.

A direkt feladó közben olyan gyorsan dolgozik, hogy az ágazatban a céget mindenki csak „Dell-ocity”-nek (a velocity-sebesség angol szóból) nevezi.

Jóllehet a Dell-hálózat semmit sem termel raktárra, az USA-ban a személyi számítógépre szóló rendelés beérkezésétől a házhoz szállításáig mindössze 36 óra telik el. A Dell-hez hasonlóan minden virtuális vállalat olyan különleges ismérvek elérésére törekszik, amelyek révén a versenytársak közül kiemelkedhet. A versenyző cégek nagyságrendi ugrást szeretnének minőségben, a fejlesztés sebességében, rugalmasságban, ill. a vevőhöz való közelségben.

A jobb költségstruktúra és a cégérték átlagon felüli emelése szinte csak járulékosan jelentkezik: a szakosodás az egyes hálózati partnerek számára nyilvánvalóan kisebb beruházást jelent egyértelműen nagyobb forgalom mellett.

Senki sem ért ehhez jobban, mint a Dell. A virtuális vállalat 1996-ban ötször gyorsabban növekedett, mint a versenytársak, mégpedig a PC-ágazatban, amelyre az árfolyamkülönbözlet elvesztése és az egyre rövidebb amortizációs ciklus a jellemző.

Ritkán fordul elő, hogy a számok ennyire látványos történetről szólnak: A Dell a múlt évben a forgalmat 47 százalékkal 7,8 milliárd dollárra tudta fokozni, a nyereséget pedig 91 százalékkal 518 millió dollárra tudta növelni. A gyors készletforgás és a csekély állandó költségek folytán a legnagyobb tőkehozamot – a kiválóan számító ötven százalékot – tudta elérni a csúcstechnikai ágazatban.

E nyilvánvaló előnyök ellenére a virtualizálás egyáltalán nem megy automatikusan. „Azok a problémák, ame-

lyeket sok vállalatnak a vegyes vállalat vagy a stratégiai szövetség okoz, a virtuális szervezetben meghatározódnak“, figyelmeztet Scholz.

Ez érthető is. Mielőtt sikermodellé vált, a Dellnek és a Nike-nek mély válságokat kellett átélnie. Amikor a Mercedes a Smarttal kísérletezett, a fejlesztésben sok minden nem „jött össze“. Még Momberger, a márkahálózatok propagálója is elismeri, hogy még a nagymértékben specializált Duál-hálózatban is előfordulnak a teljesen szokványos, „szállítási határidő, költségvetés- és költségproblémák“. Nagy a veszélye annak, mondja a Karstadt igazgatója, „hogy nem lehet őket kézben tartani“.

Scholz vezéreteoretikus is ismeri ezt a problémát: „A virtualizálás nem olyan konstrukciós alternatíva, mint például a szakmai szervezet, amelyet a rajztáblán meg lehet alkotni, s majd valóra lehet váltani. Csupán ernyő egy logikus, átfogó fejlesztés fölött, amelyet különféle oszlopok tartanak.“

Ennek az új ernyőnek a tartóoszlopai közé tartozik egyrészt az alapvető képességekre, a karcsúsított menedzsmentre, a tanuló szervezetre (teamek és többszörös alárendeltségi viszonyok) történő koncentráció, másrészt a szövetségekben, a szimultán tervezésben, az új információtechnológiákban (Internet és Intranet), a globalizálási stratégiákban szerzett tapasztalatok, harmadrészt pedig a részvénytulajdonosi érték-orientáció. „Akinak ezek az alapvető lehetőségek a vállalatban nem

állnak rendelkezésre“, mondja Scholz, „az a virtuális szervezetbe bekapcsolódni sem képes.“

Mivel a virtualizálás semmiféle bizonytalanságot nem visz a vállalatba, a cég szerepének és megvalósítandó stratégiájának világos definíciója központi jelentőségű. Branson, a fogyasztói orientáció és a részvénytulajdonosi érték bajnoka nyíltan kijelenti: „Először a munkatársak, azután a vevők, s csak azután a részvényesek.“ A befelé történő orientáció szükséges és fontos, hogy intenzív kommunikációval végre lehessen hajtani az átalakítást. A helyesen menedzselte virtualizálás először teszi lehetővé, hogy a vállalat alapvető stratégiai irányvonalát, képességportfolióját és arculatát az alkalomtól függően változtassa, anélkül, hogy közben mély szervezeti és pénzügyi válságba zuhanna.

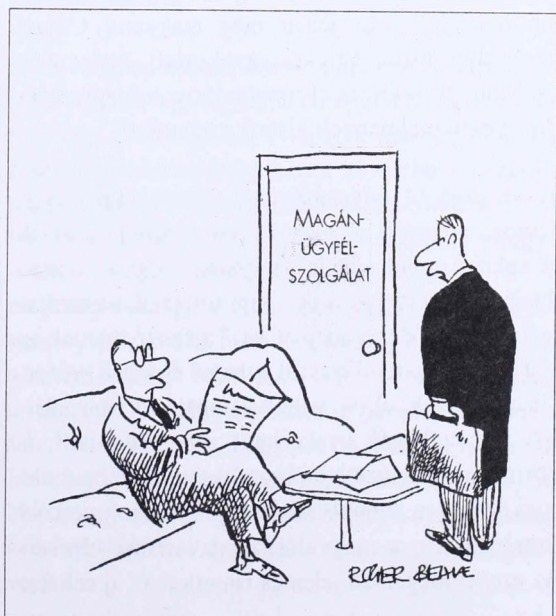
A Virgin, a rock és a pop zene specialistája, már nem hoz létre több együttest, hanem üzletembereket utaztat Londontól New Yorkig, és esküvői ruhákat árusít (Virgin Bride). A Walt Disney, a rajzfilmgyártás úttörője szállodákat üzemeltet, és közösségeknek városfejlesztési kérdésekben tanácsadó szolgálatot tart.

Bár Németországban a Mannesmann még foglalkozik csögyártással, de a Mercedes-szel együtt autót is gyárt (Smart), és sikeresen üzemelteti a D2-mobiltelefonhálózatot.

Fordította: **Bihari Gábor**

Forrás: Management Magazin. 27. k. 1997. 7. sz. 103–113. pp.

Hát maga is? Azt hittem, hogy én leszek itt az egyetlen!



KÖNYVISMERTETÉS

Robert C. CAMP:

– A LEGJOBBAN BEVÁLT GYAKORLATOK FELKUTATÁSA ÉS MEGHONOSÍTÁSA –

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1989. 316 p.

Napjainkban a vállalkozások menedzsereinek nyitottnak kell lenniük a szervezeti változásokra és az azokat megvalósító megalapozott módszerekre. Ilyen bevált módszer a benchmarking (összemérés). Ez a módszer a legsikeresebben működő és hasonló munkát végző vállalatok működésének, gyakorlatának tanulmányozását, saját módszereinkkel történő összehasonlítását, és az így nyert tapasztalatoknak a saját területükön való bevezetését, hasznosítását jelenti. Alkalmazása először mindenképpen tanulást, adatgyűjtést, majd a szükséges változtatások bevezetését jelenti az üzleti folyamatokban a jobb eredmények elérése érdekében.

A benchmarking a Xerox cég 1976-tól 1986-ig végzett kutatásai eredményeként fejlődött ki Robert C. Camp irányítása mellett, aki e módszer megalkotója, gyakorlati szaktekintélye, „szellemi anyja“. Kutatásainak eredményeiről, sokoldalú tapasztalatairól már számos könyvében beszámolt az Egyesült Államokban. Ez a legújabb munkája most jelent meg magyarul Csányi Szilvia fordításában. Értékes gyakorlati útmutatást találunk benne a módszer elsajátításához, a magyarázatokat pedig esettanulmányok kísérik könyvében.

Az első részben (*A folyamat*) a benchmarking megvalósításának menetét, egymást követő lépéseit ismerjük meg. A sokrétű munka célja az iparág vagy a funkció legjobbainak felkutatása, a nyert információk elemzése, és a kiválasztott módszer adaptálása. Tájékozódhatunk az adatgyűjtési terv összeállításáról, a belső és külső erőforrások igénybevételéről, a vállalatlátogatások megszervezéséről, a már bevált gyakorlatok rangsorolásáról. A szerző bemutatja a folyamatok összehasonlításához szükséges eszközöket, a legjobb eredményeket elérő gyakorlatok kombinálását, a megvalósítási javaslatok elkészítését. Az ezeket megelőző jelentés ismerteti az új célokat

és célkitűzéseket, bemutatja a megvalósítási stratégiákat, és a megvalósításhoz szükséges fejlesztés jellemzőit. A benchmarking menedzselése során az összemérési tevékenységeket a kulcsfontosságú vállalati folyamatokra kell irányítani.

A könyv második részében (*A benchmarking vezetése és menedzselése*) a program létrehozása keretében a stratégiai nyilatkozat megalkotásáról, a követelmények felállításáról, az irányelvek kidolgozásáról, majd a program támogatásáról és fenntartásáról olvashatunk. A benchmarking tevékenységek végzésénél alapvetően fontos a képzés. Erre és a tapasztalatszerzésre két mód van: a belsőleg kifejlesztett programok alkalmazása, és a külsőleg létrehozott programokból való választás (a benchmarkingteam képzése, illetve a konferenciák, tanulmányutak, kiküldetések, tanácsadás stb.).

Kiemeli a szerző a menedzseri útmutató jelentőségét, amely gyors referencia- és információforrást nyújt a menedzsereknek a kiválasztott témákról, s kialakítja a dokumentumokat. Tartalmaznia kell azt is, hogy a benchmarking hogyan járul hozzá a vállalat minőségi követelményeinek fejlesztéséhez, hogyan segíti a célok elérését, és mennyiben járul hozzá a vevők elégedettségének az eléréséhez. A menedzseri útmutató nyilatkozat is a stratégiáról, kijelöli a szerepeket és felelősségi köröket, eligazítja a teameket a munka elkezdéséhez, a látogatások levezetéséhez, ismerteti a képzés kiválasztott típusát, a forrásanyagokat stb. A referenciaanyagokból és példákából (levezetési szabályzat, vizsgálati útmutató, dokumentumok stb.) álló függelék teszi teljessé a menedzseri útmutatót.

A benchmarking megvalósítása során számos új technikát fejlesztenek ki és alkalmaznak is, a téma iránt nagy az érdeklődés. Megállapítható azonban, hogy a benchmarking még mindig fejlődő folyamat az összemérést alkalmazó szervezetek és emberek sokfélesége miatt. Hosszabb tanulás után válhat a benchmarking eredményes üzleti eszközzé. A megvalósításhoz egyre több ismeretanyagra van szükség, a módszernek széles körben elfogadottá kell válnia, s a létrehozását a menedzsment türelmetlensége is nehezíti. Lehetősége van a benchmarking megvalósításának gyorsabb ütemére; ehhez a

számítógépes hálózatok, telefonok, műholdak technológiája segítheti hozzá a menedzsereket, továbbá az, hogy nemcsak formális összemérést vezetnek le. Ez utóbbihoz jó segítséget jelent a könyvben a tíz lépésből álló folyamat leírása.

A könyv harmadik részének esettanulmányai megismertetnek a vizsgált vállalatoknál (Texas Instruments, Xerox Corporation, Westinghouse stb.) a kijelölt céllal, a team működésével, a vevők követelményeivel, s a megvalósítás során tervezett és már megtett lépésekkel. A függelékek a legsikeresebb vállalatok felsorolását, az információforrások csoportjait, az információk forrásait, a folyamatosztályozási adatokat tartalmazzák, valamint a szerepeket és felelősségköröket határozzák meg.

Képet kapunk a könyvből a benchmarking magyarországi helyzetéről, alkalmazásáról is. Az erről szóló áttekintés szerzői (Németh Balázs–Bárkányi Mária–Koczka Terézia–Dr. Pataki Béla) rámutatnak arra, hogy hazánkban is komoly lehetőségek vannak a benchmarking alkalmazásában, de a feltételek sok tekintetben eltérnek az amerikai környezettől. A világszínvonalú cégek nálunk való megjelenése és működése lehetővé tette a hazai cégekkel való összehasonlítást, de a benchmarkinggal még csak a magyar vállalatok kis hányada került kapcsolatba. A módszert nálunk sokan csak egyszerű, nem ismétlődő tevékenységnek tekintik. Nehéz a magyar vállalatoktól információkat szerezni; jellemző a titkolódzás, a bizalmatlanság. Megismerjük a Lehel-Elektrolux e téren szerzett tapasztalatait, amelyek a benchmarking sikeres alkalmazását bizonyítják a vállalat átalakítása során. Táblázat foglalja össze a könyvben a banchmarking folyamatának legfontosabb jellemzőit.

A belső benchmarkingtevékenység kialakításának tapasztalatai alapot adnak ahhoz, hogy a vállalat felkészüljön a még bonyolultabb és nehezebb külső benchmarking megvalósítására. A Matáv Rt.-nél különösen nagy szükség volt arra, hogy folyamatai miként viszonyulnak az iparág és a versenytársak folyamataihoz. A fejlesztés során az ügyfelek által közvetlenül érzékelt folyamatok fejlesztése került előtérbe, így a hibák elhárítása, a szolgáltatás minőségének javítása, a telefonigénylések teljesítése stb. A vállalat tervezi a benchmarking további alkalmazását és kiterjesztését. A célok közt az is szerepel, hogy a dolgozók a mérések eredményét és értelmét megismerjék...

R. I.

David **JOBBER**:

EURÓPAI MARKETING

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998. 482 p.

A marketing napjainkra valamennyi fejlődni kívánó vállalat nélkülözhetetlen tevékenységévé vált; ezért foglalkoznak a vállalatok – egyre inkább – termékjavítással, termékalkalakkal, piackutatással, márkájuk kialakításával, kommunikációval, reklámstratégiával, vásárlás-ösztönzéssel stb. Az is világosan kitűnt, hogy csak azok a vállalatok lesznek tartósan sikeresek a piacon, amelyek termékeik fejlesztését, kínálatuk menedzselését a vevők értékítélete alapján végzik. Létfontosságú a versenyhelyzet elemzése és a versenyelőny megszerzése, a marketing szerepe ezért információs funkcióján keresztül a termék széles körű megismertetése és piaci elfogadtatása. Az előrelátó vállalatok visszatérő vásárlóikra építenek.

Az utóbbi időben nagyon sok marketingszakkönyv jelent már meg, a marketing elméletnek és gyakorlatának tehát széles körű irodalma van. A napvilágot látott munkák között azonban kevés az olyan, amely a vállalati szakembereknek mindennapi munkájukhoz közvetlenül felhasználható, operatív ismereteket nyújt. Ezt figyelembe véve választotta ki a legalkalmasabbnak a magyar munkaközösség (alkotó szerkesztő: dr. Veres Zoltán főiskolai tanár) az angol David Jobber professzor Principles and Practice of Marketing című – a marketing alapjaival és gyakorlatával foglalkozó – könyvét, elkészítve annak magyar változatát. A fordítást Horváth Tünde és Pobozsnyai Edit végezte.

A terjedelmes összeállítás – mint címe is elárulja – tekintettel van az egységesülő európai piacra, s a külföldi, valamint a fejlett hazai vállalatok marketingmunkájának részletes bemutatásával hozza közelebb a gyakorlatot a magyar szakemberekhez. Első része a modern marketinggondolkodás alapjait tárgyalja, hangsúlyozva, hogy a vállalati tevékenységeknek mindenekelőtt a vevők megelégedettségére kell irányulniuk, s a vevőket a versenytársaiknál jobban kell kiszolgálniuk. A marketing alkotóelemeire (termék, ár, kommunikáció és értékesítés), a marketingmixre irányuló menedzsmentnek arra kell törekednie, hogy ezek szilárd egységet alkotva illeszkedjenek a vállalati erőforrásokhoz. Foglalkozni kell a fogyasztói magatartást befolyásoló gazdasági, társadalmi, politikai és jogi, valamint technológiai hatásokkal is.

számítógépes hálózatok, telefonok, műholdak technológiája segítheti hozzá a menedzsereket, továbbá az, hogy nemcsak formális összemérést vezetnek le. Ez utóbbihoz jó segítséget jelent a könyvben a tíz lépésből álló folyamat leírása.

A könyv harmadik részének esettanulmányai megismertetnek a vizsgált vállalatoknál (Texas Instruments, Xerox Corporation, Westinghouse stb.) a kijelölt céllal, a team működésével, a vevők követelményeivel, s a megvalósítás során tervezett és már megtett lépésekkel. A függelékek a legsikeresebb vállalatok felsorolását, az információforrások csoportjait, az információk forrásait, a folyamatosztályozási adatokat tartalmazzák, valamint a szerepeket és felelősségköröket határozzák meg.

Képet kapunk a könyvből a benchmarking magyarországi helyzetéről, alkalmazásáról is. Az erről szóló áttekintés szerzői (Németh Balázs–Bárkányi Mária–Koczka Terézia–Dr. Pataki Béla) rámutatnak arra, hogy hazánkban is komoly lehetőségek vannak a benchmarking alkalmazásában, de a feltételek sok tekintetben eltérnek az amerikai környezettől. A világszínvonalú cégek nálunk való megjelenése és működése lehetővé tette a hazai cégekkel való összehasonlítást, de a benchmarkinggal még csak a magyar vállalatok kis hányada került kapcsolatba. A módszert nálunk sokan csak egyszerű, nem ismétlődő tevékenységnek tekintik. Nehéz a magyar vállalatoktól információkat szerezni; jellemző a titkolódzás, a bizalmatlanság. Megismerjük a Lehel-Elektrolux e téren szerzett tapasztalatait, amelyek a benchmarking sikeres alkalmazását bizonyítják a vállalat átalakítása során. Táblázat foglalja össze a könyvben a banchmarking folyamatának legfontosabb jellemzőit.

A belső benchmarkingtevékenység kialakításának tapasztalatai alapot adnak ahhoz, hogy a vállalat felkészüljön a még bonyolultabb és nehezebb külső benchmarking megvalósítására. A Matáv Rt.-nál különösen nagy szükség volt arra, hogy folyamatai miként viszonyulnak az iparág és a versenytársak folyamataihoz. A fejlesztés során az ügyfelek által közvetlenül érzékelt folyamatok fejlesztése került előtérbe, így a hibák elhárítása, a szolgáltatás minőségének javítása, a telefonigénylések teljesítése stb. A vállalat tervezi a benchmarking további alkalmazását és kiterjesztését. A célok közt az is szerepel, hogy a dolgozók a mérések eredményét és értelmét megismerjék...

R. I.

David **JOBBER**:

EURÓPAI MARKETING

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998. 482 p.

A marketing napjainkra valamennyi fejlődni kívánó vállalat nélkülözhetetlen tevékenységévé vált; ezért foglalkoznak a vállalatok – egyre inkább – termékjavítással, termékalkalattal, piackutatással, márkájuk kialakításával, kommunikációval, reklámstratégiával, vásárlás-ösztönzéssel stb. Az is világosan kitűnt, hogy csak azok a vállalatok lesznek tartósan sikeresek a piacon, amelyek termékeik fejlesztését, kínálatuk menedzselését a vevők értékítélete alapján végzik. Létfontosságú a versenyhelyzet elemzése és a versenyelőny megszerzése, a marketing szerepe ezért információs funkcióján keresztül a termék széles körű megismertetése és piaci elfogadtatása. Az előrelátó vállalatok visszatérő vásárlóikra építenek.

Az utóbbi időben nagyon sok marketingszakkönyv jelent már meg, a marketing elméletnek és gyakorlatának tehát széles körű irodalma van. A napvilágot látott munkák között azonban kevés az olyan, amely a vállalati szakembereknek mindennapi munkájukhoz közvetlenül felhasználható, operatív ismereteket nyújt. Ezt figyelembe véve választotta ki a legalkalmasabbnak a magyar munkaközösség (alkotó szekeszto: dr. Veres Zoltán főiskolai tanár) az angol David Jobber professzor Principles and Practice of Marketing című – a marketing alapjaival és gyakorlatával foglalkozó – könyvét, elkészítve annak magyar változatát. A fordítást Horváth Tünde és Pobozsnyai Edit végezte.

A terjedelmes összeállítás – mint címe is elárulja – tekintettel van az egységesülő európai piacra, s a külföldi, valamint a fejlett hazai vállalatok marketingmunkájának részletes bemutatásával hozza közelebb a gyakorlatot a magyar szakemberekhez. Első része a modern marketinggondolkodás alapjait tárgyalja, hangsúlyozva, hogy a vállalati tevékenységeknek mindenekelőtt a vevők megelégedettségére kell irányulniuk, s a vevőket a versenytársaiknál jobban kell kiszolgálniuk. A marketing alkotóelemeire (termék, ár, kommunikáció és értékesítés), a marketingmixre irányuló menedzsmentnek arra kell törekednie, hogy ezek szilárd egységet alkotva illeszkedjenek a vállalati erőforrásokhoz. Foglalkozni kell a fogyasztói magatartást befolyásoló gazdasági, társadalmi, politikai és jogi, valamint technológiai hatásokkal is.

A gazdasági hatások közt megismerjük a 320 millió fogyasztóból álló Egységes Európai Piac fokozatos fejlődését, amelynek során a határok megszüntetése lehetővé tette a termékek és szolgáltatások, a tőke és a munkaerő szabad áramlását a tagállamok között. A gazdasági teljesítmény növelése érdekében lebontják a fizikai, adópolitikai és műszaki határokat is, továbbá szigorú versenypolitikát vezetnek be. Ennek biztosítására lehetőség nyílik – az Európai Tanács közreműködésével – a versenyellenesnek bizonyult egyesületek és akvizíciók szankcionálására is. Az Egységes Európai Piac kedvező hatása a vállalati fúziókban, az újraszervezésekben, az összeurópai marketing kialakulásában, valamint a japán és amerikai vállalatok befektetéseiben mutatkozik meg.

A könyvnek a marketingmixhez kapcsolódó döntésekkel foglalkozó második része először a termékek és márkák menedzselésének fontosságára hívja fel a figyelmet. A márkateremtés lényege az, hogy egy alpermék olyan egyedi értékkel növekedjék, amely az összes többi versenyerterméktől megkülönbözteti. Európában néhány vezető gyártó cég igyekszik kiépíteni márka-portfólióját, s ennek révén bekerülni a közép- és kelet-európai új piacon orientált gazdasági életbe. A márkanév kiválasztása éppolyan fontos, mint a termékéletről alkalmazása. A könyvből részletesen megismerjük az új termékek piaci bevezetésének stratégiáját, és fejlesztési folyamatának menedzselését.

Az árképzési stratégiák helyes kialakításának is nagy szerepe van a marketingdöntések szempontjából. Itt figyelembe kell venni azokat a változásokat, amelyek az Egységes Európai Piac kialakulása következményeként jelentkeztek a versenyben. Megismerjük itt a reklámozás kommunikációjának folyamatát, a reklámstratégia kialakítását. Ez utóbbin belül szó van a célközönség és a célpiac megismeréséről, a célkitűzések és a reklám költségvetés meghatározásáról, valamint a médiatípus kiválasztásáról (televízió, sajtó, köztéri reklámok, mozi, rádió). A kommunikációs módszerek közt a személyes értékesítés és vásárlásosztónzés típusairól, a direktmarketing formáiról, a szponzorálás és a kiállítások szerepéről olvashatunk.

A szerző megvizsgálja a közvetítők funkcióit, és a termékeket a vevőkhöz eljuttató csatornák típusait (disztribúció). A közvetítők funkcióinak lényege, hogy a gyártók és vevők igényeit összehangolják, hogy nagy tételek kialakításával növeljék a hatékonyságot, a gyártók

és a fogyasztók közti elérhetőséget, s szakértői szolgáltatást nyújtsanak a vevőknek. Végül a könyv utolsó fejezete a szolgáltatásmarketinggel foglalkozik; a szerző ennek keretében a szolgáltatások jellegét és menedzselését, a kiskereskedelem fontos szerepét, majd a nonprofit szervezetek marketingdöntéseit, marketingtevékenységének jellemzőit tárgyalja.

Ez a vázlatoszerűen rövid ismertetés azt igyekezett bemutatni, hogy a könyv mennyire részletesen tájékoztat a korszerű marketing operatív feladatairól, széles körű tevékenységéről. Áttanulmányozása egyaránt ajánlható a nem kifejezetten a marketing területén dolgozó vállalati vezetőknek, vállalkozóknak, s a marketinggel csak most ismerkedő főiskolai és egyetemi hallgatóknak. Mindazoknak, akik többet szeretnének tudni századunk második felének erről a nagyon fontos szakterületéről.

R. I.

AZ EURÓPAI KÖZÖSSÉG KERESKEDELMI JOGA

Szerkesztette: **KIRÁLY Miklós**

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1998. 466 p.

Az Európai Közösség kialakulása a második világháború utáni európai helyzetre vezethető vissza, amikor a béke tartós biztosítása került előtérbe az egyesített Európa megvalósítására irányuló törekvésekben. A gondolat abból a célkitűzésből fejlődött ki, hogy a nyugat-európai államok – annyi háborúskodás után – olyan kötelekeket hozzanak létre, amelyek közöttük a háború lehetőségét véglegesen kizárják. E célkitűzés megvalósítása során felismerték, hogy a politikai integrációt gazdasági egységesítésnek kell megerősítenie a harmonikus gazdasági fejlődés, növekedés, az életszínvonal emelése érdekében. Vámunió létrehozására, az áruforgalmi mennyiségi korlátozások eltörlésére, a szolgáltatások, a munkaerő és a tőke szabad áramlásának fokozatos megteremtésére, a nemzeti piacokat felváltó egyetlen „közös piac” kialakítására törekedtek. A nemzeti gazdaságpolitikák összehangolása, az infrastruktúra és a mezőgazdaság közös politikájának, valamint a versenypolitikának egységes megszervezésére törekedtek. Erre irányultak az egymást követő nemzetközi szerződések is. A könyv részletesen bemutatja az Európai Közösség létrejöttének előzményeit, az alapszerződéseket, intézményrendszerét, kiemelve az európai integráció egyik

A gazdasági hatások közt megismerjük a 320 millió fogyasztóból álló Egységes Európai Piac fokozatos fejlődését, amelynek során a határok megszüntetése lehetővé tette a termékek és szolgáltatások, a tőke és a munkaerő szabad áramlását a tagállamok között. A gazdasági teljesítmény növelése érdekében lebontják a fizikai, adópolitikai és műszaki határokat is, továbbá szigorú versenypolitikát vezetnek be. Ennek biztosítására lehetőség nyílik – az Európai Tanács közreműködésével – a versenyellenesnek bizonyult egyesülések és akvizíciók szankcionálására is. Az Egységes Európai Piac kedvező hatása a vállalati fúziókban, az újraszervezésekben, az összeurópai marketing kialakulásában, valamint a japán és amerikai vállalatok befektetéseiben mutatkozik meg.

A könyvnek a marketingmixhez kapcsolódó döntésekkel foglalkozó második része először a termékek és márkák menedzselésének fontosságára hívja fel a figyelmet. A márkateremtés lényege az, hogy egy alapermék olyan egyedi értékkel növekedjék, amely az összes többi versenyerterméktől megkülönbözteti. Európában néhány vezető gyártó cég igyekszik kiépíteni márka-portfólióját, s ennek révén bekerülni a közép- és kelet-európai új piacon orientált gazdasági életbe. A márkanév kiválasztása éppolyan fontos, mint a termékéletről alkalmazása. A könyvből részletesen megismerjük az új termékek piaci bevezetésének stratégiáját, és fejlesztési folyamatának menedzselését.

Az árképzési stratégiák helyes kialakításának is nagy szerepe van a marketingdöntések szempontjából. Itt figyelembe kell venni azokat a változásokat, amelyek az Egységes Európai Piac kialakulása következményeként jelentkeztek a versenyben. Megismerjük itt a reklámozás kommunikációjának folyamatát, a reklámstratégia kialakítását. Ez utóbbin belül szó van a célközönség és a célpiac megismeréséről, a célkitűzések és a reklám költségvetés meghatározásáról, valamint a médiatípus kiválasztásáról (televízió, sajtó, köztéri reklámok, mozi, rádió). A kommunikációs módszerek közt a személyes értékesítés és vásárlásosztónzés típusairól, a direktmarketing formáiról, a szponzorálás és a kiállítások szerepéről olvashatunk.

A szerző megvizsgálja a közvetítők funkcióit, és a termékeket a vevőkhöz eljuttató csatornák típusait (disztribúció). A közvetítők funkcióinak lényege, hogy a gyártók és vevők igényeit összehangolják, hogy nagy tételek kialakításával növeljék a hatékonyságot, a gyártók

és a fogyasztók közti elérhetőséget, s szakértői szolgáltatást nyújtsanak a vevőknek. Végül a könyv utolsó fejezete a szolgáltatásmarketinggel foglalkozik; a szerző ennek keretében a szolgáltatások jellegét és menedzselését, a kiskereskedelem fontos szerepét, majd a nonprofit szervezetek marketingdöntéseit, marketingtevékenységének jellemzőit tárgyalja.

Ez a vázlatoszerűen rövid ismertetés azt igyekezett bemutatni, hogy a könyv mennyire részletesen tájékoztat a korszerű marketing operatív feladatairól, széles körű tevékenységéről. Áttanulmányozása egyaránt ajánlható a nem kifejezetten a marketing területén dolgozó vállalati vezetőknek, vállalkozóknak, s a marketinggel csak most ismerkedő főiskolai és egyetemi hallgatóknak. Mindazoknak, akik többet szeretnének tudni századunk második felének erről a nagyon fontos szakterületéről.

R. I.

AZ EURÓPAI KÖZÖSSÉG KERESKEDELMI JOGA

Szerkesztette: **KIRÁLY Miklós**

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1998. 466 p.

Az Európai Közösség kialakulása a második világháború utáni európai helyzetre vezethető vissza, amikor a béke tartós biztosítása került előtérbe az egyesített Európa megvalósítására irányuló törekvésekben. A gondolat abból a célkitűzésből fejlődött ki, hogy a nyugat-európai államok – annyi háborúskodás után – olyan kötelekeket hozzanak létre, amelyek közöttük a háború lehetőségét véglegesen kizárják. E célkitűzés megvalósítása során felismerték, hogy a politikai integrációt gazdasági egységesítésnek kell megerősítenie a harmonikus gazdasági fejlődés, növekedés, az életszínvonal emelése érdekében. Vámunió létrehozására, az áruforgalmi mennyiségi korlátozások eltörlésére, a szolgáltatások, a munkaerő és a tőke szabad áramlásának fokozatos megteremtésére, a nemzeti piacokat felváltó egyetlen „közös piac” kialakítására törekedtek. A nemzeti gazdaságpolitikák összehangolása, az infrastruktúra és a mezőgazdaság közös politikájának, valamint a versenypolitikának egységes megszervezésére törekedtek. Erre irányultak az egymást követő nemzetközi szerződések is. A könyv részletesen bemutatja az Európai Közösség létrejöttének előzményeit, az alapszerződéseket, intézményrendszerét, kiemelve az európai integráció egyik

meghatározó jellemzőjét: a jog szerepét és a közösségi jog forrásait. A kötet szerzői közül hatan az ELTE Állam- és Jogtudományi Kar tanárai, egy pedig a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Jog- és Államtudományi Kar tanára.

A könyv egymást követő fejezeteiben olvashatunk arról a hazai jogharmonizációs fejlődésről, amely a magyar jogrendszerben a jogalkotás, a joggyakorlat, a jogtudomány valamennyi területén jelentkezett. Megismerjük a jogharmonizáció magyar programjait, a közigazgatás korszerűsítése céljából létrehozott intézményrendszert, a magyar jogi kultúra szerepét az integrációs folyamat átvételében. A Római Szerződés cikkelyei és más jogforrások a jogharmonizáció megvalósítása céljából szigorú programot és menetrendet vázolnak fel a tagállamok közti kereskedelmet gátló akadályok elhárítására. Ezek közt a vámok eltörlése, közös vámtarifák és előírások bevezetése, a mennyiségi korlátozások eltörlése, az áruk szabad mozgása szerepel. Kiterjednek az új szabályok a munkavállalók szabad mozgására, a letelepedés (vállalkozás) és a szolgáltatások szabadságára, a tőke szabad áramlására, a belső piac hatékonyságának fokozására. Az Európai Bíróság egy konkrét ügyben megállapította például, hogy a másik tagországbeli főiskolai hallgatók számára előírt külön tandíj diszkriminációt jelent, mert akadályt gördít a szolgáltatásban (felsőoktatásban) való részesülés szabadsága elé. Az Európai Unióról szóló Maastrichti Szerződés hatálybalépése jelentős változásokat hozott a tőkemozgások szabályozásában, s új cikkelekkel váltja fel a Római Szerződés eddigi rendelkezéseit...

Az Európai Gazdasági Közösséget alapító Római Szerződés a tagállamok egész gazdaságának integrációját tűzte ki célul; a rendszer középpontjában a közös piac megteremtése, egyes közös politikák kialakítása és a tagállamok gazdaságpolitikájának egymáshoz közelítése áll. Közös kereskedelempolitika, mezőgazdasági, közlekedési politika, majd szociális jellegű közösségi politikák létrehozása szerepel a célkitűzések között. Megismerjük e politikák jogi szabályozásának sajátosságait is. A fejlődés további szakaszában a belső határok nélküli egységes piac kialakításához új közösségi politikák kidolgozása vált szükségessé az integráció teljesebb megvalósítása céljából a gazdaság és pénzügy, a szociális ügyek, oktatás, szakmai képzés és ifjúsági kérdések területén. A Maastrichti Unió Egyezmény is új közösségi politikákat vezetett be a kultúra, a közegészségügy, a fogyasztó- és egészségvédelem, a transzeurópai hálóza-

tok összekötése, az ipar, a fejlesztési együttműködés, az energia, a távközlés és a foglalkoztatás vonatkozásában. A külpolitika területén az Európai Politikai Kooperáció szabályozta a közösen létrehozandó európai külpolitikát. Az igazságügy és a belügy területén is szükséges a tagállamok szoros együttműködése: ezt követeli meg a személyek szabad mozgásából származó negatív hatások kiküszöbölése, és a közrend biztosítása.

A társasági jogi szabályok szintén megtalálhatók a közösségi jogban. Az országhatárok nélküli belső piac, a tagállamok közti eltérése indokolják a gazdasági társaságokat, a társasági jogot érintő jogharmonizációs munkálatokat. Az integrációs gazdaságpolitika része az a törekvés, hogy a gazdasági társaságok működési-szervezeti jellemzőit, a részvényesek, a hitelezők, a nyilvánosság védelmének fontosabb eszközeit közösségi szinten összehangolják. Megismerjük a Római és a Maastrichti Szerződés ezt előmozdító cikkelyeit, az elfogadott társasági jogi harmonizációs irányelveket. Ezek közt található a hitelezők védelmét szolgáló, a társaságok szétválását szabályozó, a kft.-k éves mérlegét meghatározó, a könyvviteli szabályok összehangolására utaló, a könyvvizsgálókra vonatkozó irányelvek. Szerepelnek köztük a részvénytársaságok szervezeti és irányítási struktúrájának harmonizálására irányuló törekvések is. Végül az egységes európai részvénytársaság létrehozását célzó terveket ismerjük meg a könyv ötödik fejezetében.

A könyv következő fejezetében az Európai Közösség versenyjogára, versenyszabályozására vonatkozó jogforrásokat találjuk. Ez a terület – a közös mezőgazdasági politika mellett – a legjobban kidolgozott közösségi politikának mondható, s ezért igen terjedelmes a szabályozása is. A főszabály (Római Szerződés 85. cikkelye) tiltja a vállalkozások közti olyan megállapodásokat, üzleti tevékenységeket, amelyek érinthetik a tagállamok közötti kereskedelmet, és célja a közösségi piacon a gazdasági verseny megakadályozása, korlátozása, torzítása; ez az alapja a kartelljognak is. Tilos a gazdasági erőfölényben levő vállalkozás olyan visszaélése, amely érintheti a tagállamok közti kereskedelmet, a versenyjog a közösségi piac kiépülését és megőrzését kell, hogy szolgálja. Kiterjed a tagállami határokat átlépő export-import áruforgalom szabályozásán kívül a közösségi piac bármely részén megvalósuló tevékenységre, és vonatkozik az árukereskedelmen kívül a gazdasági-piaci aktivitások más formáira is. A továbbiakban a vállalkozásokat érintő versenyszabályok alkalmazásáról, a vállalkozások

szervezeti egyesülésének előzetes kontrolljáról olvashatunk számos, a gyakorlatban előfordult eset, a lefolytatott eljárások, a meghozott határozatok, és a vonatkozó jogszabályok kíséretében.

A nemzetközi iparjogvédelem, a szerzői jog tárgykörében a Párizsi Uniós Egyezmény 19. cikke szerint az Unió államai egymás között külön megállapodásokat kötnek az ipari tulajdon védelmére, amennyiben ezek a megállapodások nem ellentétesek az Egyezmény előírásaival. A továbbiakban megismerjük a „szellemi tulajdon” fogalmát, a verseny szabadságának követelményeit a szerzői alkotások felhasználása körében, valamint a közösségi iparjogvédelmi szabályozás dokumentumait (például az Európai Szabadalmi Rendszert és az EU Tanács 40/94. EK számú rendeletét a Közösségi Védjegyről). A közösségi szerzői jogi szabályozás keretében szó van a számítógépi programokra, a bérbeadásra és kölcsönzésre, a műholdas műsorszórásra, az adatbázisok védelmére stb. vonatkozó – különböző nemzetközi szervezetek által hozott – irányelvekről.

A könyv további fejezeteiben a polgári és kereskedelmi ügyekben a bírósági joghatóságról és a határozatok végrehajtásáról szóló Brüsszeli Egyezmény előírásairól, a szerződéses kötelek alkalmazandó jogról szóló Római Egyezmény rendelkezéseiről olvashatunk.

Végül az Európai Közösség külkapcsolatai keretében a nemzetközi szerződések fő típusairól, az Európai Közösség és Magyarország kapcsolatainak történetéről, az Európai Közösséggel és a tagállamokkal kötött társulási szerződésünkről tájékozódhatunk a könyvben. A magyar csatlakozás esélyeinek és feltételeinek tárgyalásánál a szerzők rámutatnak arra, hogy a társulási megállapodás fő funkciója a magyar alkalmazkodási folyamat felgyorsítása, a csatlakozás belső gazdasági, társadalmi, szociális, intézményi és jogi feltételeinek a megteremtése. A

legfontosabb elem az, hogy a tagság feltételezi: a jelölt vállalja a tagságból eredő kötelezettségeket, benne a politikai, a gazdasági, a pénzügyi unió célkitűzéseit (Koppenhágai nyilatkozat). Szükség van azoknak az intézményeknek a stabilitására, amelyek a demokráciát, a jogállamiságot, az emberi jogokat, valamint a kisebbségek védelmét biztosítják. Megállapítható, hogy hazánk politikailag már megérett a csatlakozásra; a további feladat az elért politikai-társadalmi értékek megőrzése, azok továbbfejlesztése – összhangban az Európai Unió tagállamai fejlődésével. Gazdasági téren Magyarország a piacgazdaság kialakításához vezető döntő lépéseket már megtette, kiépültek a piacgazdaság legfontosabb intézményei. A strukturális átalakítás teljes megvalósításához, a tulajdoni viszonyok gyökeres átrendezéséhez, a piaci mechanizmusok zavartalan működéséhez azonban hazánknak hosszabb időre van szüksége. 1997 nyarán jelent meg az Európai Közösségek Bizottságának véleménye Magyarországról és csatlakozási kérelméről. Az országunkról kialakított kép alapvetően kedvező; hazánkat olyan demokráciának és működőképes piacgazdaságnak tekinti, amely megfelelhet az integráció tagjaival szemben támasztott követelményeknek. Ennek alapján a csatlakozási tárgyalások 1998. március 30-án hivatalosan megkezdődtek...

A könyv részletesen feldolgozza az Európai Közösség gazdasági-kereskedelmi jogának kialakítására, a jogharmonizáció megteremtésére irányuló törekvéseket, bemutatja az ennek megvalósítását célzó szabályokat, egyezményeket, határozatokat. A magyar csatlakozás a közösségi jog alapos ismeretét kívánja meg a hazai gazdaság szereplőitől, s ezen túlmenően a jogi felsőoktatás tankönyve is. A mű az Oktatási Minisztérium támogatásával, a Felsőoktatási Pályázatok Irodája által lebonyolított felsőoktatási tankönyvtámogatási program keretében jelent meg.

Rubóczky István