

KRISZTIÁN Béla

A GLOBÁLIS VÁLLALATOK ÉS A K+F

A transznacionális K+F-célprogramok kereteit a tudástranszfer, az információk szabad áramlása, és a nemzetközi K+F-magatartásra orientáltság alkotja. A tanulmány különös jelentőséget tulajdonít a helyszínek kiválasztásának, a szinergiáknak, valamint a globalizálódás révén megvalósítható versenylőnyöknek

A világgazdaság „globalizálódása” a figyelmet mindenütt azokra a sajátosságokra irányítja, amelyek az egyes nemzeteket, világrészeket, azok tudományos, vezetési, döntési, kutatási mechanizmusait jellemzik.¹ Számos tanulmány foglalkozik a világ civilizációjával, a nemzetközi kapcsolatokkal, azok szükségszerű vagy kényszerű módosulásával, tanulhatóságával, alkalmazhatóságával és tanulságaival.² A kapcsolatrendszerek egyik meghatározója a kutatási és fejlesztési tevékenység, amelynek elemzése kihat a globális gazdaság részvevőire és számos tanulsággal jár. A kutatás és fejlesztés minden gazdaság alapvető érdeke, és erre az egyes világrészek különböző mértékben juttatnak forrásokat (1. táblázat). Az egyes országokban felhalmozódó tudományos eredmények erőteljesen befolyásolják az országok gazdasági, piaci helyzetét, fejlődési lehetőségeit. A folyamat része a termelésnek, kapcsolatai hatással vannak a személyügyi/menedzseri munka összefüggésére is. A hazai K+F helyzetét számos oldalról vizsgálják. A probléma súlyát jelzik azok a nyilatkozatok, amelyek egészen a „fejlesztés vagy műszaki rabság” felvetéséig jutnak el.³ A hazai kutatás-fejlesztés folyamatában ez év augusztusa fordulópont, mert a kutatás-fejlesztés ez időtől jogilag is az Európai Unió része. Ez a hazai kutatás-fejlesztést egyrészt nyitottabb pályázati rendszerbe viszi, másrészt a forrásteremtés új lehetőségei is megnyílnak. A globalizációs folyamatokban a K+F kitüntetett helyzetben van,

mert a kutatás/fejlesztés, a termelés globalizálásának követett/követhető élenjárói éppen a fejlett technológiákat alkalmazó nagyvállalatok, a sokféle kialakuló vállalati szövetségek.⁴ A globalizálódást részben az a tény kényszeríti ki, hogy a törzsvállalatok egy része nem rendelkezik a különböző piaci követelményeknek megfelelő termékfejlesztési erőforrással és globális tudásbázissal. A különböző helyszínek közötti kooperáció meghatározza a K+F folyamatokat, részben semlegesíti a vállalat „nyereségközpontjainak” vetélkedését. A K+F kihegyezése a termelés egészét érinti, ezzel a folyamat a szervezet humán erőforrásaira, a menedzsmentre és az alkalmazottakra is befolyással van. A folyamatok sokféle hatása miatt a kérdéssel számos formában foglalkoznak.⁵

A transznacionális vállalatok vizsgálatát az UNCTAD egyik legutóbbi felmérése a (UNCTAD Top 100/1997) külföldi eszközérték alapján végezte. E vállalatok százas listáját immár ötödik éve a Royal Dutch Shell vezeti. A koreai Daewoo Corporation két éve listavezető az ázsiai országok ötven szervezete között. A legnagyobb transznacionális vállalatok ellenőrzik a működőtőke-befektetéseket azokban az országokban, ahová betelepültek. A nagyobb országokban a külső befektetések ötven %-át e külső befektetők huszonöt %-a ellenőrzi. A kisebb tőkeimportőr országokban ez az arány a hetven %-ot is eléri. A világgazdaságban új szervezetek jelentek meg fontos tőkebefektetőként. Az említett koreai Daewoo Corporation, valamint a többségében állami

tulajdonban lévő venezuelai Petroleos de Venezuela. Az UNCTAD százas listáján szereplő vállalatok teljes eszközértéküket tekintve tízszer nagyobbak, mint a fejlődő országok ötvenes listáján szereplő transznacionális szervezetek. Az eszközérték-elemzés nem a teljes, hanem csak a külföldi eszközértéket vette alapul. A Top100-ban közölt szervezetek összesített külföldi eszközértéke 1,7 billió USD, az 50-es listán ugyanez az adat 79 milliárd USD. A vizsgálatokat 1993 és 1995 között végezték. Ez idő alatt a Top 100-listán szereplők eszközértéke harminc %-kal növekedett, a Top 50-é 280 százalékkal.

A külföldön lebonyolított kereskedelem értéke a „nagyok” esetében két billió dollár, a „kisebkek” 120 milliárd dollár. A száz legnagyobb szervezet külföldön 5,800 ezer embert foglalkoztat, az 50 kisebb pedig 470 ezret. A száz legnagyobb vállalat közül 88 európai, japán és USA-beli. Az elmúlt években az USA tulajdonosi aránya nőtt – ebben jelentős szerep jut a folyamatos vállalati felvásárlásoknak. A japán cégek viszonylagos növekedése mellett az európai szervezetek száma csökken. Mindkét listán az élmezőnyben lévő vállalatok első csoportjába az olajipari, a bányászati és elektronikai cégek tartoznak. A második csoportban szerepel a gépkocsikat és tartozékaikat beszállítók köre, a vegyipari és gyógyszeripari cégek. A folyamat jellemzője, hogy a vizsgált vállalatok kereskedelmének külföldre eső része is ugrásszerűen nő, ezzel egyidőben a termelés egyre nagyobb hányada külföldön folyik. A külföldi expanzió lehetséges eszközeként nagy reményeket fűznek a stratégiai fúziókhoz, a vállalatfelvásárlásokhoz és egyéb vállalati együttműködésekhez. A nemzetközi vegyes vállalatok ebben a folyamatban kitüntetett szerepet játszanak, a költségek és a kockázatok megoszása náluk előnyösebben alakul. A külföldi kihelyezésekben továbbra is a piacok elérhetősége a legfontosabb szempont. A szervezetek belső életének fontos elve, hogy minden vállalati funkciót, így a kutatás, fejlesztés (K+F) mellett a termelést is igyekeznek nemzetközivé tenni. Erre elsősorban a jelentősebb forrásokkal rendelkező szervezetek hajlamosak és képesek. Ezért az általuk követett gyakorlat személyügyi kapcsolataikat tekintve is példaértékű, s e tekintetben további elemzésre érdemes.

Hazánkban több külföldi vállalat egyes kutatásait az országba helyezi. A magyar kormány beruházásokat és fejlesztéseket ösztönző programja alapján pl. 1998-ban a számos pályázó közül három nyert el jelentős támogatást az OMFB koordinálásával (2. táblázat). Közülük az egyik az AUDI Hungaria Motor Kft. 457 millió Ft-os támogatása, amely a 27 millió DM értékű összberuházás-

nak kb. 15 százaléka.⁶ Az Audi Győrben létesít fejlesztő központot, amely motorok illesztési fejlesztésével, a gyártástechnológiával, a modellmegújítással, és a korszerűsítéssel összefüggő termékfejlesztéssel foglalkozik. A győri központ munkája valamennyi Audi termék fejlesztésére kiterjed. A németországi Audi gyárakban háromezer kutató-fejlesztőmérnök dolgozik, ebből nyolcszáz a motorgyártásban. A győri központban nyolcvan dolgoznak majd, közülük harminc a fejlesztőmérnök. A pályázat elnyerésének egyik feltétele volt, hogy a támogatott legalább harminc magyar felsőfokú végzettségű szakembert foglalkoztasson. A hazai nemzetközi vállalatok működésével kapcsolatban több elemzés született, melyekben a megjelenő speciális foglalkoztatási körök mint a kutatás/fejlesztés területei érdemi figyelmet kapnak. A tapasztalati úton megszerzett ismereteken kívül széles körű kutatások foglalkoznak a nemzetközi vállalatok magatartásával is.

A nemzetközi, illetve globális K+F-el kapcsolatban végzett kutatások⁷ eredményeképpen a következő folyamatok vázolhatóak fel:

1. A K+F-folyamatok egyre inkább a nemzetközi piacokhoz és technológiai tudásközpontokhoz igazodnak,
2. technológiai „figyelőközpontok”, „előőrök” épülnek ki,
3. bővítik a külföldi K+F- helyszínek kompetenciáját,
4. a decentralizált K+F-helyszíneket fokozottan integrálják, a K+F-tevékenységeket koordinálják, néhány „csúcspontba” vonják össze.

Az ipari K+F-folyamatok átalakulása

A K+F globalizálódásának fent említett úttörőit a kis piacok és elégtelen hazai K+F-erőforrások jellemzik. Ilyen, tipikus K+F-el rendelkező fejlett kis ország: Svájc (pl. az ABB, a Hoffman-LaRoche stb. konszernek révén), Hollandia (pl. a Philips révén), Svédország (pl. az Ericsson révén). E vállalatok K+F tevékenységeiket vagy ezek egy részét csúcshívonalú külföldi kutatási központokba helyezik ki. Japánban, Nyugat-Európában és az USA-ban az összes K+F- ráfordítás 57, 42 és 33%-át az ötven legnagyobb K+F-költségvetésű vállalat fedezi. Ha ezen vállalatok közvetett befolyását (leányvállalataik, ill. beszállítóik K+F-tevékenységét) is figyelembe vesszük, akkor a nagyvállalatok tényleges jelentősége még ennél is nagyobb.

Az e körben folyó elemzések főleg azt vizsgálják, hogy a vállalatok miért teszik nemzetközivé K+F-tevé-

kenységeiket, s hanyagolják el a már decentralizált K+F-tevékenységek szervezését és irányítását? A vizsgált vállalatok a legnagyobb vállalatok közé tartoznak a berendezés- és gépgyártás, a vegyi és gyógyszeripar, a villamosipar és elektronika területén. A japán, németországi, svájci és USA-beli székhelyű vállalatok mindegyike magas színvonalú technikát, ill. csúcstechnológiát használ, forgalmuknak kb. 3,5%-a jut a K+F finanszírozására.

A technologiaigényesség és a K+F globális vonásai

A vállalatokat a K+F külföldi hányada és a K+F intenzitása tekintetében összehasonlítva, két csoport különíthető el.

1. A kis mértékben internacionalizált K+F-tevékenységű, magas szintű technológiájával jellemezhető vállalatok. Pl. a BASF, a Bosch, a Matsushita, a Siemens, a Sony, a Sulzer stb. vállalatokat a K+F 10-30%-os külföldi hányada és a közepes intenzitás jellemzi. Elsődleges és jellemző tevékenységi kör ez esetben is a gépgyártás, a szórakoztató elektronika, a turbinagyártás, az erőgépek gyártása. Még kisebb (tíz % alatti) a K+F külföldi hányada és közepes a K+F intenzitása a Hitachi, a Mitsubishi Electric, a NEC, a Sharp, és az United Technologies – japán és USA-beli – vállalatai esetében.

2. Csúcstechnológiájú, erőteljesen internacionalizált K+F-tevékenységű vállalatok. Pl.: az ABB, a Ciba-Geigy, a Hoffman-La Roche, az IBM, a Motorola és a Philips, a Pfizer, a Sandoz, vagyis a gyógyszergyártás, a bio- és géntechnológia, a félvezetőgyártás, az információs technológia területe.

A K+F helyszínei

A K+F globalizálódásának tartós trendjét az egyik elemző, a MIT 1992-ben prognosztizálta. 1992 és 1995 között a vizsgált vállalatok mindegyike növelte a K+F-tevékenység külföldi arányát. Többségük középtávú terve is e helyszínek további kiépítését, erősítését feltételezik. Az eddigi K+F-helyszínek főleg a „triád” (Japán, Nyugat-Európa, USA) országaiban létesültek. A fejlesztési és formatervezési központok közül korábban többen is a délkelet-ázsiai feltörekvő („küszöb”-) országokba települtek. Ez a folyamat mára egyre inkább megfordulni látszik. A világban folyamatosan létrejövő nagy vállalati fúziók további változásokhoz vezetnek.

A K+F-struktúrák átalakítása és globalizálódása nem kizárólag a K+F-helyszínekkel kapcsolatos megfontolá-

sok eredménye, hanem sokszor egyéb vállalati döntések „mellékterméke”.⁸ Pénzügyi okokból alakították át a Motorolát, s új szervezetet hoztak létre, a Motorola Communications Enterprise-t. Számos K+F-helyszín a nemzetközi fúziók és felvásárlások nyomán jött és jön létre. Ezek értéke 1995-ben 740 Mrd USD-re emelkedett (1992-ben ez az összeg 369 Mrd USD volt). A fenti ügyletekkel technológiai újításokat is igyekeztek megszerezni. Az új K+F-helyszínek többsége azonban nem a technológiát érintő döntések eredménye, hanem egyes felvásárlások következtében, illetve az előnyös alkalmazási lehetőségek miatt jött létre. Jellemző, hogy az akvizíciók 70%-ánál a döntő indok a piacközelség volt! A piacközelség mellett a helyi kapacitások igénybevétele is fontos szempont a K+F-bázisok kialakításában. Magyarországon a Motorola 1998-ban három fontos programot indított: a kutatás-fejlesztés, szervizközpont kiépítése és partnerkapcsolatok területén. A Motorola a fenti célokra nem épített saját kutatóközpontot, hanem az MTA SZTAKI-val kötött egyezmény alapján veszi igénybe az akadémiai intézetet, s ezzel forráskihelyezést (outsourcing) valósít meg. A Motorola termékek szervizközpontját a Műszertechnikával létesítendő kapcsolat keretében hozzák létre, míg a partnerkapcsolatokat a cég úgynevezett Alliance-programja keretében, az e célra létesített leányvállalaton keresztül bonyolítják le.⁹ A kommunikációban való nagyobb részvétel érdekében emeli kutatóinak számát a magyarországi Ericsson is a jelenlegi 200 főről 4-500 főre.¹⁰

Az újonnan létrehozott helyszínek mellett a vállalatok többnyire a meglévőket is megtartották. Felszámolásra a nagy költségek (nyugdíjak, végkielégítés stb.), a szervezetre, valamint a környezetre gyakorolt negatív motivációs hatások miatt csak ritkán került sor. Egy-egy K+F-egység leépítése vagy eladása jelentős fejlett technológiai háttér elvesztésével, a vállalatok stratégiai erőforrásainak csökkenésével járt volna. Az egyes országokon átnyúló K+F-folyamatok menedzselését nagyobb komplexitás jellemzi, mint a helyszíni fejlesztéseket. Az alapelv: a K+F-tevékenységek széles körű kihelyezése és a helyszínek közötti kooperáció fenntartása.

A nemzetközi K+F és a szervezési koncepciók

A Gassmann által vizsgált vállalatoknál a strukturális és a magatartásra orientált szervezési koncepciók eltérőek. A különbségek a nemzetközi vállalatok viselkedésméleti

megközelítésével, valamint a különböző globalizációs elméletekkel magyarázhatóak.

E szervezési elvek a következők:

1. az etno-, ill. geocentrikusan központosított vagy poliocentrikusan decentralizált K+F,
2. a K+F ún. „fejlesztőmodellje”,
3. az integrált K+F-hálózat.

A koncepciók között a belső fejlettség és a tudásbázis, továbbá a helyszínek közötti kooperáció foka alapján tehetünk különbségeket.

Az etnocentrikus központosítás

Az etnocentrikus gyakorlatban minden K+F-tevékenység az anyaországban történik (1. ábra). Az alapelv szerint az anyaország technológiai fölényben van a külföldi vállalatokkal szemben (az információs és a döntési struktúrák tekintetében). A központi K+F a vállalat „gondolat- és tudásgyára” az általa fejlesztett új termékeket a többi helyszínen gyártják és világszerte értékesítik (pl. a BMW-nek angliai, a Daimler-Benz-nek amerikai, az Eletroluxnak magyarországi, a Toyotának angliai, a Volkswagennek angol, csehországi, kínai és spanyol gyára is van). A hosszú távú versenyképességet biztosítani hivatott alaptermotechnológiákat – „nemzeti kincs-ként” – a vállalat hazai központja őrzi.

Ez a koncepció véd a nem tervezett technológiaátadások ellen, és a nagyságrendi (komparatív) előnyöknek, illetve a szakosodásnak köszönhetően nagyon hatékony is. Gazdasági megfontolások szerint a hatékony K+F-et az erőteljes munkamegosztás és központosítás jellemzi. Ez biztosítja az alacsonyabb K+F-költségeket, mellette rövidebbek lehetnek a fejlesztési idők. A K+F-központnak a tőke és a személyzet „kritikus tömegére” van szüksége ahhoz, hogy hatékony legyen (pl. félvezetők esetében a kísérleti berendezések egy-két Mrd USD-ba is kerülhetnek). A K+F-dolgozóinak térbeli közelsége, az egységes vezetési rendszerek és a közös K+F kultúra elősegíti a munkatársak közötti információáramlást, valamint egyidejűleg növeli a rugalmasságot is, hiszen az irányváltás koordinációs költségei így minimalizálhatók lehetnek.

A piaci követelmények elégtelen figyelembevétele, az egyenetlen érzékenység a külföldi piacok jelzéseire, a merev szervezeti struktúra hátrány, mert ilyen körülmények között az alapvető vállalati paradigmákat senki sem kérdőjelezi meg. Gyakori az ún. „MTK” (Máshol Találták Ki) szindróma. A nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok számára a fenti stratégia akkor hatásos,

ha nem tekintik szükségesnek a regionális piacok közötti differenciálást (ahogyan pl. ez a Toyota esetében korábban történt). A Microsoft példája mutatja, hogy a központosított K+F megfelelő hazai kompetenciák birtokában innovatív és külföldön is eredményes lehet. Ha a cég képes egy vonzó megoldás (pl. formaterv, program stb.) kialakítására és annak világgpiaci elterjesztésére, akkor számára a nemzetközi K+F-re irányultság már nem is látszik szükségesnek.

A geocentrikus K+F felfogás

A geocentrikusan szerveződő K+F (2. ábra) a központosításból adódó hatékonyság előnyeinek kihasználására, és egyidejűleg az anyaországra összpontosító etnocentrikus irányultság elkerülésére törekszik. A vállalatok folyamatosan jelentős összegeket ruháznak be, hogy növeljék a K+F-szervezet kapcsolatait. A K+F-központban ismereteket halmoznak fel a világszerte létező különféle technológiákról, és érdeklődnek a külföldi piacok iránt is. Így a K+F munkatársakat külföldre küldik az ottani beszállítókkal és jelentősebb vevőkkel folytatandó együttműködés miatt, a helyi piacok kulcsszemélyeivel (pl. regionális értékesítési vezetőkkel) való kapcsolatok erősítése végett. A központosított K+F „külföld-érzékenysége” abban is megmutatkozik, hogy több nyelvet ismerő és külföldi tapasztalattal rendelkező mérnököket vesznek fel, vagy külföldi kutatókat vonnak be a kutatásba.

A gépkocsiiparban a fenti stratégiát a 90-es évekig sikeresen alkalmazta a japán Nissan cég. Az európai piac számára kifejlesztett Primera modell esetében Nyugat-Európában fontos célprogramcsapatot működtettek, ahol a cég több száz japán mérnöke működött közre. Számos európai utazás során ismerkedtek meg az európai piaci és közlekedési stb. adottságokkal. Az eredmény: a Nissan első nagyobb nyugat-európai piaci sikere.

A geocentrikusan központosított K+F a K+F globalizálódásnak gyors és kedvező költségű megoldása. E módszernél is megvannak a központosított K+F említett előnyei, a megvalósítás azonban gondokkal jár. A módszer az anyaországban dolgozó K+F-személyzettől az értékszemplét és a magatartásmódok geocentrikus irányú változását igényli. Ilyenkor számos, interkulturális tapasztalattal rendelkező személyre (pl. célprogram-vezetőre, projekt managerre) van szükség, akik fogékonnyá teszik munkatársaikat a nemzetközi irányultságra. Ellenkező esetben fennáll az a veszély, hogy nem tájékozódnak rendszeresen, és nem számolnak eléggé a

helyi, jellemző adottságokkal, pl. a piac regionális sajátosságai, helyi szokásokkal, hagyományokkal stb. Ezért jelenik meg sok olyan elemzés, amely a külföldi tulajdonú szervezetek vezetésével kapcsolatos.

A policentrikus K+F

A policentrikusan decentralizált K+F az erőteljesen külföldi piacokra orientált vállalatokra jellemző, pl. az 1970/80-as évek európai multinacionális vállalataira (3. ábra). A K+F-egységeket ez esetben több országban hozták létre, elsősorban a termelési és értékesítési helyek mellett, főként a közeli piacokra szánt termékek kifejlesztése céljából. A szervezeti struktúrát nemzetközileg szétszórt K+F-egységek olyan decentralizált, föderatív köteléke jellemzi, amelyek nincsenek a központi irányításnak alávetve. A központ és a külföldi helyszínek közötti információáramlás egyszerű, csak a folyó K+F-tevékenységeket érintő beszámolókra korlátozódik.

Adózási gondokat okoz, ha az egyik K+F helyszín teljesítményeit más – termelő és értékesítő – társaságok használják fel. A K+F-et végző helyszínek számára a K+F-ráfordítások formálisan pénzügyi veszteségeket termelnek, míg a technológia felhasználói formális hasznot érnek el. A cégekterjesztés és önelszámolás elve alapján a leány- és testvérvállalatok idegen céggént kezelendők. A külföldi leányvállalat pl. transzferárat fizet a kifejlesztett know-how használatáért. Az egymástól függő vállalatok között – nem a szokásos piaci feltételekkel – lebonyolított ügyleteket adókorrekciónak vetik alá. Ezért a K+F-helyszíneket gyakran az adózási megfontolások, nem pedig a K+F-tevékenységek terén fennálló komparatív előnyök alapján határozzák meg.

A policentrikusan decentralizált K+F leányvállalatok vezetői a helyi – autonóm – menedzsment alárendeltségében tevékenykednek. Ez nem ösztönöz arra, hogy a K+F-eredményeket mielőbb átadják a központnak. Az identitás és az autonómia megőrzését célzó differenciálódási törekvések nehezítik az egyes országokat átfogó koordinálást, és a szervezet szempontjából rontják a hatékonyságot (sok lehet a párhuzamos fejlesztés)... Mindezek nyomán a technológiák konvergenciája is veszélybe kerül.

E hátrányok enyhítése céljából egyes vállalatok önálló technológiai társaságot alapítottak. Ezeknek alig van személyzetük, döntési jogkörük inkább csak a közreműködő részlegek menedzselésének platformjaként szolgál. Itt központilag döntenek a K+F-programokról, az egyes részlegeknek szóló megbízásokról stb. A vállalat

K+F-tudása e társaság tulajdona, a vállalaton belüli felhasználók e tudásért licenccdíjat fizetnek.

A fejlesztőmodell változat

A K+F fejlesztőmodellje (4. ábra) az erőforrások optimális szint alatti allokációját és a kettős fejlesztés veszélyét szoros központi irányítással, koordinálással csökkenti. Nemzetközi vállalat – állítják többen – stratégiai jelleggel csak a központ által ellenőrzött K+F esetében vezethető. A hazai K+F-központ az összes K+F-tevékenység csomópontja, és egyben az egyes technológiai területek irányítója. A külföldi K+F-helyszínek a számukra kijelölt mezőkre korlátozzák tevékenységeiket, kezdetben csak „figyelőórsökként” működve. A központ jelöli ki a decentralizált K+F-tevékenységeket és biztosítja a kívánt erőforrásokat. Egyben fenntartja a koordinált, hatékony technológiatranszferet, állandó támogatást nyújt a problémák kezeléséhez, és hozzáférhetővé teszi a legújabb kutatási eredményeket. Jogilag ez a K+F-központ önálló technológiai társaságként vezethető, amely a technológiai és K+F-tudás birtokosa.

A modell példája az Eastman Kodak cég. Periférikus egységei vannak Franciaországban, Japánban és Nagy-Britanniában, de ezek stratégiai céljait és költségvetését a rochesteri (USA) központi K+F-egység szabja meg. További példa a NEC, amelynek USA-beli K+F-egységeit a japán K+F-központ finanszírozza.

A BASF (Badische Anilin- und Sodafabrik) vegyipari cég szintén fejlesztő modellel dolgozik: 1995-ben 11 500 kutatója közül 9500 Németországban (ebből 8500 a ludwigshafeni K+F-központban) dolgozott. A trend a BASF és más nagy német svájci vegyipari vállalatok esetében is az erőteljesebb globalizálódás (akárcsak az USA-ban). Van, ahol a döntési folyamatokat erősen központosítják, pl. nemzetközi irányítóbizottság dönt a decentralizált helyszínek feladatairól és az erőforrások allokációjáról.

A fejlesztőmodell előnye, hogy ez esetben – a külföldi K+F-egységek aktív bevonásával – már idejében figyelembe veszik a helyi adottságokat. Az egységek előnyös vonásai, az inputok sokfélesége növeli a szervezet innovációs képességeit. A modell hátrányai: a koordinációs költségek és idők, valamint annak a veszélye, hogy a központi utasítások miatt mellőzik a külföldi egységekben a kreativitást, a kezdeményezést és a rugalmasságot.

A külföldön fenntartott K+F-egységek méretei e modell kritikus sikertényezőjét jelentik. E méreteknél túl kell lépniük a „kritikus tömeget”, de nem tehetik lehetővé

az autonóm K+F-tevékenységet (és így a kettős fejlesztéseket). Az intenzív információáramlást a központ és a külföldi helyszínek között a K+F-egységek egymással kompatibilis vezetési rendszerei biztosítják. A központnak ahhoz is elegendő kompetenciával kell rendelkeznie, hogy a különböző területeken hitelesen gyakorolja vezető szerepét, világszerte hatásosan koordinálva a tevékenységeket.

Integrált K+F hálózatok

A koncepció (5. ábra) szerint a világszerte szétszórta K+F-helyszínek erősségeinek felhasználása összeegyeztethetetlen a multinacionális vállalat klasszikus elrendezésével, az uralkodó központ és a végrehajtó perifériás egységek (leányvállalatok) koncepcióval. Ebben a modellben az anyaországi K+F már nem a központi, mindent ellenőrző „magva” a vállalatnak, hanem csak egyike azoknak az egymástól kölcsönösen függő K+F-egységeknek, amelyeket sokrétű, rugalmas koordináló mechanizmusok kötnek össze.

Az integrált K+F-hálózatban az egyes helyszínek termékcsoportokra vagy technológiai területekre szakosodnak. Saját szakterületén kompetencia-központként az adott egység veszi át a központtal egyenrangúan a vezető szerepet az egész vállalati köteléken belül. Ugyanez az egység felelős az adott termék teljes értékteljesítési folyamatáért is. A leányvállalat például az anyavállalattal megegyezve kizárólagos jogot kap egy-egy termék termelésére és értékesítésére, de az ehhez szükséges K+F-tevékenységet is köteles elvégezni. Ez az egység ismeri a termék potenciális piacait vagy alkalmazási területeit, és felelős a termékbevezetési, illetve a piaci stratégiák világméretű koordinálásáért.

A Hoffmann-LaRoche cég 1992-től világszerte „monocentrikusan” – vagyis a kompetencia-központ koncepciója szerint – szervezte át K+F-tevékenységeit. Legfontosabb kutatási helyszínei, pl. Basel, a brit Welwyn, Tokió, az USA-beli Nutley és Palo Alto egy-egy területre összpontosítják erőfeszítéseiket: elkerülve a párhuzamos munkákat így jobban hasznosítják a korlátozott K+F-erőforrásokat. A cél: a K+F-költségek csökkentése. A Roche Pharma gyógyszeripari vállalat hatvan célprogramját átfedések nélkül az egyes K+F-helyszínek között osztották fel. A világméretű K+F-tevékenységeket e vállalatnál olyan nemzetközi irányító bizottság koordinálja, amely kétévenként felülvizsgálja és – ha kell – módosítja az összes jelentősebb „témát” (célprogramokat, tevékenységeket, kutatási területeket, személy-

zetet). Tokióban az összes kifejlesztett anyagot „átvilágítják”, megvizsgálva, hogy az nem használható-e fel más kutatási területeken is.

A fejlesztőmodellől eltérően az integrált K+F-hálózat keretében a külföldi K+F-helyszínek a szervezetben stratégiai szerepet kapnak. Így a kompetencia-központok nemcsak az adott terület lehetséges változásainak „szenzoraiként” működnek, hanem aktívan keresik az új lehetőségeket, a feltételezhető veszélyforrásokat, s ezeknek megfelelő stratégiákat fejlesztenek ki. A külföldi K+F-helyszíneken kiépített jó kompetenciákat e modellben világszerte felhasználják. A Nestlé, Philips stb. konszernek K+F-tevékenységeik hatékonyságának globális érvényesítése érdekében már a 80-as évek végén átálltak az integrált hálózati formára. Az integrált K+F-hálózatokat a fokozott koordinációs munka, célprogrammenedzselés, tudásgyűjtés, szabványosítás jellemzi.

A nemzetközi K+F alakításának trendjei

A feltárt – és az előzőekben vázlatosan ismertetett – öt trendet a 6. ábra hasonlítja össze. Az integrált hálózatok létesítése mellett egyre inkább érvényesül az a felfogás, hogy a hálózaton belül az ún. csúcscsintű kutatási központra összpontosítják a legjobb erőket, és újraközpontosítják a döntési folyamatokat (ötödik trend). A cél – a költségcsökkentésen túl – a komparatív előnyök jobb kihasználása, a K+F-tevékenységek globális koordinálása, a konszernen belüli technológiatranszfer elősegítése.

■ Összefoglalás

A transznacionális K+F-célprogramok kereteit a tudástranszfer, az információk szabad áramlása és a nemzetközi K+F-magatartásra orientáltság alkotja.¹¹ A vizsgálat során feltárt és az előzőekben ismertetett koncepciókat, előnyöket és hátrányokat, trendjeiket a 6. ábrán foglaltuk össze.

A vállalatok a helyszínek kiválasztásában eddig a néhány kiemelt központban való megjelenést részesítették előnyben. A központok helyeit a technológiai csúcsteljesítmények, vagy a vezető piacok jellemezhetik. Ugyanakkor a vállalatok többsége jobban ki akarja használni a decentralizált helyszínek közötti együttműködési hatásokat (szinergiák). A globális hatékonyság üzleti szempontból fontosabb, mint a helyi hatásság. Ez az elv érvényesül a vállalatok külföldi beruházásainál, a termelésben, a delegált vezetők magatartásában, a helyi

szakemberek alkalmazásában. Nő a transznacionális K+F-célprogramok szerepe, mivel ezek hozzájárulnak a már említett költségcsökkentési, koordinálási és együttműködési célok megvalósításához. Előbbiek szükséges előfeltételei a K+F globalizálódása révén megvalósítható versenyelőnyöknek, amelyekkel a polarizálódó világ-gazdaság részvevőinek nap mint nap szükséges szembenézniük, hogy a sikeres termelés és piaci jelenlét érdekében elegendő tehessenek a tudás- és technológia-transzfer tényleges követelményeinek.


Lábjegyzet

- 1 Glatz Ferenc nyilatkozata a Tudomány Napja alkalmából. Kossuth R. 1998. november 3. 7.00
- 2 Pl. Huntington, Samuel: A civilizációk összecsapása és a világrend átalakulása. Európa. Bp., 1998
- 3 „Ha nem az országban fejlesztünk, technológiai rabszolgákká válunk.” Pungor Ernő, a Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Alapítvány főigazgatója. Világgazdaság. 1998. okt. 30. 9. o. A kutatók elvesztik hitüket (Hankó Ildikó interjúja dr. Pungor Ernővel). Magyar Nemzet, 1998. okt. 31. 17. o.
- 4 A Renault-Nissan együttműködéssel a világ negyedik legnagyobb autógyártója lép színre (1999. július 21. Louis Schweitzer, a Renault elnök-vezérigazgatójának sajtótájékoztatója Budapesten).
- 5 Krisztián Béla: A szakmastruktúra, a termékszerkezet és a piac változásainak hatása a felnőttoktatásban. In.: Sok szemmel a felnőttoktatásról. Pécs, JPTE FEEFI., 1998. 61–70. o.

- 6 NAPI Gazdaság, 1999. január 28. 5. o. majd 1999. február 26. 1., 5. o. és Audi-fejlesztőközpont Győrben (L. R.). Világgazdaság, 1998. február 26. 15, 17. o.
- 7 Cikkünk egy vállalatelemzési ismertetéshez kapcsolódik, amelynek anyagát többoldalúan egészítettük ki a hazai folyamatok figyelembevételével. A 25 európai, japán és USA-beli székhelyű nagyvállalat vezetőivel folytatott 135 interjú alapján (a szervezeti működés/működtetés, a koncepciók és azok előnyei, ill. hátrányai körében) alakultak ki a leírtak. Az interjúkat 1994 és 1996 között folytatták, többször finomították, módosították. Ezekhez adatbankok, sajtócikkek, üzleti és kutatási jelentések, üzemi lapok, célprogramvezetési dokumentumok elemzései, jegyzőkönyvek, emlékeztetők stb. járultak. Gasmann, O.: Organisationsformen der internationalen F&E in technologieintensiven Grossunternehmen. Zeitschrift Führung und Organisation, 66. k. 6. 1997. Nov./dec. 332–339. o.
- 8 Barakonyi Károly–Lorange Peter: Stratégiai management. Bp., KJK., 1995. uő. Stratégiai döntések. Csapdák-buktatók-megoldások. Pécs., JPTE FEEFI., 1998.
- 9 Átszervezés a Motorolánál. Világgazdaság. 1998. szept. 23. VI. o. Jól haladnak a Motorola-projektek. Kutatóbázis forráskihelyezéssel. Világgazdaság, 1998. okt. 20. 15. o.
- 10 Népszabadság, 1998. okt. 31. 14. o.
- 11 Vö. pl. Andreasen. L. E.: Coriat, B.: den Hertog, F. és Kaplinsky R. (Szerk.). Europe's Next Steep. Organisational Innovation, Competition and Employment. Great Britain, Frank Cass. Co. Ltd. 1995, valamint Balázs Katalin és Török Ádám: Tudás- és technológiatranszfer-szervezetek és mechanizmusok a fejlett országokban és az átalakuló Magyarországon. Összefoglaló tanulmány. Bp., OMF., 1996

1. ábra

Az etnocentrikusan központosított K+F

Az etnocentrikusan központosított K+F				
Kapcsolatok	A magatartás orientációja	Erősségek	Gyengeségek	Példák
 <p>a központi K+F csak az anyaországban, a K+F-programok központi irányítása és ellenőrzése</p>	<p>etnocentrikus, befelé orientáltság,</p> <p>a gondolatadók, az ötlettár, a tudás nemzeti kincs-ként az anyaországban érvényesül,</p> <p>az alaptermotechnológiák „védése” a konkurenciától,</p> <p>homogén K+F-kultúra</p>	<p>nagy hatékonyság, alacsony K+F költségek a komparatív előnyök és a szakosodás révén,</p> <p>rövid fejlesztési idők,</p> <p>jobban védett alaptermotechnológiák</p>	<p>érzékletlenség a helyi piacok iránt,</p> <p>a külső technológiai impulzusok elszálasztásának veszélye,</p> <p>a bezártságból adódó „megelégedettség” veszélye,</p> <p>merevségre hajlamos szervezet</p>	<p>Balzers, British Gas, General -Dynamic, Microsoft, Sigg, Toyota, Volvo, Volkswagen a 80-as évtized végéig</p>
<p><i>Jellemzők:</i> a vállalatban nem hajtanak végre transznacionális K+F-célprogramokat, mivel az összes K+F-tevékenység a hazai K+F-központban és -ra összpontosul (a központ a ténylegesen globalizált elv érvényesülése)</p>				

Geocentrikus K+F központ

A geocentrikusan központosított K+F				
Kapcsolatok	A magatartás orientációja	Előnyök	Hátrányok	Példák
<p>központi K+F az anyaországban, intenzív kapcsolat a külföldi helyszínekkel, nemzetközi munkakörváltás és külföldi személyzettoborzás</p>	<p>geocentrikus, kifelé orientáltság, szoros kooperáció más helyszínekkel, szabad információáramlás, a változás erősítői, a lobbik a nemzetközi irányultságot és kapcsolatrendszert, vásárlásokat erősítetik</p>	<p>a központi K+F nagyfokú hatékonyságának elérése, érzékenység a helyi piacok és a technológiai trendek iránt, a K+F kedvező költségű internacionalizálása</p>	<p>a K+F rendszeres internacionalizálásának esetleges elhanyagolása, a helyi igények kielégítését és a piaci sajátosságokat nem veszik eléggé figyelembe, erős a külföldre koncentráció</p>	<p>BMW, Daimler Benz, Graphysoft, Hilti, Nissan, United Technologies</p>
<p><i>Jellemzők:</i> a központi K+F és a külföldi helyszínek (termelés, értékesítés, marketing, beszerzés, logisztika) közötti intenzív kölcsönhatás alapján esetleg transznacionális K+F-célprogramok (pl. „a központ a globálisért”) adódnak, szerveződnek.</p>				

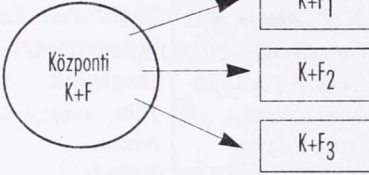
3. ábra

A policentrikusan decentralizált K+F *

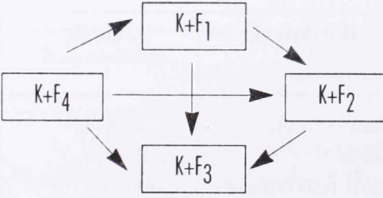
A policentrikusan decentralizált K+F				
Kapcsolatok	A magatartás orientációja	Előnyök	Hátrányok	Példák
<p>decentralizált K+F-k, főleg termékekre vonatkozó K+F, nincs vagy alig van koordináció az egyes K+F-helyszínek között</p>	<p>policentrikus orientációk, külföldi piaci orientáltság, a vevőhöz igazodás a szabványosítás előtt, a helyi eredményesség fontosabb a globális hatékonyságnál, a „távolságtartás” elve</p>	<p>nagy érzékenység a helyi piacokra, alkalmazkodás a helyi környezethez, a helyi erőforrások használata</p>	<p>a hatékonyság hiánya, kettős fejlesztések lehetősége, nincs igazi technológiai fókusz, a kritikus tömeg elérésének elmaradása</p>	<p>pl. a Philips (a 80-as évekig), Sulzer</p>
<p><i>Jellemzők:</i> a decentralizált K+F-helyszínek főleg a helyi vevők számára fejlesztenek ki megoldásokat („helyben a helyiekért”), és alig kerül sor a helyszíneken túlnyúló kooperációkra, így transznacionális K+F-célprogramokra</p>				

* Gasmann.im.kiegészítésekkel

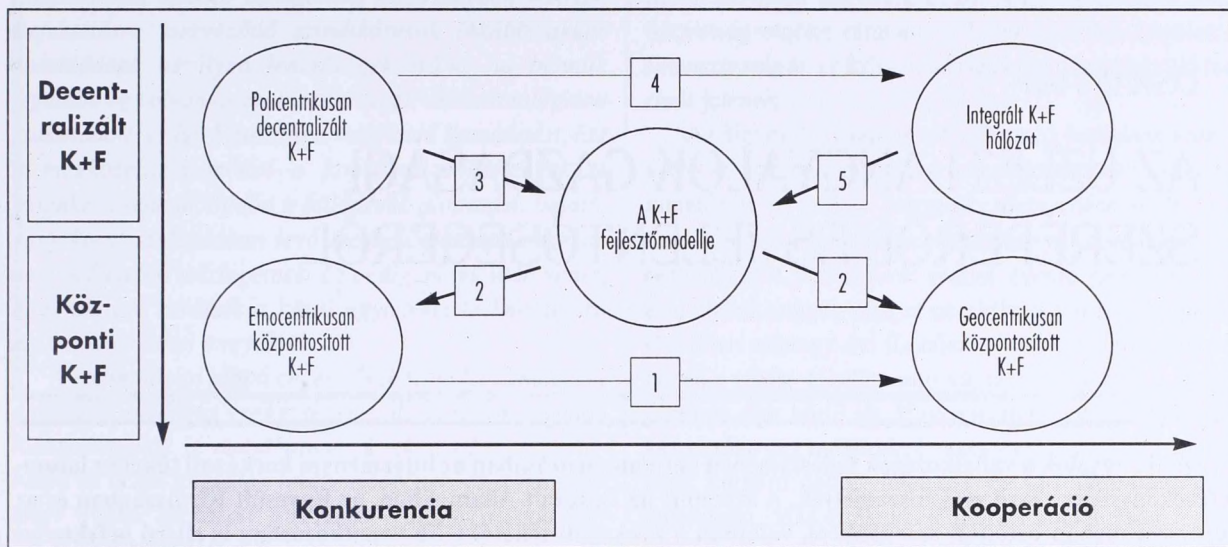
A K+F fejlesztőmodellje

A K+F fejlesztőmodellje				
Kapcsolatrendszerek	A magatartás orientációja	Előnyök	Hátrányok	Példák
 <p>a központ által irányított decentralizált K+F, a technológiamezők többségében a vezetés a K+F-központé, a koordinálás előírásokkal és költségvetésekkel történik</p>	<p>etno- vagy geocentrikus lehetőségek, csomóponti-struktúra: a központ egyértelmű túlsúlya, központilag irányított kooperáció a helyszínek között</p>	<p>nagy hatékonyság a K+F-tevékenység egyeztetése és a párhuzamos fejlesztések elkerülése révén, az összes K+F helyszín előnyeinek kihasználása, szinergia megvalósítása</p>	<p>sok a koordinációs költség és idő, fennáll annak a veszélye, hogy a kreativitást és a rugalmasságot a központi utasítások elnyomják</p>	<p>AT and T, BASF, Bosch, Boehringer, Ingelheim, Hitachi, Kodak, Matsushita, Mitsubishi, Sharp, Siemens, Sony, United Technologies</p>
<p><i>Jellemző:</i> kevés a transznacionális K+F-célprogram, ezeket a K+F-központ irányítja. Inkább csak K+F-megbízások jutnak a decentralizált K+F-egységeknek. Ezeket helyben hajtják végre („a helyben a világrért”, a „globálisan gondolkodj – lokálisan cselekedj” elv jegyében).</p>				

Az integrált K+F-hálózat modellje

Az integrált K+F-hálózat modellje				
Konfiguráció	A magatartás orientációja	Előnyök	Hátrányok	Példák
 <p>erőteljesen internacionalizált K+F, bizonyos termékekért és/vagy technológiáért a kompetencia-központok globálisan felelősek, többdimenziós koordináció a sokféle testület igénybevételével, átfogó programok az informális kapcsolatok és az erős vállalati identitás útján</p>	<p>geocentrikus, a vezető ország koncepciójának érvényesítése, a kompetencia-központok és a központ egyenjogúsága, a kooperációs vállalati kultúra érvényesítése, szabad információáramlás a vállalatban</p>	<p>a szakosodás előnyei és a szinergia hatások megvalósulása inkább globális, mint helyi hatékonyságú, szervezeti tanulás a helyszíneken túlmenően érvényesül, helyi előnyök kihasználása és továbbfejlesztése</p>	<p>nagy koordinációs költségek, az intézményi szabályozások és döntési folyamatok komplexitása</p>	<p>ABB, Bayer, Ciba-Geigy, Hoechst, Hoffman-La Roche, IBM, Philips, Sandoz, Schering</p>
<p><i>Jellemzők:</i> a transznacionális K+F-célprogramok a vállalat innovációs tevékenységeinek központi összetevői. A tudás és az ismeretek átadásának folyamatai rendszerint túllépik az országhatárokat („a globális a globalitásért” elv jegyében). A teljes innovációs folyamatért felelős célprogramvezetés a mindenkori kompetencia-központokban működik</p>				

A nemzetközi K+F általános jellemzői



TRENDEK

1. A K+F-folyamatok nemzetközi piacokra és technológiai tudásközpontokra való erős irányultsága. Pl. a BMW, Mercedes, Toyota, Volkswagen és a Volvo esetében.
2. Szigorúan irányított technológiai „figyelőrsők” kiépítése, főként a japán vállalatok Európában működő alapvetési laboratóriumai, pl. a Hitachi-laboratóriumok Dublinban (információtudomány) és Cambridge-ben (mikroelektronika).
3. A külföldi K+F-helyszínek fokozott integrálása. Pl. az Audi (Győr), Philips (Székesfehérvár), a General Electric-Tungstam (Magyarország) vagy a General Motors esetében (kompetencia-központok létesítése részegységek számára az egész világra irányuló rüsselsheimi motorfejlesztés, vasvári kereskedelmi adatközpont).
5. A koordináció szigorítása, a K+F tevékenységek néhány „csúcspontba” való újraközpontosítása a hatékonyság növelése céljából. Pl. az ABB (Asea-Brown-Boveri), IBM, Hoechst.

1. táblázat

A kutatásra/fejlesztésre fordított költségek az adott terület GDP százalékában (1994)

Területek	Költségek a GDP %-ában
Észak-Amerika	2.5
Japán és az iparosodott ázsiai országok	2.3
Nyugat-Európa	1.8
Óceánia	1.5
FÁK országok	1.5
Kelet-közép Európa	0.8
India és Közép-Ázsia	0.6
Kína	0.5
Afrika Szaharától délre eső része	0.3
Arab államok	0.2
Világátlag	1.4

MTI/UNESCO-1997.
(METRO. 1999. július 21. 1. old.)

2. táblázat

Az OMFB kutatás/fejlesztési pályázati támogatásának 1998. évi nyertesei

Pályázók	A pályázat tárgya	Új kutatási munkahelyek száma	Összes beruházás (eFt)	Megítélt támogatás (eFt)
Knorr-Bremse Fékrendszer Kft.	Új budapesti kutató és fejlesztő központ építése	30	964 350	199 966
Nokia Telekom Kft.	Kommunikációs szoftver-kutató és -fejlesztő központ első fázisa (épület-felújítás és eszköz-beruházás)	100	1 287 801	243 100
Audi Hungaria Motor Kft.	Motorfejlesztő központ építése	36	3 558 880	456 934
Összesen		166	5 811 031	800 000

Forrás: OMFB 1999

OSMAN Péter

AZ ÜZLETI ANGYALOK GAZDASÁGI SZEREPÉRŐL ÉS JELENTŐSÉGÉRŐL

Az üzleti angyalok a vállalkozások fejlesztésében és finanszírozásában az intézményes kockázati tőkéhez hasonló tevékenységet végző magánszemélyek. A szerző ír az Egyesült Államokban, az Egyesült Királyságban és az Európai Unióban betöltött szerepükről, valamint a kockázati tőkétől több vonatkozásban is eltérő befektetési indítékaiokról. A tanulmány említésre érdemes mondanivalója még a vállalkozásfejlesztés támogatása, ösztönzése, és ebben a versenyszféra szerepvállalása.

Számos fejlett gazdaságú ország tőkepiacán fontos szerepet játszanak olyan magánszemélyek, akik a vállalkozások fejlesztésében és finanszírozásában az intézményes kockázati tőkéhez hasonló tevékenységet végeznek. Ők az úgynevezett üzleti angyalok.¹ Gazdasági szerepüket az teszi fontossá a finanszírozást kereső vállalkozások, és azok révén végső soron a nemzetgazdaság számára, hogy ők a vállalkozás finanszírozásnak éppen azt a szeletét adják, amely túlságosan kicsiny ügyleteket jelent ahhoz, hogy elnyerhesse a befektetési bankok érdeklődését, amelyet nem fed le a kereskedelmi bankok hitelezési tevékenysége, és amely kívül esik azon a körön is, ahová intézményes kockázati tőke fektet be.

A fejlődésük korai szakaszában levő vállalkozásoknak, és közöttük különösen a technológiai innovációk létrehozására és hasznosítására támaszkodóknak a finanszírozási szükségleteik fedezésére külső tőke bevonására van szükségük. A hitelfelvételből történő finanszírozás nekik nagyrészt alkalmatlan, mivel olyan terheket ró a vállalkozásra, amelyeket az növekedésének ebben a szakaszában nehezen tudna elviselni. Emellett e vállalkozások többé-kevésbé alkalmatlanok arra, hogy megfeleljenek a kereskedelmi bankok – az utóbbiak szempontjából teljesen helyénvaló, sőt szükségszerű – hitelbírálati követelményeinek.² A külföldi tapasztalatok ugyanakkor azt mutatják, hogy e vállalkozások jobb eséllyel várhatják az üzleti angyaloktól, mint a kockázati tőke

cégektől, hogy megadják nekik a kritikus jelentőségű magvető tőke, ill. indulótőke finanszírozást.

Egy évek óta folyó vállalkozásfejlesztési program fontos állomásaként az Angol Bank³ 1996-ban átfogó jelentést adott ki a brit technológia-alapú kisvállalkozások finanszírozásának helyzetéről és problémáiról. A benne közreadott megállapítások és ajánlások olyan tanulságokat hordoznak, amelyek kulcsfontosságúak lehetnek minden olyan ország számára, amely tudatosan törekszik gazdasága jövedelemtermelő- és versenyképességének javítására. A megállapítások és az ajánlások kitérnek az üzleti angyalok szerepére is:

„A technológiaalapú kisvállalkozások számára az üzleti angyalok feltehetően a mintegy 150 ezer font nagyságig terjedő tőkebefektetések legjobb lehetséges forrását jelentik. Ha a továbbiakban nem is mindig tudnak annak újabb tőkebefektetést adni, hozzásegíthetik a vállalkozást, hogy sikeresen elinduljon a növekedési pályán.

Főként az arra szakosodott üzleti angyalok hajlamosak rá, hogy technológiaalapú kisvállalkozásokba befektessenek. Az Egyesült Államokban végzett kutatás azt jelezte, hogy az üzleti angyalok 13 százaléka fektetett be csúcstechnológiai gyártó vállalkozásba, és hat % volt az, amely a pénzt kizárólag csak ebbe a szektorba vitte. Mindamelllett, 25 százalékuk mutatott nagy érdeklődést az ilyen befektetések iránt, és ez az arány a 'csúcstechnológiai körzetek'-ben 64–71 százalékig emelkedett. Egy,

az Egyesült Királyságra vonatkozó tanulmány azt mutatja, hogy itt az üzleti angyalok technológiaalapú vállalkozásokba történő befektetései kisebbségben vannak. Befektetésre szerveződő szindikátusok inkább akkor érdeklődnek az ilyen lehetőségek iránt, ha bennük legalább egy olyan angyal is részt vesz, aki technológiára szakosodott, és így biztosítja a megfelelő hozzáértést. Ezt a megközelítési módot a kockázati tőke cégek is magukévé tehetik, midőn a fejlődésük alapozási, induló, vagy korai szakaszában levő technológiaalapú cégekbe való befektetést mérlegelnek. Ez pedig maga után vonja, hogy aktívan keressék a közös ügyleteket technológiára szakosodott üzleti angyalokkal.

A technológiai alapú cégek tőkéhez jutási nehézségei a tőkepiac bizonyos gyengeségeire, ill. hatékonyságának hiányosságaira is mutathatnak. Ezek részben orvosolhatók az üzleti angyalok tevékenységének, és a magvető tőkét nyújtó kockázati tőkékkel való együttműködésének az ösztönzésével.

És az ajánlás: „Fel kell tárnai annak az okait, hogy az üzleti angyalok miért töltenek be kisebb szerepet a vállalkozás finanszírozásában az Egyesült Királyságban, mint az USA-ban. A piacnak ez a szegmense kritikus jelentőségű lehet a technológiaalapú kisvállalkozások sikerében. Fejlesztésének egyik lehetőségét az olyan helyi, valamint országos hálózatok kínálják, amelyek rendeltetése, hogy segítsék a vállalkozások és a finanszírozók egymásra találását.”

Az Angol Bank jelentésére reagálva, a Brit Gyár-iparosok Szövetsége (Confederation of British Industry, [CBI]) Kis- és Középvállalkozási Tanácsa 1997. februárjában szintén állásfoglalást tett közzé „Technológiai Sztárok – Hogyan törhetőek át a technológiaalapú kis- és középvállalkozások előtt álló növekedési korlátok” címmel. Ebben a CBI is kiemeli az üzleti angyalok szerepének fontosságát a vállalkozások fejlesztésében.

A CBI állásfoglalása szerint „A vállalkozás menedzsmentje a minden. A nagy kérdés, hogyan képes az ország megfelelni annak a kihívásnak, hogy több elsőosztályú menedzsment csapatot hozzon létre. Létfonosságú lehet az üzleti angyalok hozzájárulása is a menedzsment terén.” „Segíteni kell az üzleti angyal hálózatokat...”

A jelentések megvitatására az Angol Bank, a Királyi Társaság⁴ és a CBI konferenciát szervezett „az ÜZLETTÁRSÁK; a Tudomány, az Ipar és a Pénzügy Szepepe a Kis Technológia-alapú Vállalkozások Előmozdításában” címen. Itt az egyik főelőadó, a Warwick Egyetem rektorhelyettese kiemelte, hogy mind nagyobb fontosságot tulajdonítanak annak, hogy javítsák

a menedzsment felkészültséget a régióban, annak képességét a szükséges finanszírozás megszerzésére, különösen az üzleti angyalok útján. A Brit Kockázati Tőke Szövetség elnöke rámutatott, hogy az üzleti angyalok a finanszírozás és az üzleti tanácsadás fontos és bővülő forrását jelentik.

Az Egyesült Államokból származó becslések szerint a kis- és középvállalkozásokba befektetett külső tőke tekintetében az üzleti angyalok részesedése több mint ötszörösen meghaladja az intézménye kockázati tőke befektetéseit. Felmérések szerint évente nagyjából 250 ezer üzleti angyal vesz részt aktívan vállalkozásokban. Összesen mintegy évi tíz-húsz milliárd dollárt fektetnek be, és a tőlük tőkéhez jutó vállalkozások száma évente harminc ezer körül jár. Ugyanott mintegy 500–600 kockázati tőke cég működik, és ezek évente mintegy három-négy milliárd dollárt fektetnek be kb. három ezer vállalkozásba. Más értékelések szerint a jelentőségük még ennél is nagyobb: eszerint azoknak a vállalkozásoknak a száma, amelyekbe befektetnek, húsz- negyvenszeresen is meghaladja az intézményes kockázati tőke befektetéseivel működő vállalkozásokét, a tőlük származó befektetett tőke nagysága pedig vetekszik az induló-, valamint a növekedésben levő kisvállalkozásokba fektetett minden egyéb külső tőke nagyságával.

Szerényebb, de hasonló szerepet töltenek be az üzleti angyalok az Egyesült Királyságban is. Igen jellemző az a kép, amelyet a Brit Kockázati Tőke Szövetség ad a tájékoztató kiadványaiban az ottani üzleti angyalokról. Ez is megerősíti, hogy azok ott az induló és a növekedő vállalkozások számára az elérhető tőke jelentős forrását alkotják.

Szakértői becslések azt sugallják, hogy befektetéseik tőke összege ott is legalább kétszerese a kockázati tőke cégekének. A szakértők az itt működő üzleti angyalok számát a kilencvenes évek közepén mintegy harmincötven ezerre becsülték. A tőlük kapott tőkebefektetések összege egyes becslések szerint ekkor két milliárd angol font, mások szerint ennek legalább kétszerese körül volt. Igen valószínű az is, hogy ezek a mértékek azóta növekedtek.

Ausztrália most kezdi felfedezni a maga számára az üzleti angyalok tevékenységében rejlő hasznokat és lehetőségeket. 1997 áprilisában az ausztrál kormányzat tanulmányt adott közre az üzleti angyalok gazdasági szerepéről. Pontos statisztikai adatok ott sincsenek a befektetéseikről, felmérés és azon alapuló becslés azonban készült. Az említett tanulmányban közreadott becsült adatok szerint az alkalmazottakkal dolgozó, de húsz főnél

kevesebb alkalmazottat foglalkoztató cégeknek mintegy 1,9 százaléka kapott már üzleti angyaltól tőkebefektetést az utóbbi néhány év során.⁵ Nagyobb cégek is kaptak, ezek száma azonban meglehetősen csekély. Az így befektetett tőke átlagos nagyságát 150.000 dollárra becsülik, az összes így finanszírozott vállalkozás számát 6.800-ra, és ezzel az üzleti angyaloktól származó összes befektetett tőke nagyságát mintegy egy milliárd dollárra.

Jellemző példaként arra, hogy az üzleti angyalok tevékenysége nemcsak az angolszász országokban számottevő, érdemes megemlíteni, hogy szakértők azt viszonylag jelentősnek ítélik Franciaországban is.

Tényleges statisztikai adatok ebben a tekintetben sem állnak rendelkezésre. A szakértők felmérése és becslése szerint ott mintegy 1.500 ilyen befektető működhet. Az általuk befektetett összes tőke nagyságát 850 millió finn márkára becsülik.

Üzleti angyal hálózatok, ill. központok működnek a Német Szövetségi Köztársaságban, Hollandiában, Franciaországban, sőt már Ausztráliában is.

Az Európai Unió az üzleti angyalokról

Az Európai Bizottság 1987-ben indította el az ún. Kis- és Középvállalkozás Akció Programját. Ennek egyik leágazásaként alakították ki egy ötéves kísérletet azzal a rendeltetéssel, hogy mozdítsa elő és ösztönözze a magvető tőke nyújtását Európában. Ezt a kísérletet, amely az Európai Magvető Tőke Alap Hálózat elnevezést kapta, együtt irányította a Közösség két főigazgatósága, a DG XXIII (Vállalkozás politika), valamint a DG XIV (Regionális politika).

A kísérletet az Unió közösségi pénzeszközeinek felhasználásával 1990-ben indították útjára. Annak részeként 1997-ben értékelést végeztek, majd ajánlásokat fogalmaztak meg. Ezek egyike szerint *„Fel kell tárnunk azokat az akadályokat, amelyek távol tartják az üzleti angyalokat a vállalkozásokba történő befektetéstől. Bátorítani kell az együttműködést az üzleti angyalok, valamint a regionális fejlesztési ügynökségek között.”*

Az Európai Bizottság az Unió „Kis- és Középvállalkozások 3. Többéves Programja” részeként most új programot indított, amelynek rendeltetése, hogy előmozdítsa az üzleti angyal hálózatok létrejöttét és működését. A Bizottság vállalja, hogy a költségek ötven százalékáig finanszírozza az üzleti angyal hálózatok létrehozására vonatkozó megvalósíthatósági tanulmányokat. Szintúgy ötven százalékig magára vállalja a nemzeti vagy regionális hálózatok létrehozását szolgáló kísérletek (pilot) költségeinek viselését. Ezen felül sze-

mináriumokat szerveznek, hogy segítsék az üzleti angyal hálózatok gondolatának elterjedését egész Európában, és hogy elmagyarazzák, hogyan kell az ilyen hálózatokat létrehozni.

Mindez jól mutatja, mekkora annak a szerepnek a nemzetgazdasági jelentősége, amelyet az üzleti angyalok a kis- és középvállalkozások fejlesztésében és finanszírozásában betöltenek, ill. betölthetnek.

Rejtett tartalékok

Brit szakértők azt is kiemelik, hogy a mai szerepüknél lényegesen nagyobbak azok a lehetőségek, amelyek a jelentős növekedési képességű kisebb vállalkozások számára az üzleti angyalok fejlesztő-finanszírozó tevékenységében rejlenek. Igen jelentős hányaduk hajlandó lenne számottevően több tőkét is befektetni, ha nagyobb számban találnának ehhez megfelelő vállalkozásokat. Egy, a brit üzleti angyalok körében végzett felmérés azt mutatta ki, hogy mintegy hetven százalékuk szívesen fektetett volna be több tőkét is. Ha elegendően nagy számban találtak volna megfelelő befektetési lehetőséget, akkor az összes így befektetett tőkéjük mintegy háromszorosra lett volna a tényleges befektetéseknek.

Meg kell jegyeznünk, hogy e tekintetben tökéletes a párhuzam az intézményes kockázati tőkével. Ismeretes, hogy ez utóbbi befektető tevékenységének sem a pénzhiány, hanem sokkal inkább a befektetésre alkalmas vállalkozások és lehetőségek hiánya szab határt. Jellemző erre, hogy az Európai Kockázati Tőke Szövetség 1998. évi évkönyvében közreadott statisztikák szerint az európai kockázati tőkések által 1997-ben a pénztulajdonosoktól bevont új tőke nagysága meghaladta a húsz milliárd ECU-t. Az európai iparág már 1996-ban is minden (addigi) idők legjobb eredményét mutatta fel, ez azonban akkor „mindössze” nem egészen nyolc milliárd ECU-t jelentett. Az 1998. évben bevont új tőkére vonatkozó adatok pedig még az előző évet is túlszárnyalják.⁶ Ez minden eddigi kétséget és kényelmes, ám hamis feltevést eloszlátva nyilvánvalóvá tette, hogy a vállalkozások tőkéhez jutásának útjában álló nehézségek valódi okozója nem a tőke tényleges hiánya, hanem sokkal inkább az, hogy a pénztulajdonosok, valamint az azok felhalmozott megtakarításaival dolgozó pénz- és tőkepiaci közvetítők erősen megvágolgták, hogy mely vállalkozásokba érdemes befektetniük, a tőkét keresők nagy hányada pedig nem tud megfelelni a követelményeiknek. Így csaknem kizárólag egyetlen kritériumtól függ, hogy valamely vállalkozás képes-e tőkéhez jutni, nevezetesen attól, hogy az milyen kockázatot hordoz és milyen

megtérülést tud biztosítani a befektetőknek, tehát érdemes-e oda befektetni. Nagyjában-egészében érvényes ez az üzleti angyalok befektetéseire is, jóllehet az ő befektetési indítékaik valamelyest sokrétűbbek.

Az üzleti angyalok befektetési indítékai

Az intézményes kockázati tőke esetében teljesen egyértelmű, milyen indíték áll annak vállalkozásfinanszírozó szerepe, és mindama egyéb tevékenysége mögött, amelyet e szerep betöltése érdekében ellát. A kockázati tőke cégek ugyanúgy nyereségérdekeltségi rendszerben dolgozó gazdálkodó szervezetek, mint az áruterelés más szereplői, és ezért a tevékenységük végső indítéka mindig az üzleti haszon szerzése.

Az üzleti angyalok tevékenységének mozgató rugóit tekintve a kép már egyáltalán nem ilyen egyszerű, egyszerű. Azok az indítékok, amelyek az ő befektetési döntéseiket hajtják, és amelyek alapján aktív szerepet is vállalnak vállalkozások fejlesztésében, felvirágoztatásában, sokkal kevésbé kötődnek csupán egyazon célhoz.

- *Tőkenyerességért – amint a nagyobb testvér is teszi*
Az üzleti angyalok esetében is a vállalkozásfejlesztő tevékenységük legerősebb hajtóerejét alkotó indítékot a leggyakrabban az a törekvés jelenti, hogy haszonra tegyenek szert. Ennek eszközeként szolgál számunkra a tőkenyeresség elérése. A kockázati finanszírozás általános működési módjával összhangban ezt a tőkenyereséget ők is annak révén szerzik meg, ha a pénzüikkel – és többnyire az aktív részvételükkel – működő vállalat megerősödik, és ennek köszönhetően az abban birtokolt, a befektetések fejében szerzett tulajdonhányaduk felértékelődik. Reájuk is érvényes azonban, hogy e tőkenyerességhez csak akkor juthatnak hozzá, ha találnak is olyan vevőt aki, ill. amely a szóban forgó tulajdonhányadot ennek megfelelő áron megvásárolja.

Az elemzések egybehangzóan megerősítik ugyanakkor azt is, hogy az üzleti angyalok számottevő hányadát egyéb, az előzőtől eltérő indítékok is hajtják.

- *Folyó jövedelemért*

Vannak közöttük olyanok, akiknél fontos, vagy éppen alapvető indíték lehet, hogy folyó jövedelmet akarnak húzni a vállalkozásból. Attól függően, hogy miképpen építik fel, milyen jogi keretekbe ágyazzák a kérdéses céggel fennálló kapcsolataikat, többféle lehetőség is megnyílhat előttük arra, hogy ilyen jövedelemre tegyenek szert.

Ilyen lehetőséget teremt, ha a cég nyereségesen működik, és nyereségéből a gazdasági társaság működési szabályai szerint osztalékot fizet a tulajdonosainak. Ha az üzleti angyal a befektetése fejében a cégben tulajdonhányadot szerzett és így maga is tulajdonossá vált, ebben a minőségében jogosult az osztalékra.

Más módja, hogy az üzleti angyal a cégtől folyó jövedelmet húzzon, ha az azzal kötött megállapodás értelmében díjazást kap az annak működését/fejlődését segítő közreműködéséért. Magától értetődik emellett, hogy ha az üzleti angyal bizonyos közreműködéséért díjazást kap a cégtől, ez semmiben sem érinti azt a jogát, hogy tulajdonosi minőségében részesedjék annak nyereségéből is, vagyis osztalékot is kapjon.

- *Nem mindig csak a pénzért*

Az elemzések kiemelik, hogy az üzleti angyalokat e tevékenységükben hajthatják olyan indítékok is, amelyek az intézményes kockázati tőke esetében egyszerűen soha még csak fel sem merülhetnek. Ez utóbbiak közös vonása – amely egyben az intézményes kockázati tőkétől el is választja őket –, hogy mögöttük nem a haszonszerzésre való törekvés áll, hanem az emberi természet sajátosságaiában gyökereznek. Így egyáltalán nem ritka indítékul szolgál az a törekvés, hogy az üzleti angyal e tevékenysége révén élményekre tegyen szert. Különösen fontos lehet e tekintetben, és meglehetősen gyakori indítéknak is tekintik azt az igényt, hogy az üzleti angyal a vállalkozásfejlesztő tevékenységének köszönhetően sikerélményben részesüljön. Azok között, akik ezt keresik vannak akik elsősorban önmagukban akarják megmutatni, hogy képesek ilyen jelentős eredmények elérésére. Mások ezt főként a környezetük előtt, vagy éppen a világ szemében akarják bizonyítani. A lényeg itt mindenképpen az, hogy a vállalkozás sikerében a saját üzleti tehetőségük látványos bizonyosságát keresik.

Hasonlóképpen 'emberi', és az intézményes kockázati tőkétől idegen indítékként hajt bizonyos üzleti angyalokat a szerepvállalásban, hogy azt az izgalmat keresik, amely azzal jár, hogy részt kapnak egy vállalkozás irányításában, ennek révén lehetőségük nyílik arra, hogy döntéseket hozzanak, ill. mások döntéseit befolyásolják, és viselniük kell az ezzel járó felelősséget is. Többségük számára ez nem újdonság – az üzleti angyalok nagy hányadát olyanok teszik ki, akik mögött sikeres üzleti múlt áll, akár úgy, hogy sikeres vállalkozók voltak, akár pedig annak köszönhetően, hogy korábban vezető beosztásban irányították jelentős gazdasági súlyú vállalatok üzleti tevékenységét. Őket az az igény hajtja, hogy

ismét a küzdőtéren érezhessék magukat, érezzék az ütközetekre való felkészülés feszültségét, a csata izgalmát, a győzelem örömét. Mások viszont, akiknek ebben még nem volt részük, annak lehetőségét keresik, hogy mindezt most megízlelhessék.

Az előzőeken túl, szintúgy az 'emberi' indítékok sorába tartozik az is, hogy vannak, akik abban, hogy a pénzükkel, a közreműködésükkel bizonyos vállalkozáshoz kapcsolódnak, magát az értelmes és tartalmas elfoglaltságot keresik, jelesül annak a lehetőségét, hogy számukra vonatkozó üzleti/szakmai tevékenységgel tölthessék az idejüket. Magától értetődik, hogy ez sem játszik szerepet az intézményes kockázati tőke esetében.

A kutatások kimutatták, hogy az üzleti angyalok tevékenységében sajátos indítékul szolgálhat a szociális érzékenység is. Ennek érvényesüléseként hajthatja őket az a törekvés, hogy a befektetésükkel olyan vállalkozás elindulását, ill. fejlődését mozdítsák elő, amely a társadalom számára hasznos terméket, szolgáltatást állít elő, vagy számottevően javítja az élet jó minőségéhez fontos termékekből, szolgáltatásokból az ellátást. Hasonlóképpen lehet indíték az is, hogy a szóban forgó vállalkozás léte és tevékenysége a társadalom szempontjából kedvező hatásokat hoz létre. Jellegzetes példája lehet ennek a munkahelyteremtés, vagy éppen bizonyos hátrányos helyzetű csoportok, rétegek munkához jutási lehetőségeinek a javítása. Jelentős erejű indíték lehet az is, hogy a kérdéses vállalkozás léte, fejlődése kedvező hatással van arra a közösségre, amelyben maga az üzleti angyal is él.⁷

Az infrastruktúra jelentősége

Az üzleti angyalok befektetési döntéseiben nagy jelentőséget kaphat az is, hogy milyen az ország, vagy a szóban forgó országrész infrastruktúrája.

A jelentős növekedési képességű vállalkozások sikerének, méginkább pedig azok sikeres fejlesztésének és bővítésének elengedhetetlen – bár önmagában természetesen nem elégséges – feltétele, hogy könnyen, hatékonyan és minél ésszerűbb költségfordítással tudják kiépíteni és működtetni a gazdasági, főként a termelési kapcsolataikat. Ez megköveteli, hogy a tevékenységük kereteit adó infrastruktúra jó legyen. A vállalkozás kereteit adó infrastruktúra minősége így olyan tényező, amely meghatározó szerepet játszik abban, hogy milyenek lehetnek a várható működési és növekedési esélyei annak a vállalkozásnak, amelyet az üzleti angyalnak befektetésre felkínálnak.

Az üzleti angyalok számára azonban további sajátos jelentősége is van annak, hogy milyen a szóban forgó térség infrastruktúrájának minősége, és ez önmagában is különösen nagy súlyt kaphat a befektetési döntéseikben. Amint arra utaltunk, nagy hányaduk valamilyen módon és mértékben segíti a befektetésével működő vállalat tevékenységét, fejlődését és növekedését. Csekély kivételtől eltekintve valamennyien megkövetelik, hogy folyamatosan figyelemmel kísérhessék annak működését, megfelelő betekintést kapjanak abba. Nagy hányaduk szintúgy ragaszkodik ahhoz, hogy részt vehessen annak irányításában, s különösen azt, hogy beleszólást kapjon a stratégiai döntések meghozatalában. Mindezen igények teljesülésében értelemszerűen elengedhetetlen feltétel, hogy közte és a vállalkozás között az infrastruktúra kielégítően jó közlekedési és kommunikációs lehetőségeket biztosítson. Hiába hajlandóak a kérdéses vállalkozás tulajdonosai arra, hogy biztosítsák a befektető számára ezeket a jogokat, megosszák vele a vállalkozás irányítását és felügyeletét, ha az infrastruktúra túlságosan megnehezíti a kapcsolattartást, vagy éppen azt, hogy az üzleti angyal személyesen is ott tudjon lenni a döntések meghozatalánál, valamint – szükség vagy a saját igényei szerint – a vállalkozás tevékenységeinek színhelyein. Ha úgy látja, hogy ez a számára túlságosan nehézkesnek, megbízhatatlannak, vagy ésszerűtlen mértékben időrablónak, ill. költségesnek ígérkezik, ez elegendő lehet ahhoz, hogy ne fektessen be ebbe a vállalkozásba.

Az Egyesült Királyságban úgy tartják, hogy ott az üzleti angyalok általában csak olyan vállalkozásba hajlandóak befektetni, amely autóval legfeljebb két-három órányira van tőlük. Ebből könnyű kikövetkeztetni, milyen befolyással van az úthálózat minősége az üzleti angyalok akciórádiuszára, ezen keresztül pedig arra, milyen esélyei vannak a vállalkozásoknak, hogy hozzájuthassanak az üzleti angyalok pénzéhez és a fejlődésüket segítő közreműködésükhöz.

Lappangó angyalok

Az e téren meglevő rejtett és ezért kiaknázatlan tartalékokat nagyon jelentős mértékben gazdagítják azok, akik ugyan rendelkeznek azokkal az adottságokkal, amelyek birtokában betölthetnék az üzleti angyal szerepét, azonban valamely ok miatt mégsem kezdtek ilyen tevékenységbe.⁸ A becslések szerint az ő számuk jelentősen felülmúlja a ténylegesen működő angyalokét, és megfelelő ösztönző körülmények, vagy méginkább a megfelelő ösztönzés hatására igen számottevő hányaduk tényleges, aktív befektetővé válna.

Egy Egyesült Királyság-beli kisebb felmérés azt mutatta ki, hogy azok között az okok közt, amelyek ezeket távol tartják az üzleti angyal szerepétől, a leginkább jellemző, hogy nem tudnak olyan vállalkozásokat találni, amelyekbe befektetnének. Amennyiben ez így van, abból logikusan adódik a következtetés, hogy minden olyan külső segítség, szolgáltatás és szervezeti megoldás, amely előmozdítja a finanszírozást kereső vállalkozásokat, valamint az azokba esetlegesen befektetni hajlandó pénztulajdonosok egymásra találását, jelentős mértékű, az üzleti angyaloktól származó tőkét mozgósíthat a nagy növekedési képességű kisebb vállalkozásokba való befektetésre. Ilyen szerepet töltenek be figyelemreméltó hasznossággal az Egyesült Királyságban működő közvetítő szervezetek és hálózatok.

Ösztönzés, támogatás

Amint az eddig vázoltakból is kitűnik, megfelelő ösztönző eszközök alkalmazása hozzásegíthet ahhoz, hogy bővüljön az üzleti angyalok vállalkozásfejlesztő tevékenysége, többen legyenek hajlandóak ilyen befektetésekre, és mindennek eredményeként több vállalkozás előtt nyíljon meg annak az esélye, hogy üzleti angyalok révén hozzájutnak az indulásukhoz, ill. a fejlődésükhöz szükséges tőkéhez, és esetleg az azt segítő egyéb közreműködéshez. Az üzleti angyalok vállalkozásfejlesztő és finanszírozó tevékenységére is maradéktalanul érvényes tehát, hogy ha optimális mértékben ki akarjuk bontakoztatni annak a nemzetgazdaságra gyakorolt kedvező hatásait, akkor ezért tenni is kell. Más országok gyakorlata azt mutatja, hogy ebben szükség van a közösségi szektor és az annak megjelenítőjeként eljáró kormányzat szerepvállalására, ösztönző és segítő közreműködésére is. Ennek egyik lehetséges és fontos eleme az ilyen befektetések ösztönző adókedvezmények rendszere. Nem kevésbé fontosak azok az eszközök – pl. a kapcsolatteremtő hálózatok, információs rendszerek, az ezeket működtető szervezetek tevékenységének támogatása –, amelyek rendeltetése, hogy segítsék a finanszírozást kínálókat, valamint a tőkét kereső vállalkozások egymásra találását, és mindkét fél számára csökkentsék az ezzel járó költségeket.

Az Egyesült Királyságban a foglalkoztatás, és az ezt szolgáló munkahelyteremtés előmozdítására létrehozott szervezet működteti az egyik legnagyobb ilyen rendszert, amelynek közvetítő tevékenysége – helyi képviselő és regionális szervezetekkel való együttműködések révén – az ország egészét átfogja. Ugyancsak jelentős az a támo-

gatás, amelyet a brit regionális Képzési és Vállalkozásfejlesztési Központok adnak az üzleti angyalok és a vállalkozások egymásra találását segítő szervezetek működtetéséhez. Ez jól jellemzi, hogy mennyire tudatában vannak ott az üzleti angyalok szerepe nemzetgazdasági jelentőségének.

Nem igényel különösebb érvelést annak belátása sem, hogy a gazdasági szabályozókban és a közösségi szerepvállalásban megjelenő ösztönzés alkalmas lehet arra, hogy a „lappangó” üzleti angyalok jelentős hányadát előmozdítsa afelé, hogy aktív befektetőkké váljanak. Nyilvánvaló – és teljesen természetes –, hogy sokukat az tartja vissza a vállalkozásokba történő befektetéstől, hogy az elkerülhetetlenül kockázatokkal és bizonyos terhekkel jár együtt. Ez különösen azokat riaszthatja, akik még nem szoktak hozzá ahhoz, hogy ilyen befektetéseket vállaljanak, és e téren nem rendelkeznek kellő gyakorlattal sem. Ha az ösztönzés eszközei leveszik a vállalkozókat a kockázatok és terhek egy részét, ez már elfogadhatóvá teheti a számukra, hogy ilyen befektetésekre merészkedjenek. Ez természetesen elsősorban a kockázati finanszírozást kereső vállalkozások érdekeit szolgálhatja, mivel megnyithatja előttük a „lappangó” üzleti angyalok addig hozzáférhetetlen pénztárcáját.

A kivonulás problémája

Az üzleti angyalok számára is a vállalkozásokba történő befektetés egyik kritikus kérdése, hogy miképpen tudják majd kivonni a befektetett tőkéjüket és annak hozadékát. Azok az üzleti angyalok, akiknek célja a tőkenyereség elérése, csak akkor vállalkoznak ilyen befektetésre, ha elfogadható mértékben biztosítottak látják, hogy a kellő időben rendelkezésükre állanak majd azok az üzleti csatornák, amelyek révén eladhatják a szóban forgó vállalkozásban birtokolt részesedésüket, és ezzel kivonhatják abból a befektetett tőkéjüket és annak hozadékát.

Ez a probléma sem az üzleti angyalok sajátos jellemzője. Ismeretes, hogy ugyanez az intézményes kockázati tőke befektetéseinél is az egyik legfontosabb visszatartó tényező. Ez adja meg a nagy gazdasági jelentőségét azoknak a szervezett értékpapíripiacoknak, amelyek a viszonylag kisebb vállalkozások tekintetében biztosítanak intézményes utakat és módokat mind az azokban birtokolt tulajdoni részesedések értékesítésére, mind pedig arra, hogy az ilyen, finanszírozást kereső vállalkozások koncentrált piacon tudjanak felkínálkozni a számításba jövő pénztulajdonosoknak. Számos kezdeményezés tanúsítja, és még több megnyilatkozás hirdeti, hogy az Európai Unió meghatározó jelentőségű

kérdésként kezeli, és nagyon céltudatosan építi ki a vállalkozások fejlődését és újak indulását segítő, és azok ehhez szükséges tőkéhez jutását előmozdító intézményrendszerét.⁹

A versenyszféra szerepvállalása

Megkülönböztetett figyelmet érdemel, hogy a versenyszféra szereplői is érdekeltek lehetnek abban, hogy segítsek az ilyen közvetítő szolgálatok működését, támogassák azok tevékenységét. Több nagy brit kereskedelmi bank is támogatja az egyik legnagyobb közvetítő szolgálatot, a LINC Local Investment Network Company-t. Még markánsabb az egyik legnagyobb kereskedelmi bankként működő National Westminster Bank példája, amely nem csupán támogatást ad, hanem maga is működtet ilyen szolgáltatást. A NatWest a legnagyobb piaci részesedéssel rendelkezik a brit kis- és középvállalkozások, és különösen a jelentős növekedési képességű vállalkozások hitelezésében, és mintegy 850.000 vállalkozás számláját vezeti. Nagyon aktívan támogatja az üzleti angyalok vállalkozásfinanszírozó, 'előnevelő' tevékenységét – nem csupán erkölcsi téren, de pénzzel is –, sőt még saját Üzleti Angyal Szolgálatot is működtet. Nyíltan vállalják azt is, hogy ezt mégcsak nem is elsősorban a brit gazdaság érdekében teszik, hanem kifejezetten a maguk nagyon is önös üzleti érdekeit követik, úgy tekintik, hogy ez hasznos eszköz a bank jövedelemszerzési lehetőségeinek bővítésére. Bevallott céljuk, hogy az így megerősödő vállalkozásokkal bővüljön az ügyfélkörük és az ügyletforgalmuk, és ezért nagyon is számítanak arra, hogy az üzleti angyalok tevékenysége hitelképessé fejleszt számos, addig hitelezésre alkalmatlan vállalkozást. Ebben az is benne van, hogy az e körbe tartozó vállalkozások sajátosságai, ide értve a technológia alapúakat is, általában azt igénylik, hogy az adottságaikhoz, helyzetükhöz és az előttük álló fejlődési pályához illesztett, összetett finanszírozási csomagot kapjanak. Ebben a csomagban rendszerint tőkebefektetésnek is lennie kell. A NatWest tapasztalatai megerősítik, hogy ha az üzleti angyalok biztosítják az ilyen vállalkozások számára e finanszírozási csomag egyes kritikus elemeit – különösképpen a tőkebefektetést –, akkor a bank az esetek jelentős hányadában már be tud kapcsolódni azok finanszírozásába, és ehhez ki tud alakítani sajátos finanszírozási csomagokat.

□ A NatWest Üzleti Angyal Szolgálata

A NatWest Üzleti Angyal Szolgálat az egész országra kiterjedő adatbázist működtet. Ebbe az olyan magánbe-

fektetőket veszik fel, akik kisvállalkozásba történő befektetési lehetőségeket keresnek. Ez utóbbiak maguk jelentkezhetnek be oly módon, hogy kitöltenek egy erre a célra kidolgozott adatfelvételi lapot. Ezen részletesen megadják a befektetéseket illető preferenciákat, bemutatják, hogy maguk milyen menedzsment felkészültséggel és esetleg más erőforrás mozgósításával tudják segíteni a vállalkozásokat, és milyen mértékben kívánnak bekapcsolódni azokba.

A finanszírozást kereső vállalkozások erre szakosodott közvetítők útján vethetik fel magukat a NatWest adatbázisába. A közvetítő felméri és kiértékeli őket abból a szempontból, hogy a gazdasági és üzleti sajátosságaik szerint egyrészt a finanszírozási szükségletük kielégítésére alkalmas-e a kívülről jövő tőkebefektetés, másrészt meg tudnak-e felelni az ilyen befektető elvárásainak. Ehhez vizsgálja egyebek közt a vállalkozás növekedési képességét, valamint azt, hogy annak vezetői tisztában vannak-e az ilyen tőkebefektetés természetével, tudják-e, hogy mit vállalnak vele, az milyen követelmények elé állítja a vállalkozást annak további működési módja, gazdasági teljesítménye tekintetében, s nem utolsósorban annak, hogy a befektető betekintést és a legtöbbször jelentős mértékű részvételi és beavatkozási jogot is kapjon annak irányításába. Ha a közvetítő a vállalkozást a közvetítő szolgálat szempontjai szerint alkalmasnak ítéli, akkor adatlapon részletesen rögzíti annak meghatározó adatait, valamint hogy ez milyen finanszírozást igényel. Az adatlap bekerül a NatWest Üzleti Angyal Szolgálat adatbázisába. A rendszer a bevitt adatok alapján számítógépi módszerekkel azonosítja, hogy a befektetési lehetőségeket kereső üzleti angyalok, valamint a finanszírozást igénylő vállalkozások között vannak-e egymásnak megfelelőek. Ha azonosítanak ilyenek mutatkozók, akkor tájékoztatják mind az üzleti angyalt, mind pedig a szóban forgó közvetítőt. Az angyal feladata ilyenkor, hogy felvegye a kapcsolatot a közvetítővel, aki azután összeköttesbe hozza őt a vállalkozással.

Megkülönböztetett figyelmet érdemel az az aszimmetria, amelyet tudatosan beépítettek a kapcsolatteremtésnek ebbe a rendszerébe. A rendszer egyértelműen az üzleti angyalnak biztosítja a döntés jogát arra vonatkozóan, hogy kíván-e egyáltalán kapcsolatba lépni a befektetési lehetőségként neki felkínált vállalkozással, kívánja-e az előtt felfedni magát. A tényleges kapcsolatteremtés köztük csak az angyal kezdeményezésére indul meg.

A NatWest Üzleti Angyal Szolgálat egyértelműen ténybeli bizonyítéka annak, hogy a nagy kereskedelmi bank komoly üzleti lehetőségeket lát a maga számára az

üzleti angyalok tevékenységében. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint hogy a NatWest ezt a szolgáltatást teljesen ingyenesen adja mind az angyaloknak, mind a befektetést kereső vállalkozásoknak, abból bevételt nem húz, és a saját jövedelme terhére maga viseli az annak működtetésével járó költségeket.

□ A LINC Local Investment Network Company

A LINC a befektetési lehetőségeket kereső üzleti angyalok és a finanszírozást kereső vállalkozások közötti üzleti közvetítő szolgálatot működtető non-profit szervezet. Tevékenysége az egész országra kiterjed. 1987-ben alapították, és azóta az egyik legjobban ismert ilyen típusú közvetítővé vált. Feladatát saját, közvetítő ügynökségekre támaszkodó hálózatával látja el.

A finanszírozást kereső vállalkozásoknak a LINC valamelyik ügynökségével kell regisztráltatniuk magukat. A NatWest-nél vázoltakhoz hasonlóan, az ügynökség felméri a vállalkozást. Ennek eszközeként megvizsgálja annak üzleti tervét, a jövőre vonatkozó pénzügyi terveit, és a legjobb esetben tárgyal annak menedzsmentjével is. Az ügynökségnek ez a tevékenysége ugyanakkor nem értelmezhető sem üzleti, még kevésbé jogi értelemben úgy, hogy annak eredménye bizonyítaná a szóban forgó vállalkozás alkalmasságát arra, hogy befektetési célpontként szolgáljon. A befektetőknek mindig maguknak kell ezt a vizsgálatot elvégezniük a saját igényeiknek és döntési szempontjaiknak megfelelően, és a felelősséget nem háríthatják a LINC-re, vagy annak ügynökségére.

A LINC a közvetítésben több módszert, eszközt is alkalmaz, a befektetési lehetőségekre vonatkozó információit több csatornán is terjeszti, akár egymással párhuzamosan is.

Havonta kiad egy bulletint, amelyben közreadja a finanszírozást kereső vállalkozások mintegy féoldali terjedelmű ismertetését. Ez tartalmazza mindenekelőtt, hogy az a gazdaság milyen szektorában működik, milyen fejlettségi szakaszban van, mekkora tőkét igényel, hajlandó-e átengedni a befektetőnek tulajdonosi irányítási jogokat, igényel-e tőle – vagy enged-e neki – szakmai részvételt a menedzsmentben, hajlandó-e egyszerre több befektetőt is befogadni. Ebben nem adják meg a vállalkozások nevét és egyéb azonosításra alkalmas adatait, hanem azok kódszámmal szerepelnek. Ezt a bulletint valamennyi náluk regisztrált üzleti angyalnak megküldik.

További eszközként a LINC az adatbázisában szereplő üzleti angyalok és finanszírozást kereső vállalkozások körében számítógépes módszerekkel azonosítja azokat, amelyek feltehetően megfelelhetnek egymásnak.

A rendszer úgy működik, hogy azokat a vállalkozásokat gyűjti ki, amelyek megfelelhetnek egy bizonyos angyal elvárásainak, és az utóbbi kap ezekről tájékoztatást. Ha ugyanaz a vállalkozás több üzleti angyal számára is megfelelőnek látszik, a LINC nem veszi magára a közülük való választás felelősségét, hanem azok mind-egyikét tájékoztatják.

Rendezvényeket is szerveznek azzal a céllal, hogy ott a finanszírozást kereső vállalkozások bemutatkozhasanak a befektetési lehetőségek iránt érdeklődő regisztrált angyaloknak.

Befektetői klubokat is működtetnek. Ezek lehetőségeket kínálnak a LINC rendszerében levő üzleti angyaloknak arra, hogy megismerkedjenek egymással. Ez nyilvánvalóan igen hathatós segítséget adhat arra, hogy kicserélhessék egymással a tapasztalataikat, együttműködések alakulhassanak ki közöttük, és mindez megteremtheti a szükséges alapokat ahhoz is, hogy ha célszerűnek mutatkozik, közösen finanszírozzanak vállalkozásokat.

A LINC ügynökségei mindemellett üzleti tanácsadással is segítik mind a rendszerbe belépett üzleti angyalokat, mind az ott levő vállalkozásokat.

Lábjegyzet

1 E különös elnevezésük – „business angel” – az angolszász szakirodalomból származik.

2 Tudatlanságot vagy még rosszabbat tükröznek az olyan megnyilatkozások, hogy „a bankok nem támogatják a vállalkozásokat”. A bank nyereségedrekellet vállalkozás. Onzeten támogatást csak nyeresége terhére adhat, ezért erre csak igen korlátozott lehetőségei vannak. Sajátos üzemmódjából következik, hogy a finanszírozást nagyrészt idegen források felhasználásával végzi. Az idegen forrásért természetesen a banknak is fizetnie kell. Azt tehát olyan követelményekkel kell kihelyeznie, hogy az ebből származó hozam fedezetet biztosítson arra a költségre, amelyet maga a bank a forrásért fizet, a bank működési költségeire, és nem utolsó sorban annak megfelelő nyereséget is hozzon. A kereskedelmi bankokat mindezek mellett még az az alapvető kötelezettség is terheli, hogy a betétesek pénzét a kihelyezések révén nem kockáztathatják, és egyáltalán nem használhatják támogatásra.

3 Bank of England

4 The Royal Society

5 Ebbe tehát nem tartoznak bele az olyan cégek, amelyekben csak az önfoglalkoztató tulajdonosok vannak.

6 Meglehetősen erőteljes aggodalom is érezhető a kockázati tőke iparágban, hiszen ezt a pénzt úgy kell kihelyezni, hogy az megtermelje a várt hozamot a befektetőknek. Ha az iparág teljesítménye ebben akárcsak kis mértékben is meginog, elveszíti a képességét arra, hogy forrásokat tudjon magához vonni a pénz- és tőkepiacon, ha pedig ez bekövetkezne, vele elveszne, de legalábbis súlyosan csorbulna egész életképessége. A játszma tehát akörül forog, hogy ki tud megfelelő befektetési célpontokat találni, és azokból is elegendően sokat.

7 Valójában teljesen érdektelen volna azt elemezni, hogy az itt vázolt, a szociális érzékenységhez sorolt indítékok mögött mindig valódi önzetlenség áll, vagy éppen így akar az üzleti angyal olyan előnyhöz jutni, mint a jó hírnevének, tekintélyének erősödése, vagy éppen a befolyásának a növekedése. Ha a segítségével működő vállalkozás fejlődik, ha annak tevékenysége és piaci magatartása tisztességes, akkor az angyal ebben játszott szerepe hasznos a társadalom számára, és ezen nem változtat, hogy vajon önzetlensége makulátlan-e.

8 Nevezzük őket „lappangó” angyaloknak.

9 Ezek mögött is az a felismerés áll, hogy a vállalkozások állandó fejlődése nélkülözhetetlen és mással nem pótolható forrása a nemzetgazdaságok erejének és eltartó képességének.

NÉMETH Patrícia

KÖRNYEZETVÉDELEM ÉS MARKETING AZ EZREDFORDULÓ ELŐTT¹

Az emberiség jövőjének minősége szempontjából meghatározó a természeti környezet állapota. Ezért az elmúlt évtizedekben a környezetvédelem kérdései egyre nagyobb hangsúlyt kaptak a gazdasági életben is. A negatív tendenciák megállítása, a pozitív irányú változás a vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos magatartásában a sikeres piaci cselekvés alapját jelentő marketing szerves elemeként valósulhat meg.

A világ jövőbeli gazdasági fejlődése szempontjából mérőföldkőnek tekinthető az ENSZ keretében 1987-ben „Közös jövőnk” címmel készített jelentés, melyben a bizottság (World Commission on Environment and Development) azokat az elveket és követelményeket rögzítette, amelyek biztosíthatják a Föld és az emberiség jövőjét. A követendő út a „fenntartható fejlődés” (Sustainable Development) néven vált ismertté. Ez olyan fejlődést jelent, amely úgy elégíti ki a jelen szükségleteit, hogy nem veszélyezteti, nem teszi lehetetlenné a jövő generációk szükségleteinek a kielégítését. A környezet, a természet oldaláról a fenntartható fejlődés alapvetően az alábbi három követelmény betartását jelenti:

- a megújuló természeti erőforrások felhasználásának mértéke kisebb vagy megegyező legyen azok megújuló (természetes és/vagy irányított regenerálódó) képességének mértékével,
- a meg nem újuló erőforrások felhasználási üteme ésszerű legyen, amit részben a kimerülő erőforrásoknak a megújuló erőforrásokkal való helyettesíthetősége, részben a technológiai haladás határoz meg,
- a keletkező hulladék kevesebb vagy legfeljebb azonos legyen a környezet szennyezés-befogadó képességével, amit a természet asszimilációs kapacitása határoz meg.

A fenntartható fejlődés követelményeinek társadalmi, állami elfogadása, gyakorlattá tétele mellett (ami ma még

messze nem tekinthető általánosnak) vállalati szinten realizálódik a konkrét lépések többsége. A vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos magatartására gazdasági, jogi és társadalmi tényezők egyaránt hatnak.

Gazdasági és gazdaságossági tényezők

A fejlett országokban, s általában a piacgazdaságokban a vállalatok között éles verseny folyik a fogyasztókért. Ebben a versenyben a sikeres helytálláshoz alapvető tényezőt jelentenek a minél alacsonyabb költségek. Ezért a vállalatoknak gazdaságossági, piaci és profit céljaik eléréséhez költségeik között az anyag- és energia-felhasználás csökkentésére kell törekedniük. Ha a vállalatok ugyanazt a terméket kevesebb anyag felhasználásával és kisebb energiaigénnyel állítják elő, közvetlenül és közvetve is hozzájárulnak a környezet kisebb terheléséhez, igénybevételéhez, vagy károsításának csökkentéséhez. (Az például, hogy az energia-felhasználás hatékonyságának növelésével az USA-ban változatlan energia-felhasználás mellett 1973-1985 között 40 %-kal nőtt a GNP, azt jelentette, hogy tulajdonképpen 40 %-os energiahordozó mennyiség igénybevételének megfelelő mértékű környezetkárosítást kerültek el.)

A nyereségorientált vállalatoknál azonban a gazdaságossági törekvések környezetkímélő hatása erősen korlátozottnak értékelhető. Ha a természeti erőforrások igény-

bevételének az ára alacsony vagy ingyenes (pl. a levegő esetében) és a szennyezés nem jár komoly költségekkel, akkor a profitérdekek akár a környezet fokozott károsításához is vezethetnek. Maga a piac megfelelő szabályozás nélkül sok esetben nem képes a környezetvédelemhez segítséget nyújtani, mert például:

- egyes környezeti értékeknek (pl. tiszta levegő, természeti értékek) nincs piaca,
- a környezeti hatások egésze nem mérhető fel és nem fejezhető ki pénzben,
- egyes környezeti értékeket csak részben (pl. a vízhasználatot igen, a tiszta vizet már nem) lehet piacosítani.

Ezért a vállalati gazdaságossági és profitérdekek csak abban az esetben „állíthatók” megfelelően a környezetvédelem szolgálatába, ha kellő állami szabályozás pótolja a piac hiányosságát.

Jogi előírások és állami normák

A pazarló fogyasztás, az alkalmazott gazdasági növekedés erősödő környezetkárosítása egyre inkább az állam fokozott aktivitását igényelte a természet, a jövő védelme érdekében. A környezetvédelem érdekében történő állami beavatkozásnak alapvetően két nagy csoportja különböztethető meg:

- szabványok, normák meghatározása, előírása,
- közgazdasági eszközök, adók, illetékek alkalmazása.

Az állam környezetvédelmi szabályozásának legfőbb célja a két eszközcsoporthoz segítségével a vállalatok, gazdálkodó szervezetek tevékenységében olyan magatartás „kikényszerítése”, amelyben bizonyos környezeti minőségre vonatkozó normákat mindenki betart. Az állam célja az, hogy a környezet állapota a megfelelő minőségben tartósan fennmaradjon, s ezt a vállalati tevékenység is segítse elő.

A hatvanas években az állami környezetvédelmi szabályozásra döntően a direkt eszközök voltak a jellemzők. Ezek főként adminisztratív jellegű korlátozásokat, tilalmakat jelentettek. A korlátozások norma meghatározásával a „megengedett környezetszennyezés” mértékét adják meg, melynek megsértéséhez bírságokat, büntetéseket kapcsolnak.

A hetvenes évektől megszűnt a direkt szabályozás dominanciája, és egyre nagyobb szerepet kaptak a közvetett – az ún. közgazdasági vagy piaci – eszközök. Ezek közös lényege, hogy a közvetlen utasítás helyett a gazdasági érdekeltég alapján befolyásolják a vállalatok

magatartását a környezet szempontjából kedvezőbb irányba. A gazdasági érdekeltégre építő szabályozás fő formái a különböző adók vagy díjak, a különböző támogatások, szubvenciók, valamint a környezetvédelmi piac-teremtés (amelynél a szennyezésre való jogok képezik az adásvétel tárgyát).

A jövő szempontjából különösen fontosak azok a nyolcvanas évek közepétől született nemzetközi egyezmények, megállapodások, amelyek az országok összehangolt, egységesebb cselekvéséhez adnak alapot. Ezek között kiemelten említhetők az ózongyilkos freongázok kibocsátásának csökkentését előíró 1989-es montreali egyezmény, az 1992-es ENSZ Éghajlatváltozási Egyezmény, valamint – különösen Magyarország csatlakozási szándéka és a vállalt jogharmonizáció miatt számunkra fontos – Európai Unió környezetvédelmi szabályok. Az Európai Uniónak mintegy 300 környezetvédelemmel kapcsolatos jogszabálya van, amelyek 75 %-ának a magyar jogban való érvényesítése a jövő feladata.

Társadalmi igények, tényezők

A környezetvédelem jövőbeni alakulásában, a szükséges fejlődés, előrelépés mértékében igen jelentős szerepet játszik a társadalmak, az emberek környezettudatosságának szintje, s az erre épülő társadalmi igények megfogalmazása, erősödése. Jelenleg igen nagy eltérések vannak nemcsak a fejlett és a kevésbé fejlett világ, hanem azokon belül az egyes országok lakosságának értékrendjében, a természettel, illetve károsításával kapcsolatos ismeret-szintjében, a környezettel kapcsolatos felelősség felismerésében és tudatosításában.

A lakosság környezettudatosságának erősödése, a környezeti értékek megvédésére irányuló igényének növekedése a vállalatok magatartásának változtatására is erős nyomást gyakorolhat. A társadalmi igények hatására az állami normákon túli önkorlátozás is tapasztalható már a fejlett világban. Az Európai Unió felmérése szerint a fogyasztókat leginkább aggasztó tíz tényező közé tartoznak a környezeti károk. „A fogyasztókat aggasztják a modern életmód következtében keletkező környezeti károk, illetve a szennyeződés, különösen az élelmiszer, a víz, valamint a vidék szennyeződése. Jelenleg nem létezik egész Európára érvényes törvényi szabályozás, amely szabványosítaná vagy ellenőrizné az egyes termékek címkéin található környezetvédelmi információkat, amelyek közül sok legalábbis kétségesnek tekinthető.”² Ahhoz, hogy ez az aggodalom egyre inkább pozitív cselekvéssé változzon, az oktatásnak, az államnak

és a környezetvédelmi mozgalmaknak egyaránt többet kell tenniük.

A vállalatok marketingstratégiái és a környezetvédelem kapcsolata

Kotler definíciója szerint „A marketing társadalmi és vezetési lépések láncolata, melynek során az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak, s cserélnek ki egymás között, mialatt kielégítik szükségleteiket és igényeiket.”³ A vállalati cselekvés szempontjából a modern gazdaságban olyan tudatos törekvéseket és vezetői magatartást jelent a marketing, ami a vállalat piac-képességének fejlesztésére irányul, és a marketing eszközeivel a szükségletek teljesebb kielégítését és a hatékonyabb gazdálkodást szolgálja. A vállalati tevékenység hosszabb távú vezérfonalát a stratégia határozza meg. „A marketingstratégia meghatározza azokat az átfogó elveket, amelyekre alapozva az üzletág teljesíteni kívánja célpiaci marketing-elképzeléseit. Alapvető döntéseket foglal magába, amelyek a marketing kiadásaira, eszközrendszerére (marketingmix) és forrásainak szétosztására vonatkoznak.”⁴ A vállalatok marketingstratégiájára több tényező hat különböző erősséggel, amelyeknek rendszerét az 1. ábra mutatja be.

A környezeti, környezetvédelmi tényezők közvetlenül és közvetve is hatással vannak a vállalati marketingstratégiára, -tevékenységre. Ez ugyanakkor azt is jelenti, hogy a különböző hatások együttes erőssége dönti el a környezeti szempontok vállalati tevékenységben történő figyelembevételének mértékét. A globális problémák és káros környezeti hatások ismerete önmagában a vállalatokból nem vált ki pozitív környezeti, ökológiai magatartást. A környezetkárosítás csökkentésére ható tényezők egy része közvetlenül jelenik meg a vállalati marketingstratégia kialakítása során. Ilyenek azok a jogi előírások, normák, amelyeket kötelező betartani, vagy azok a költség-megtakarítást (profitnövekedést) elősegítő lépések, amelyek egyúttal a környezet szempontjából is pozitívak. A tényezők másik része közvetlenül jut el és hat a vállalatok tevékenységére, például a közgazdasági szabályozók (az ökoadó, díjak) útján ható erőforrás-kímélés, vagy hulladékcsökkentés igénye. Ugyancsak közvetlenül jelentkező a különböző környezetvédelmi mozgalmak tevékenysége, vagy a környezettudatosabb fogyasztók vásárlási döntései.

A vállalatokra a különböző tényezők nem egyforma kényszerítő, illetve ösztönző erővel hatnak. Erre

vonatkozóan a 2. ábrán egy 1994-ben Magyarországon végzett kutatás eredményei láthatóak. Mint az ábrából látható, Magyarországon két, közel azonos erővel ható indíték emelkedik ki – a kötelező törvényi előírások és a vevők környezetbarát termékek iránti igénye – a vállalati környezetvédelmi indítékok közül. Az ábrán összefoglalt eredmények azt is jól érzékeltetik, hogy a vállalati magatartásban azok az indítékok az erősebbek még (felhasználói szervezetek elvárásai, médiák kritikus tudósításai), amelyek nagyobb vagy közvetlenebb hatással vannak a vállalatok tevékenységének fő célját jelentő eladásra, illetve profitra. Nem meglepő, hogy az indítékok közül a legalacsonyabb a környezetvédő szervezetek hatása, mert Magyarországon ezek még mind nagyságban, mind pedig tevékenységben messze elmaradnak a fejlett országok civil környezetvédelmi mozgalmaitól. Az eredményekből a leginkább negatív, illetve elgondolkodtató a kereskedelem igen alacsony mértékű szerepe a környezeti szempontok figyelembevételének indítékai között. Véleményem szerint ennek viszonylag rövid időn belül jelentősen növekednie kell. A kereskedelemnek nagyobb szerepet szükséges vállalnia, s nagyobb hatással kell rendelkeznie a környezetvédelem társadalmi és fogyasztói igényeinek közvetítésében és kielégítésében.

A vállalatok marketingstratégiája és a környezetvédelem kapcsolata szempontjából szükséges kiemelni, hogy a marketing hosszú távon csak akkor lehet eredményes, ha az egész vállalati tevékenységben érvényesítik a környezetvédelmi szempontokat. A vállalat csak akkor lehet sikeres, ha felelősséget vállal a környezetért, ha a szavai és tettei összhangban vannak egymással. Ha a vállalat indokolatlanul, vagy megalapozatlanul csak hivatkozik a környezetvédelemre, akkor rövid távon átmeneti piaci sikereket elérhet, de hitelességét elveszítve hosszabb távon piacot veszthet. A sikerhez a vállalat környezetorientált politikájának teljes körűnek kell lennie, a környezetvédelmi céloknak be kell épülniük a vállalat filozófiájába, kultúrájába. Csak egy összefüggő, minden területre kiterjedő vállalati politika lehet megfelelő alapja a környezetorientált marketingstratégiának.

Az európai vállalatok környezetvédelmi szempontú tevékenységének, marketingjének fejlődéséhez komoly ösztönzést adhat az Európai Unió 1993. júliusában megjelent rendelete (1836/93. sz. EU-rendelet), amely az iparvállalatok környezetgazdálkodási feladatok végrehajtásában való önkéntes részvételével foglalkozik. Ez az ún. ökoauditálási rendelet előírja, hogy a vállalatoknak olyan környezeti politikát kell kidolgozniuk, amelyben

környezetvédelmi tevékenységük mérhető, s a folyamatos javítására is – nemcsak az előírások betartására – kötelezettséget kell vállalniuk. Az EU-rendeletnél szélesebb, az egész világra kiterjedő hatállyal rendelkezik a Nemzetközi Szabványosítási Szervezet által kidolgozott ISO 14001 szabvány. A „Környezetgazdálkodási rendszerek specifikációja” című szabvány főbb előírásai a következők:⁵

- üzemi környezetpolitika megfogalmazása,
- ökológiai célok rögzítése,
- környezetgazdálkodási program kidolgozása,
- a szervezeti felépítés és a felelősségi körök meghatározása,
- a szükséges források biztosítása,
- külső és belső információáramlás biztosítása,
- határidők és a szükséges dokumentációk biztosítása,
- ellenőrzési és javítási intézkedések rögzítése,
- a felső vezetés által adott értékelés.

A rendszer minősítését bejegyzett minősítőhelyek végzik, s a fenti folyamatot ciklikusan meg kell ismételni.

A vállalati zöld stratégiák lehetőségei

A vállalati stratégia kialakításának kiindulópontja a legfelső vezetés (vagy a tulajdonos) által meghatározott vezérelv, amely a vevőkör felé alkalmazandó legfőbb értékeinek és legfontosabb ajánlkozásainak összegzését tartalmazza. A vezérelv még nem azonos a vállalati stratégiai céljaival, nem marketingterv vagy PR-kampány, azonban minden további döntés, terv kiindulópontja. A nemzetközi tapasztalatok szerint a piacok vezető vállalatai jellemzően egy-három vezérelvet határoznak meg működésükkel kapcsolatban. Ezek a vezérelvek kapcsolatosak lehetnek a működésbeli hatékonysággal, a kiváló minőségű termékekkel, a fogyasztókkal fenntartott szoros kapcsolatokkal, vagy a környezetvédelemmel, környezetorientáltsággal. A vezérelvek meghatározása után tudja a menedzsment kialakítani a marketingstratégiát, amely a meghirdetett vezérelvek kombinációját a leghatékonyabban képes megvalósítani. A marketingstratégia célja a fogyasztói elégedettség, ezért fogyasztói szempontból közelíti meg a különböző – így a környezetvédelemmel kapcsolatos – kérdéseket. Ezért alapvető feladata a célpiacok szükségleteinek és hiányainak meghatározása, s ezt figyelembe véve a vállalat alkalmassá tétele a keresletnek a versenytársakénál eredményesebb kielégítésére. A fenntartható fejlődés elméletének megvalósulását a fogyasztói igények

kielégítésének és a környezetvédelmi marketingstratégiáknak az összhangja biztosítja. A zöld marketing a környezeti szempontok figyelembevételét követeli meg a társadalmi jólét erősítése érdekében.

A zöld marketing annyiban nem különbözik a hagyományos marketingtől, amennyiben célja a fogyasztók (vevők) igényeinek kielégítése és elfogadható nagyságú profit termelése. Az ökomarketing ugyanúgy komplex vállalatirányítási szemlélet és tevékenység, mint a marketing általában, s ugyanazokat a módszereket, eszközöket alkalmazza. Az alapvető különbséget az jelenti, hogy a zöld marketing a piacentrikus gondolkodásmód tartalmát új vonásokkal – környezetvédelmi kérdések, környezetcentrikusság – egészíti ki. A hagyományos marketingstratégia úgy változik, hogy a piacorientált vállalatirányításban az ökológia és az ökonómia összhangját biztosítani hivatott ökomarketing hódít teret. A zöld marketingstratégia kidolgozásánál és megvalósításánál nem hagyható azonban figyelmen kívül az, hogy csupán környezetkímélő jellemzők alapján nem lehet terméket eladni. Fontos kritériumok ezek mellett a jó minőség, a rendeltetési célnak való megfelelés, a versenyképes ár. Ezen kritériumok bármelyikének való meg nem felelés a termék piaci kudarcát jelentheti.

A vállalatok a környezetvédelem kihívásaira, a környezet (jogi előírások, fogyasztói elvárások) ilyen irányú igényeire alapvetően négy különböző *stratégiai irány* követésével reagálhatnak:

↳ A *passzív stratégiát* választó vállalatok gyakorlatilag érzéketlenek a változó követelményrendszer iránt. Ennek a vállalati stratégiának a választása maximum a rövid távú jövő szempontjából indokolható. A környezetvédelemmel kapcsolatos passzivitás nagy valószínűséggel már középtávon olyan problémákat okozhat a vállalatnak, amiket a jelentkezésekor vagy csak nagy többletráfordítással, vagy egyáltalán nem tud már megoldani.

↳ A *reaktív stratégiát* választó vállalatok csak a szigorodó jogi szabályozás előírásaira, s esetleg a versenytársak előny szerző lépéseire reagálnak. Ez a vállalati magatartás ugyan biztosítja a közvetlen környezeti veszélyek elhárítását, de nem ad átütő erőt a vállalat számára a változó és egyre igényesebb gazdasági és társadalmi környezetben.

↳ A *konfrontációs stratégiát* választó vállalatok energiáik jelentős részét a környezetvédelem tendenciáinak elemzésére építve a piac befolyásolására és a lobbizásra fordítják. Alapvető céljuk az, hogy megelőzzék (megakadályozzák) azokat az intézkedéseket, amelyek a

környezetvédelem érdekében a vállalat tevékenységét jelentős és számára nemkívánatos mértékben korlátoznák. Ennek a stratégiának a legnagyobb kockázata az, hogy a vállalat a környezetvédelmi törekvések ellenfeleként válik ismertté és jelentős arculatvesztést szenved.

↳ A *kreatív, vagy progresszív stratégiát* választó vállalatok preventív módon, az előírásokat megelőzve fejlesztik a környezetvédelemmel kapcsolatos tevékenységüket, s ezzel stratégiai versenyelőnyhöz juthatnak. Ez a stratégiaválasztás abból indul ki, hogy a piac környezetbarát tényezőinek erősödése jó lehetőségeket kínál a vállalat piaci pozícióinak erősítésére, a vállalati arculat javítására.

A fenti négy stratégia közti választásban a vállalatokat különböző tényezők motiválják. Az ökológiai szempontok érvényesítése során a vállalatoknak – a jelentős pozitívumok mellett – komoly gondokkal is számolniuk kell. Az egyik fő problémát az az ellentmondás jelenti, hogy a konkrét vásárlói igények gyakran több szempontból nem igazodnak a környezet hosszú távú érdekeihez. A választásnál az a tapasztalati tény sem mellékes, hogy vállalati oldalról az ökológiai szempontok érvényesítésének előnyei többségében csak hosszú távon realizálódnak. Egy németországi felmérés alapján az 1. táblázat mutatja be azt, hogy a vállalatok szerint milyen előnyöket jelenthet az ökomarketing alkalmazása. A 2. táblázatban pedig az ökomarketing elterjedésének akadályait kapcsolatos vállalati vélemények összefoglalása látható. (Lásd a 34. old.)

Mint a táblázatokból látható, a vállalatok az ökomarketing alkalmazásával leginkább a vállalati arculat javítása és a konkurenciával szembeni versenyelőny szerzése területén látják előnyöket. Ugyanakkor az ökomarketing elterjedésének legerősebb akadályaként a környezetvédelemmel kapcsolatos intézkedések költségekre (s ezzel a vállalat profitjára) gyakorolt negatív hatását, következményét emelik ki. Ezek a vállalati vélemények is azt támasztják alá, hogy a környezeti szempontok érvényesítésére vonatkozó vállalati döntésnél tulajdonképpen a rövid és a hosszú távú érdekek ütközéséről van szó.

Ha a vállalatok – amelyeknek elsődleges érdekei között szerepel a nyereség és a vagyonnövelés – szembe kerülnek azzal a problémával, hogy tevékenységük kedvezőtlenül hat a környezetre, jelentős részben leegyszerűsítve gondolkodnak. Megvizsgálják, mérlegelik, hogy mi hat pozitívabban az eredményre, a környezet szempontjait figyelembe vevő termelés, vagy ezen szem-

pontok figyelmen kívül hagyása. Sok esetben a vizsgálat végén arra a következtetésre jutnak, hogy a környezeti szempontokat is figyelembe vevő gyártás többnyire költségeesebb, ugyanakkor ezt a többletet az árban elég nehéz érvényesíteni. Ebből a szempontból döntő lehet az, hogy a vásárlók milyen mértékben hajlandók a környezetkímélő termékekért többet fizetni. A fogyasztók általános alapállására vonatkozóan pozitív tényként értékelhetjük a McCann Erickson reklámügynökség és a Harris Centre által 1992-ben végzett kutatás azon megállapítását, hogy Németországban, Franciaországban és az Egyesült Királyságban sok vásárló jobban aggódott a környezet állapota, mint a gazdaság, a foglalkoztatottság és a bűnözés helyzete miatt.⁶ Ugyanakkor ez a pozitív fogyasztói alapállás a gyakorlati cselekvésben nem mindig realizálódik. A Tesco cég piackutatása⁷ során például a fogyasztók ötven %-a nyilatkozta azt, hogy kész többet fizetni a környezetbarát termékekért, de az ellenőrző elemzés azt mutatta, hogy ténylegesen csak tíz %-uk tette meg azt.

A problémák és a bizonytalanságok ellenére nemzetközileg egyértelműen az a tendencia tapasztalható, hogy egyre több vállalat és egyre nagyobb mértékben fordít figyelmet a környezeti tényezőkre. Ebben az is szerepet játszik, hogy az elmúlt években kiderült: a rövidlátó (főleg a költségek csökkentését célzó) intézkedések a nemzetközi versenyben hátrányosnak bizonyulnak. Nem véletlen tehát, hogy a környezetvédelemre nagyobb figyelmet fordító cégek élvonalában jelentős részben a multinacionális cégeket találjuk.

Magyarországon a fejlett országokhoz viszonyítva a vállalatok környezetvédelmi magatartásában is elmaradás tapasztalható. Egy 325 vállalatra kiterjedő kutatás eredményei alapján⁸ a magyar helyzet a következőkkel jellemezhető:

– A vállalatok húsz %-a ismerte fel a környezetvédelem piaci lehetőségeit. Ezen vállalatcsoport tagjai jellemzően offenzív ökomarketing-stratégiát követnek.

– A mintában szereplő vállalatok 36 %-a szinte semmiféle környezetvédelmi aktivitást nem mutat. Marketingpolitikájukban nem jelennek meg a környezetvédelem szempontjai.

– Az innovatív környezetvédelmi stratégiát folytató vállalatok köre mintegy húsz %-ra tehető. A termék- és technológiafejlesztést megvalósító ezen vállalati körben igen magas volt az állami többségi tulajdonban lévő cégek aránya.

– A vállalatok huszonöt %-ára a defenzív stratégia jellemző. Ezek a vállalatok jórészt csak az állami szabá-

lyozás alakulására figyelnek, s további működésük érdekében csak a minimumot igyekeznek teljesíteni.

A vállalatok jövőbeli tevékenységére ugyancsak több tényező hat egyidejűleg. A vállalkozás szempontjából meghatározó értékesítés alakulását befolyásoló tényezőket egy németországi kutatás eredménye alapján a 3. ábrán mutatom be. Mint az ábrából látható, a német vállalatok megítélése szerint 2000-ben az értékesítési trendeket a környezetvédelemnél csak a törvényhozás fogja kisebb mértékben befolyásolni. Véleményem szerint azonban az elmúlt időszak igen gyors pozitív változásait, a növekvő társadalmi, fogyasztói ismereteket és felelősséget figyelembe véve a környezetvédelem kérdéseinek erősebb (az ábrán látható 3,5-es érték helyett inkább 4 körüli) hatása lesz. Trethon Ferenc szerint⁹ a vállalati menedzsmentre a környezet kémélését célzó alábbi nyomások fognak hatni:

– A kormányok 2000-re várhatóan legalább 50 %-kal csökkenteni kívánják a környezetszennyező anyagok kibocsátását.

– A fogyasztók a jövőben egyre erősebben fogják számon kérni a termékek környezetkímélő jellegét.

– A magasan kvalifikált munkaerő egyre inkább a környezetkímélő vállalatok felé orientálódik. A vállalattal való azonosulás érzése megalapozásának egyik elemévé válik az a tudat, hogy olyan vállalatnál dolgoznak, amely nem károsítja a környezetet. Büszkének lesznek arra, hogy korszerű, eredményes, a környezetet kímélő cég munkájában vesznek részt.

– A vállalati versenyképességben jelentős szerepük lesz a környezetvédelmi szempontoknak. A piaci helyzet értékelésekor nem marad figyelmen kívül az a körülmény, hogy a cég valójában „hol áll” ebben a vonatkozásban a versenytársakhoz viszonyítva.

Az ökomarketingmix elemei

A különböző megközelítések közül a leginkább elfogadott McCarthy-féle osztályozás szerint a marketingmix négytényezős, azaz 4P-ből (product, price, place, promotion) áll. Az általános marketingmixtől az ökomarketing tartalmában, orientációjában különbözik, amit a 4P-hez kötve jellemez.

A marketingmix egyes elemeinek környezetvédelmi szempontból történő optimális kialakítása és megvalósítása alapvetően függ a vállalat által választott stratégiától, valamint attól, hogy a vállalat egésze (tulajdonosok, menedzsment és a dolgozók) mennyire

elkötelezett a természet értékeinek védelmében, megőrzésében. Ebből a szempontból a szűkebb környezetre való koncentrációt éppúgy nem tartom elegendőnek, mint a kizárólagos, vagy túlzott gazdasági központú megközelítést. A vállalati környezetvédelmi magatartás, az ökomarketingmix elemeinek kialakításában csak a gazdasági és az etikai szempontok, szemlélet együttes alkalmazása vezethet a természet szempontjából megfelelő eredményhez. Természetesen nem gondolom, hogy a gazdálkodási tényezők eredmény szempontjából meghatározó ereje figyelmen kívül hagyható, de az etikus cselekvés felelősségét egyre kevésbé tartom elhanyagolhatónak vagy mellőzhetőnek.

► A termék (product) kialakításának környezeti szempontjai

A természeti környezetet minden termék a teljes élettartama alatt befolyásolja. Ezért a vállalati ökomarketing eredményessége szempontjából döntő a vállalat által követett termékpolitika és termékfejlesztés. A környezetbarát termékek választékának kialakításához a vállalatoknál olyan átfogó koncepcióra van szükség, amely a tervezéstől, a termék születésétől kezdve egészen a végső megsemmisítésig terjed. Egy termék teljes életciklusában a környezetterhelés alakulását a 4. ábra szemlélteti. Mint az ábra érzékelteti, csak az a termékmix elem lehet az ökomarketingben eredményesnek értékelhető, amely az egész életciklust figyelembe veszi. Egy-egy szakaszban akár a maximális környezetkímélés sem jelenti ugyanis automatikusan azt, hogy a termék egész életciklusát nézve környezetbarátnak tekinthető.

A hagyományos marketingben már hosszabb ideje természetes követelmény a termékfejlesztő mérnökök felé, hogy a tervezett megoldásokat legalább két szempontból kell értékelni. *Egyrészt* igazolni kell a terméktől elvárt funkciók teljesítésére való műszaki alkalmasságot, a megoldások biztonságát, *másrészt* vizsgálni kell a hatályos jogi és pénzügyi feltételek között a gazdasági célszerűséget, a várható profithozamot. Az ökomarketingmix termék eleménél ez a kettős követelmény egészül ki egy harmadikkal, a környezeti szempontból történő értékeléssel. Ennek az értékelésnek a keretében a fenntartható fejlődés szempontjait figyelembe véve minősíteni kell a technika és a környezet kapcsolatát, valamint azt, hogy az új termék mennyire terheli, illetve rontja a környezetet. Az ökomarketingmix termék eleménél a cél az, hogy a termék teljes életciklusát figyelembe véve megtalálják a környezet optimális védelmét biztosító módokat.

A vállalat termékpolitikájában a környezetvédelem elsősorban a *termékfejlesztés* útján valósulhat meg. A természet védelme érdekében a kutató-fejlesztő tevékenységben érvényesíteni kell azokat az ökológiai követelményeket, amelyeket a társadalom a korszerű termékekkel szemben támaszt. Már a termékfejlesztés első fázisától kezdve figyelemmel kell lenni az alábbi szempontokra:

– Olyan termékeket kell tervezni, amelyek minimális igényt támasztanak a nem megújítható erőforrásokból, illetve újra felhasználhatók.

– A lehetséges mértékben minimalizálni kell a felhasznált nyersanyag mennyiségét. Környezeti szempontból vizsgálni kell a felhasználható nyersanyagok fajtáit, és előtérbe kell helyezni közülük a megújuló erőforrások és a „hulladékok” felhasználását.

– A nyersanyagok teljes mértékű felhasználását, vagy a gyártási hulladékok maximális csökkentését kell biztosítani.

– Biztosítani kell a termelési technológiák környezetbarát jellegű kialakításának lehetőségét, minimálisra csökkentve azokat a folyamatokat, amelyek a környezetet szennyezik vagy károsítják.

– Olyan termékek kifejlesztésére kell törekedni, amelyek előállításához a lehető legkisebb energia-felhasználás szükséges. A termelés során a környezetkímélőbb energiaforrások igénybevételét, a termékhasználatnál szükséges energiamentesség csökkentését előtérbe kell helyezni.

A termékek környezeti hatásainak értékelésére különböző módszereket dolgoztak ki és alkalmaznak, amelyek fő típusait a 3. táblázat tartalmazza. A vállalatoknak a már érintett termékkialakítás és gyártás után a *környezetkímélő felhasználás* feltételeinek megteremtésével is foglalkozniuk kell. Ez *egyrészt* a termék megfelelő használati utasítással történő ellátását, *másrészt* a fogyasztók szélesebb tájékoztatását és segítését, *harmadrészt* pedig a tartós fogyasztási cikkek magas színvonalú szervizének biztosítását igényli. Hiába teremtette ugyanis meg a vállalat a termék kialakításával a környezetvédelem lehetőségét, ha a fogyasztó azzal szakszerűtlen felhasználás (pl. a szükségesnél több növényvédőszer felhasználása) miatt nem él.

Ugyancsak kárba vész a megteremtett környezetkímélési lehetőség, ha a karbantartás, az időszakonként szükséges beállítás elmulasztása, vagy a szerviz alacsony színvonala miatt a készülék (pl. a különböző fűtőberendezések, vagy a gépkocsik) környezetszennyezése az elérhető minimumot jelentősen meghaladja.

A vállalatok termékeiket környezeti hatásuk szempontjából különböző módon és igen eltérő jellemzők szerint értékelik, s az eredményekről ezekhez igazodva tájékoztatják a fogyasztókat. Ezek a *tájékoztatók* sokszor egyetlen elemre (pl. freonmentesség) korlátozódnak, s nem adnak képet a termék teljes környezeti hatásáról. Ezért is alakult ki a világ egyre több országában a termékek környezeti minősítésének, a környezethez való pozitív viszony tanúsításának vállalattól független, állami rendszere. Ezekben a rendszerekben a termék teljes körű vizsgálata alapján történik meg a környezetvédelmi szempontú minősítés. Magyarországon a környezetkímélő termékek minősítési és tanúsítási rendszere a Kormány 1993. szeptember 9-i határozata alapján 1994. januártól indult. Jelenleg az 1997. szeptember 6-tól hatályos (29/1997. sz. KTM rendelet) miniszteri rendelet alapján a védjegy használatára az a gyártó, szolgáltató vagy forgalmazó jogosult, akinek a terméke környezetbarát minősítést kapott, és aki védjegyhasználati szerződést kötött a védjegy jogosultjával.

Az államok nemcsak a termékek minősítését végzik, hanem az ökomarketingmix termék elemét széleskörűen érintő jogszabályokat is alkotnak. Magyarországon ennek központi elemét „A környezet védelmének általános szabályairól” szóló 1995. évi LIII. törvény tartalmazza. A törvény és az ahhoz kapcsolódó környezetvédelmi jogi előírások rendszere a termékkialakítástól a gyártási folyamaton és csomagoláson át a hulladékgyűjtésig terjedően tartalmaz kötelező normákat és követelményeket, amelyek az ökomarketingmix termék eleménél nem hagyhatók figyelmen kívül.

A termék marketingmix eleménél külön kiemelhető, jelentős témakör a *csomagolás*. A jóléti társadalom fogyasztási modellje, a fejlett piacgazdasági versennyel párosulva, bizonyos szempontból a legindokolatlanabban a csomagolás területén terhelte túl a környezetet. Ezért az ökomarketingben a termékek csomagolásánál fokozott igényeket kell támasztani a környezeti szempontok figyelembevételére és érvényesítésére. A csomagolásnál is érvényesíteni kell azt az ökológiai szemléletmódot, mely szerint „a naponta átalakuló, racionális fogyasztói igényeket takarékos erőforrás-felhasználás és minimális károsanyag kibocsátás mellett kell kielégíteni”.¹⁰ Ez a marketingmix elem oldaláról azt a követelményt jelenti, hogy a termék csomagolásának kialakításánál környezetvédelmi szempontból éppúgy a teljes élettartamra kell figyelemmel lenni, mint magánál a termékénél.

➔ Az ár (price) ökotényezői

Az ökomarketingmix ár eleme megegyezik a hagyományos marketinggel abban, hogy az árak alakítása a költségek, a piaci viszonyok és a vállalati árpolitikai döntések függvényében történik. A környezetbarát termékek árainak alakulását befolyásoló költség-tendenciákat illetően két nagy csoport különböztethető meg. Az egyik irányt azok a környezetkímélő intézkedések hozzák létre, amelyek költség-megtakarítást tesznek lehetővé, a másik irányba való elmozdulást pedig a többletráfördítással járó környezetvédelmi lépések okozzák. A két ellentétes tendencia összehatásaként azonban általános jellemzőként az tapasztalható, hogy a környezetvédelem komplex érvényesítése megnöveli a költségeket.

A környezetvédelem, a környezetkímélés elsősorban azokban az esetekben vezet a *költségek csökkentéséhez*, amikor a terméknél vagy csomagolásnál az anyag-takarékosságot, illetve a termelésnél vagy szállításkor az energiatakarékosságot sikeresen valósítják meg. Ma még csak szűkebb körben – remélhetően, illetve várhatóan a jövőben egyre bővülő – jár alacsonyabb költséggel a természetet kevésbé igénybe vevő, illetve terhelő választás a lehetséges anyag- és energiaforrás választék-ból, mert azok beszerzési árai sokszor éppen ellentétes ösztönzést jelentenek. A változáshoz, illetve a környezetkímélés költségcsökkenésben (vagy alacsonyabb költségben mint nagyobb környezetterhelés esetén) való megjelenéséhez nagyobb állami ösztönzésre, közreműködésre is szükség lehet. A környezetvédelem *költségnövelő* hatása alapvetően két fő okra vezethető vissza:

- a környezet védelme pótlólagos, kiegészítő beruházásokat, technikai fejlesztéseket igényel.
- egyre nagyobb körben szűnik meg a természet korábbi ingyenes igénybevételének lehetősége.

A környezetvédelemmel kapcsolatos beruházások, technikai-technológiai fejlesztések egy részére a vállalatok saját döntései (részben a termékfejlesztéssel összekapcsolódóan) alapján kerül sor. Ezeknél lényeges szerepet játszik a vállalat egész viszonya a környezethez, a választott stratégia típusa. A környezetvédelmi beruházások egy másik részét a különböző állami előírások, normák betartása érdekében kell megvalósítaniuk a vállalatoknak. Ugyancsak elsődlegesen állami intézkedések következménye, hogy a természeti javak igénybevétele, vagy terhelése egyre növekvő díjfizetéssel párosul, ami vagy a költségek jelentős emelkedéséhez (amennyiben változatlan a vállalat felhasználása és

szennyezése), vagy az ilyen költségekkel kapcsolatos takarékosági intézkedésekhez, illetve az ehhez szükséges pótlólagos beruházásokhoz vezethet. Magyarországon a már említett környezetvédelmi törvény az alábbi *környezethasználat után fizetendő díjakat* tartalmazza:

- *környezetterhelési díj*, ami a környezethasználat során a levegőbe, vízbe, földbe juttatott egyes anyagokkal vagy energia-kibocsátásokkal okozott terhelés után fizetendő,
- *igénybevételi járulék*, ami a környezet egyes elemeinek igénybevételi módjai után fizetendő,
- *termékdíj*, ami olyan termékek után fizetendő, amelyek akár a felhasználás során, akár azt követően a környezetet különösen terhelhetik,
- *betétdíj*, aminek célja az érintett (jellemzően csomagolásra használt) termék visszaforgatásának ösztönzése.

A *termékdíjat* a környezetvédelmi törvény után a termékdíjtörvény (1995. évi LVI. sz. törvény) konkretizálja. A Magyarországon már 1992-ben bevezetett üzemanyag környezetvédelmi termékdíj mellett a törvény további négy termékre írt elő díjfizetési kötelezettséget. Így az alábbi öt termékcsoportnál kellett (ami 1997. január 1-től a gyógyszer-csomagolásokkal bővült) az árakban a termékdíjjal is kalkulálni:

- üzemanyagok,
- gumiabroncsok,
- csomagolóeszközök,
- hűtőberendezések és hűtőközegek,
- akkumulátorok.

A termékdíj hatása – költség- és így ár-növelő volta mellett – az adott termékcsoportoknál nyilvánvalóan a takarékosabb és a gondosabb kezelés, a felhasználásánál pedig a környezetterhelés, illetve a természetkárosítás csökkentése (esetleg megszüntetése) lehet. Az utóbbi hatás erősítése, illetve a környezetvédelmi feladatokba az érintett vállalatok közvetlen bekapcsolása érdekében a termékdíjnál kétféle kedvezmény is igénybe vehető. *Egyrészt* a környezetbarát termék megjelölést elnyert termékek után csak a díj 50 %-át kell fizetni, *másrészt* pedig egyes termékek esetében a megállapított visszagyűjtési és kezelési kvóta elérésével a vállalat mentesülhet a termékdíj fizetése alól.

A *betétdíj* elvi alapja, hogy a betétdíjas termékek forgatásával a környezeti probléma megoldását is közvetlenül segítse elő. A célja a betétdíjas termékek visszaforgatásának ösztönzése, s így az ökomarketingmix két elemére, az árakra és az elosztásra is hatással van.

A termékek költségeit, illetve árait befolyásoló bemutatott környezetvédelmi tényezők összességében azt jelentik, hogy az ökomarketingmix ár eleméhez a *vállalati árpolitika*, árképzési rendszer egészében a hagyományostól eltérő mozzanatok, gyakorlatot kell érvényesíteni. A vállalat pénzügyi, kalkulációs rendszerében ki kell alakítani az ökomarketing koncepció pénzügyi megalapozását lehetővé tevő rendszereket, költségtervezési módszereket. Már a termékfejlesztés indító fázisával egyidejűleg fel kell támi a környezetvédelmi költségkihatásokat, a lehetséges megtakarításokat, s az igénybe vehető külső forrásokat (pl. környezetvédelmi alpból, vagy más formában megszerezhető állami támogatásokból). A környezet iránt magasfokú elkötelezettséggel rendelkező vállalatnak ehhez igazodó árpolitikájában lehetősége van az árak és költségek közötti direkt kapcsolatnak a környezetbarát termékek javára történő finomítására is. Ehhez a vállalati árpolitikához az állam is segítséget nyújthat különböző módokon, például úgy, hogy a környezetbarát termékek előállításához vagy forgalmazásához adókedvezményeket párosít.

Az ökomarketingmix ár elemének vállalati alakítása szempontjából piaci oldalról korlátot jelent a *fogyasztók fizetőképessége*. Mint arra már utaltam, a környezetvédelem összességében jellemzően megnöveli a költségeket, s így magasabb árakhoz vezet. Az, hogy ezt a magasabb árat a fogyasztó megfizeti-e, függ általános anyagi helyzetétől, fizetőképességétől is. Bár nem értek egyet általánosan azzal a megközelítéssel, hogy „a környezetvédelem a gazdagok luxusa”, az azonban több kutatásban is kimutatott tény, hogy az azonos szükségletet kielégítő termékek közül a szegényebb fogyasztói rétegek nem a magasabb árú környezetvédő terméket preferálják. A jövedelmi, anyagi helyzet mellett a környezetvédő termékek választása szempontjából meghatározó a fogyasztók értékrendje, környezettudatossága abban, hogy hajlandók-e és mennyivel többet fizetni a környezetkímélő termékekért. A fogyasztói oldal ezen jellemzőit a vállalkozások nem hagyhatják figyelmen kívül, ugyanis azok a környezetvédelem-orientált vállalkozások, amelyeket a profit nem motivál, nem valószínű, hogy hosszú távon megélnek.

A *fizetési hajlandóság* megközelítés (willingness to pay) az egyik módszer a fogyasztói magatartás megismeréséhez. Ennek keretében a fogyasztókat arról kérdezik meg, hogy hajlandók-e és mennyit fizetni a környezetnek okozott károk csökkentéséért, vagy a környezeti kockázat különböző típusainak csökkentéséért. Az eredmények hasznosításánál azonban számol-

ni kell bizonyos torzításokkal, illetve a nyilatkozatok és a cselekvés közötti eltérésekkel. A torzításra tekintettel például nem tartom reálisnak, illetve valósnak annak a Pécsett végzett felmérésnek az eredményét, mely szerint „a magyar fogyasztó akár 20-30 százalékkal is hajlandó lenne többet fizetni a garantáltan környezetbarát termékért, mint a hagyományosért”.¹¹ Egy ilyen eredményt sem a nemzetközi tapasztalatok (amelyek szerint a fogyasztók jellemzően az 5-10 %-os ártöbbletet fogadják el), sem pedig a magyarországi életszínvonal, jövedelemalakulás és rétegződés nem támasztanak alá.

➤ Az elosztás, hely (place) környezeti kérdései

Az ökomarketingmix harmadik elemének a hagyományos marketingtől eltérő sajátosságai, jellemzői közül a legjelentősebbnek az „egyirányú utca” politikájának megváltozása tekinthető. Míg a hagyományos logisztikai rendszerek alapvetően egyirányúak, jellemzően a termelőtől a végső felhasználó felé irányulnak, addig a környezetvédelem érvényesítése (a termék- és csomagolóanyag, illetve csomagolás visszajuttatása, a hulladék, valamint a környezetkárosítás veszélyének csökkentése) a *folyamatok kétirányúvá tételét* igényli. Ebben az esetben nem egyszerűen a betétdíjas termékek, illetve csomagolóeszközök visszaáramoltatásáról van szó, bár vitathatatlan, hogy a gazdasági érdekltség – a betétdíj ösztönző és kényszerítő hatása – itt a legerősebb, s ezért ma még valószínűleg ez a legnagyobb mennyiség. A betétdíj mellett a környezetkárosító anyagok, termékek esetében a gazdasági érdekltséget az állam szélesebb körben is megteremheti. A magasabb környezettudatossággal, környezet iránti elkötelezettséggel rendelkező vállalatoknak azonban szűken vett gazdasági érdekltségüket meghaladó körben van lehetősége a visszafelé vezető „elosztási” csatorna kiépítésével a környezetvédelemre. Ennek egyre nagyobb számú pozitív példája (a Body Shop egész üzleti gyakorlata, vagy a Wal-Mart cég tevékenysége) található a fejlett országokban. Magyarországon is megjelent már ez a környezetre szélesebben figyelmet fordító vállalati szemlélet, amit a gyakorlatban például az egyre több helyen megjelenő használt elemgyűjtő konténerek, az IKEA filozófiája, vagy a McDonald's szelektív hulladékgyűjtése mutatnak.

Az elosztási marketingmix elem környezetvédő kialakítása a gyártó, a nagykereskedő és a kiskereskedő együttműködését, közel azonos természet iránti elkötelezettségét igényli. Csak az érintettek megfelelő

együttműködésével hozhatók létre olyan disztribúciós csatornák, melyek *minimalizálják a szállítási és csomagolási szükségleteket*. Miután a közlekedés közismerten jelentős környezetkárosító tevékenység, az ökomarketingben mind a szállítási távolságra, mind pedig a szállítási módra kiemelt figyelmet kell fordítani. A szállítási módot illetően az a követelmény fogalmazható meg, hogy azokat a szállítási rendszereket kell előnyben részesíteni, amelyek kisebb energia-felhasználást igényelnek és alacsonyabb környezetszennyezést okoznak. Így célként fogalmazható meg például a közúti szállítások arányának csökkentése.

A szállítási távolság környezetvédelmi szempontból indokolt minimálisra csökkentésével szemben már – a szállítási módváltáshoz képest – lényegesen nagyobb ellenható erőket találunk, amelyek figyelmen kívül hagyása irreális cél, vagy igény lenne. A vállalatok gazdasági érdeke ugyanis sokszor ellentétes a szállítási távolság csökkentésével. Példaként idézem beszerzési oldalról azt a cipőiparra vonatkozó megállapítást,¹² mely szerint „A cipők egyes komponenseit igen olcsón szállítják a világ minden részéből a cipőgyárakba, ..., a cipőipar gazdasági okokból nem mondhat le távoli beszállítóiról.” Az eladási oldalon pedig általános ellenérdekltségként jelentkezhet a vállalatok értékesítés-növelési igénye. Elegendő például bármelyik nagy budapesti élelmiszerüzletbe bemenni, s százával lehetne megnevezni azokat a termékeket, amelyekből a nagy távolságból történő környezetszennyező szállítások nélkül is megfelelően ki lehetne elégíteni a szükségleteket. Azon túl azonban, hogy a gyártók és a kereskedők egy része profit okokból érthetően nem mond le a kontinens, vagy a világ távoli részén történő eladásról (legyen szó akár sajtóról, akár húskészítményekről, vagy konzervekről, mirelitárukról), a fogyasztók jelentős része is igényli ezt a környezeti szempontból irracionális választékot. Ebből a szempontból ezért csak kismértékű előrelépést tartok reálisan várhatónak a környezetvédelemben.

Az ökomarketingmix ezen eleménél önállóan is megjelenő jelentős kérdés a környezetvédő termékek eladási helyének és módszerének kiválasztása, kialakítása. A fogyasztók környezettudatosságának szintje és az egyes fogyasztói csoportok közötti nagyarányú eltérések miatt indokolt lehet, hogy a környezetvédő termékeket nem a hagyományos bolthálózatban hozzák forgalomba, hanem azok eladására önálló, zöld hálózatot alakítanak ki.

➤ Az ökomarketing kommunikációs kérdései – ösztönzés (promotion)

Az általános marketingmix negyedik, promóciós elemének eszközei, módszerei (vásárlási- és nyereményakciók, bemutatók, különböző árkedvezmények, mintatermékek küldése stb.) az ökomarketingben is többségében azonos módon alkalmazhatók. A legnagyobb és leglényegesebb eltérések a marketingkommunikációban vannak.

Az ökomarketing *kommunikációs tevékenységével* szembeni követelmények sokoldalúbbak, mint a hagyományos marketingben. Semmiképpen nem elég, ha a vállalatok csak a termékek környezeti jellemzőivel foglalkoznak. Ahhoz, hogy a fogyasztók minél szélesebb körét nyerjék meg a zöld termékek vásárlásának, a környezetvédelem általános kérdéseivel éppúgy foglalkozni kell kommunikációjukban, mint a vállalati tevékenység egészének környezeti hatásaival, vagy az ökotermék magasabb árának indoklásával, az okok és követelmények bemutatásával. Azoknak a vállalatoknak, amelyek a környezethez való ténylegesen pozitív viszonyokra alapozva akarják a fogyasztókat ökotermékeik vásárlására megnyerni, nem szabad semmit eltitkolniuk. Kommunikációs stratégiájuk fő jellemzője a lehető legtöbb információ közzététele lehet. Emellett pontosan ismerniük kell fogyasztói célcsoportjaik környezeti motívumait, s szem előtt kell tartaniuk, hogy napjainkban még nem elég a fogyasztókat informálni, meg is kell győzni őket a környezetbarát termékek vásárlásának szükségességéről. Ezért például Jelen Tibor megfogalmazása szerint: „A reklámnak itt az a legfőbb szerepe, hogy segítse a megfelelő ismeretek hiányában fennálló ellenállás és idegenkedés legyőzését, és így ösztönözze a vevőket a vásárlásra.”¹³

A fogyasztók, a társadalom az utóbbi évtizedekben érzékenyebbé váltak a környezetvédelem iránt. Ezt felismerve a reklámszakemberek egyre gyakrabban éltek a környezetre, a természetre való hivatkozással, sokszor teljesen alap nélkül is. A *környezetbarátság valótlan állítása* rövid távon ugyan hozhat üzleti sikereket, de hosszabb távon arculat- és bizalomvesztéshez, s ezen keresztül értékesítés-csökkenéshez vezet, ezért egy távlatokban gondolkodó vállalat nem él ezzel a módszerrel. A fogyasztók félrevezetése azonban rövid távon sem engedhető meg, ezért a megtévesztést sok országban jogilag tiltják. Az USA-ban például a Federal Trade Commission irányelvei részletesen szabályozzák, hogy milyen esetekben, feltételek mellett lehet a reklámokban

a „környezetbarát”, az „anyagtakarékos”, az „elbomló”, a „nem károsítja az ózonréteget” és más pozitív környezeti minősítéseket szerepeltetni. Magyarországon a versenytörvény (a tisztességtelen piaci magatartásról és versenykorlátozásról szóló 1996. évi LVII. törvény) általánosan tiltja a fogyasztók megtévesztését. Ennek a tilalomnak a megsértését jelentik a valótlan környezetvédelmi állítások is a reklámokban. A Gazdasági Versenyhivatal a tilalom megsértése miatt például ötmillió forint bírságot szabott ki a Samsung Rt. ellen a „bio televízió” elnevezés használatáért, egymillió forintos bírságot pedig a PLUSZ Élelmiszer Diszkont Kft.-nek a saját és a KAISER'S Szupermarket emblémájú bevásárlóskák környezetkímélő minősítése miatt. A hazai jogi szabályozás új elemeként a szeptember 1-én hatályba lépett 1997. évi LVIII. sz. törvény a gazdasági reklámtévékenységről pedig rögzíti, hogy a reklámban csak azok hivatkozhatnak pozitív környezeti hatásokra, akik jogosultak a környezetvédelmi címke használatára.

Az egyes termékek különböző környezeti elemekre gyakorolt hatása igen eltérő, akár ellentétes is lehet. Ebből következően a fogyasztók tényleges eligazodását, jó választását a megalapozatlan állítások mellett az is nehezíti, hogy sokszor a vállalatok csak egy jellemzőre alapozva helyeznek el termékeiken pozitív környezeti minősítéseket. Ennek a vállalati gyakorlatnak az ellensúlyozására, illetve a fogyasztók valós és objektív alapokon történő eligazodási lehetőségének biztosítására alakították ki a nyolcvanas évektől kezdve egyre több országban a *környezetvédelmi címkézés* (továbbiakban KC) *rendszerét*. A KC rendszerekben a termékek teljes környezeti hatását „a bölcsőtől a sírig” (cradle-to-grave) vizsgálják, s ez alapján ítélik oda a hivatalos környezetbarát címke használatának jogát. Az 5. ábrán négy KC program hivatalos címkéjét mutatom be. A KC programokban minősített és címkével ellátott gyártmányok a hasonló termékekhez viszonyítva rendelkeznek kedvező környezetvédelmi, természeti hatásokkal.

A vizsgálatok és a minősítések az azonos termékcsoporthozon belül történnek, így a KC-k egyértelműen abban segítik a fogyasztót, hogy a környezetvédelem szempontjából jobb terméket válassza. A KC programok minden országban kedvező fogadtatásra találtak, s iga-

zolták, hogy az emberek jelentős része részt akar venni a környezet védelmében, s vásárlásainál ezt a szempontot is figyelembe veszi.

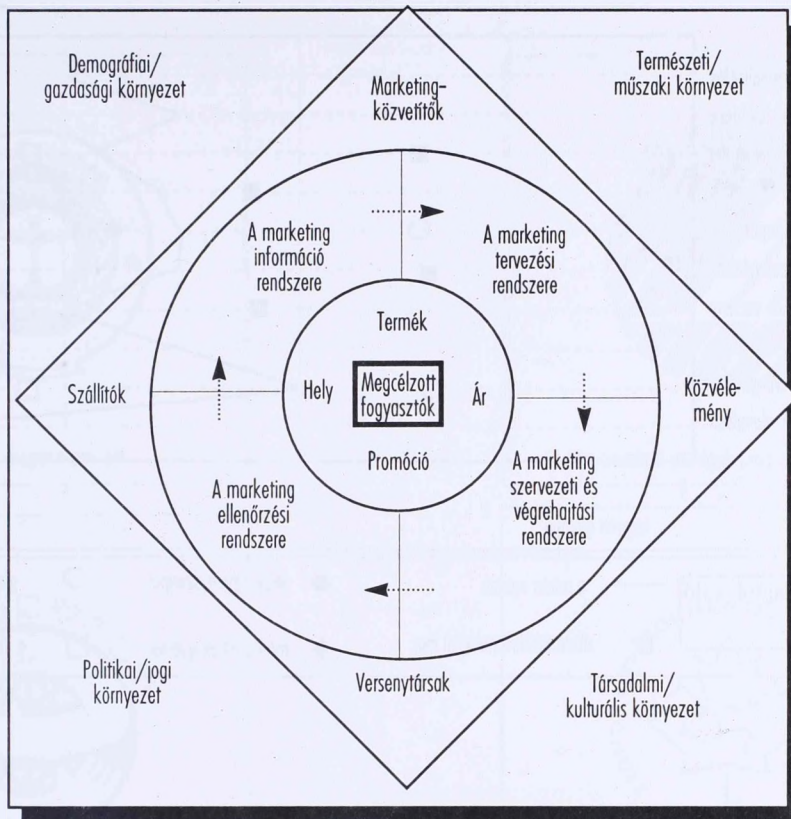
Magyarországon 1994. januártól indult a KC program. Gyakorlati hatását jelenleg a nemzetközinnél lényegesen alacsonyabbra becsülöm. Ebben a lakosság környezettudatának szintje, az eltelt rövid idő éppúgy szerepet játszik, mint az, hogy a hivatalos címke (6. ábra) még nem elég széles körben ismert.

A magyar vásárló eligazodását, ténylegesen helyes választását az is nagyon megnehezíti, hogy az import magas arányával a hivatalos KC programok (magyar és a terméket gyártó országok) címkéi mellett nagyszámú más környezetbarátságra utaló jelzést, címkét talál az üzletekben lévő termékeken. A legtöbb embert megtévesztőnek, a legtöbb félrevezetéshez vezetőnek ezek közül a „zöld pont” címkét (7. ábra) tartom. Szinte alig van olyan német importcikk, amelyen ne lenne ott ez az önmagába visszatérő két nyilacska. Ugyanakkor ez a címke csak annyit jelent, hogy Németországban a termék csomagolása után befizették a hulladékártalmatlanításhoz előírt hozzájárulást, de a termék környezetbarátságáról nem mond semmit.

Az ökomarketing kommunikációjában a reklám mellett a vállalat hírnevének, környezetvédelmi arculatának javítása érdekében a *PR tevékenység* folyamatos és magas színvonalú végzésére is nagy figyelmet kell fordítaniuk a cégeknek. Ennek keretében az alkalmazott technológia társadalmi elfogadtatása egyre inkább kulcskérdés a vállalat léte és jövője szempontjából. A belső PR munkával pedig folyamatosan biztosítani kell a dolgozók azonosulását a vállalat környezetvédelmi tevékenységével, emellett cél lehet az alkalmazottak általános környezeti magatartásának fejlesztése is.

Az ökomarketing promóciós mix eleméhez kapcsolva célszerű alakítani a vállalat szponzorálási tevékenységét, olyan társadalmi programok, rendezvények támogatását, amelyek célja a környezetvédelem javítása. Ugyancsak ide kapcsolódónak tartom a vevőszolgálat, a fogyasztóknak és a forgalmazóknak történő tanácsadás, esetleg a termék használatával kapcsolatos oktatás kialakítását is.

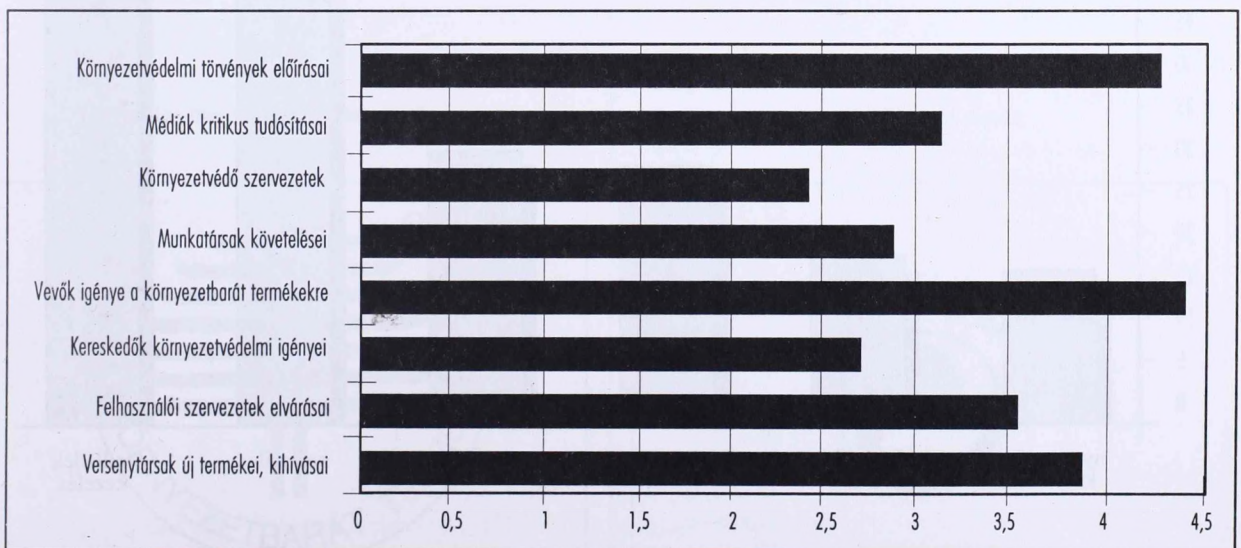
A vállalati marketingstratégiát meghatározó erők



Forrás: Németh Gy.–Papp I.: Szolgáltatási menedzsment. Aula Kiadó. Bp., 1995. 384. old.

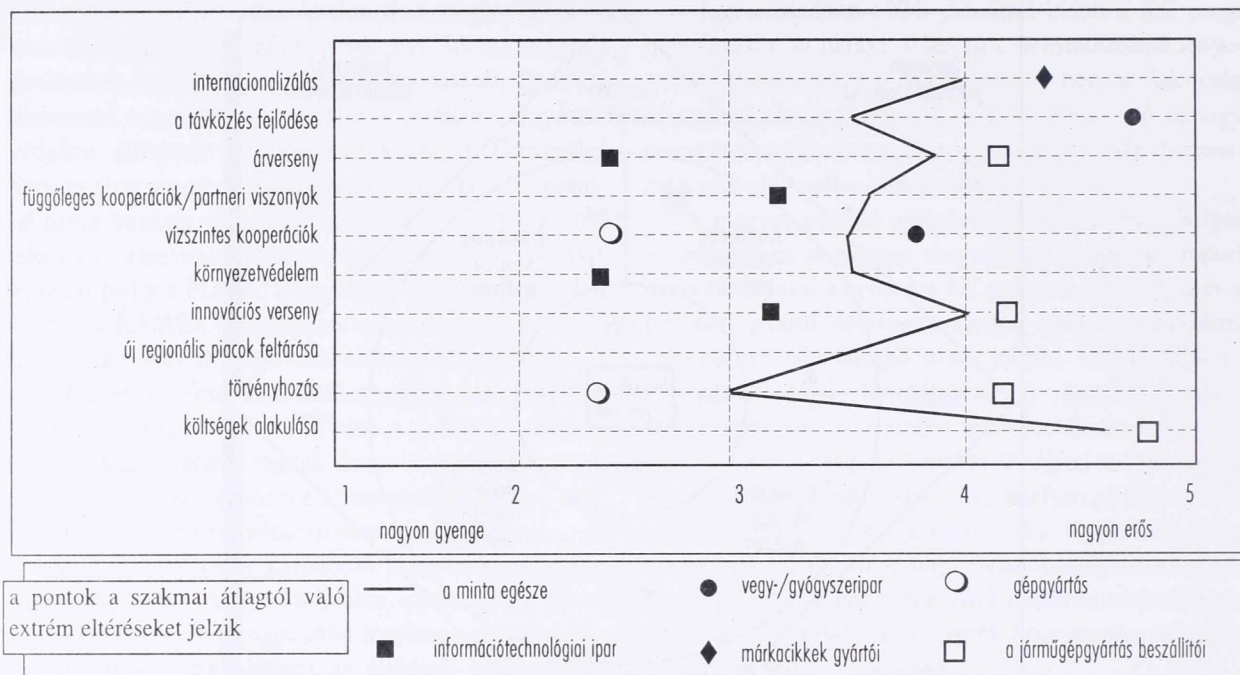
2. ábra

Indítékok a környezeti szempontok figyelembevételéhez



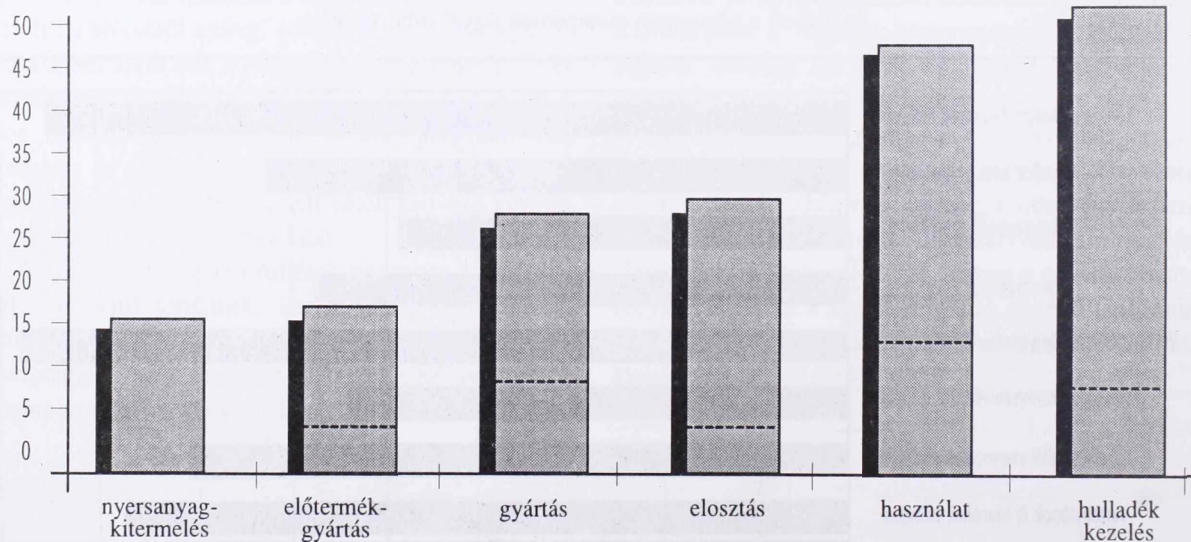
Forrás: Marketing & Menedzsment, 1997. 3. sz. 67. old.

Az értékesítés jövőbeli alakulását befolyásoló tényezők



4. ábra

Szakaszonkénti és kumulált környezetterhelés egy-egy termék életciklusa folyamán



Forrás: OMIKK. Környezetvédelem. 1997. 13-14. sz. 5. old.

Hivatalos környezetvédelmi címkék



A német program címkéje



Az észak-európai országok programjának címkéje



A japán program címkéje



A kanadai címke

6. ábra

A hivatalos magyar környezetvédelmi címke



7. ábra

A zöld pont címke



Milyen előnyöket hordozhat az ökomarketing a vállalat számára?
(Az NSZK-ban végzett vállalati megkérdezés alapján)

Megnevezés	Erősen	Meglehetősen	Mérsékelten	Alig	Egyáltalán nem
Új fogyasztói szegmensek meghódítása	1	2	3	4	5
Versenyelőny biztosítása a konkurenciával szemben	1	2	3	4	5
Hosszú távon kedvezőbb nyereségtermelési lehetőség kialakítása	1	2	3	4	5
Vállalati arculat kialakítása	1	2	3	4	5
Költségmegtakarítás – központi környezetvédelmi alapok felhasználása révén	1	2	3	4	5
Új piacok megnyitása	1	2	3	4	5
Javuló együttműködés az értékesítési csatornák tagjaival	1	2	3	4	5

Forrás: Ökomarketing. Marketing, 1988. 1-2. sz. 91. old.

Az ökomarketing elterjedésének akadályai

Megnevezés	Erősen	Meglehetősen	Mérsékelten	Alig	Egyáltalán nem
A környezetvédelmi szempontok érvényesítése rontja a nemzetközi versenyképességet	1	2	3	4	5
A környezetbarát termékek iránti kereslet hiánya	1	2	3	4	5
A környezetvédelem technikai feltételeinek kiforratlansága	1	2	3	4	5
A környezetvédelmi fejlesztések kedvezőtlen hatást gyakorolnak a termelés költségstruktúrájára	1	2	3	4	5
Az ökomarketing nem kínál elég lehetőséget a versenyelőnyök kihasználására	1	2	3	4	5
A vállalaton belüli ellenállás	1	2	3	4	5
Nem kellően egyértelmű környezetvédelmi jogszabályalkotás	1	2	3	4	5
Az értékesítési csatornák kooperációs készségének hiánya	1	2	3	4	5

Forrás: Ökomarketing. Marketing, 1988. 1-2. sz. 92. old.

A termékek környezeti értékelésére kifejlesztett módszerek

Az értékelési módszer alapelve	Jellemzés
Használati értékek elemzése	Értékelési kritériumok megállapítása és súlyozása, valamint a célteljesülés értékelése szubjektív alapon; eredményszámítás egyszerű matematikai összefüggések segítségével.
Kár/haszon elemzés	Az értékelés egy-egy szempontjához egydimenziós érték (pénzérték, toxicitási ekvivalens stb.) rendelése, majd ezek összeadása; a kár jellemzése egyetlen szubjektív értékkel.
Kritikus mennyiség	Az egyedi szempontokhoz szubjektív alapú kritikus mérték (mennyiség) rendelése, és ehhez a tényleges mértékek viszonyítása.
Mérlegelés szóbeli indoklással	A részszerzőpontok elemzéséből összértékelés levezetése, teljesen szubjektív módon.
Hierarchikus megközelítés	Az alkalmazott kritériumok hierarchikus rendjéből kiindulva, az összehasonlított megoldások különbségei és a hierarchiában elfoglalt helyük alapján értékelési kritériumok kiszűrése. A végső megítélést fontosnak minősülő kritériumok határozzák meg.

Forrás: Boros Tiborné: A környezettel összeférő termékek fejlesztésének elmélete. OMIKK. Környezetvédelem, 1997. 13-14. sz. 10. old.

Lábjegyzet

- 1 A cikk a szerzőnek a VI. Országos Felsőoktatási Környezettudományi Diákkonferencián II. díjat nyert dolgozata alapján készült. A dolgozatot a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium az 1998. évi pályázaton Nívódíjban részesítette.
- 2 A fogyasztókat leginkább aggasztó 10 tényező. Európai Dialógus. 1997. 5. sz. 24. old.
- 3 Kotler, P.: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó. Budapest, 1991. 23. old.
- 4 Kotler, P.: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó. Budapest, 1991. 80. old.
- 5 Regősné Knoska Judit a „Környezetgazdálkodás papírtigris vagy egy jobb környezet megteremtésének eszköze?” c. cikke szerint.
- 6 Welford, R.: Zöld marketingstratégiák. Ipar-Gazdaság,

1993. augusztus-szeptember. 14. old.

7 U.o. 17. old.

8 Zsolnai László: A versenyképesség társadalmi vonatkozásai. Gazdaság-Versenyképesség-Vezetés, 1997. 6-7. sz. 61. old.

9 Trethon Ferenc: A környezetorientált vállalatvezetés. Ipar-Gazdaság, 1993. márc. 2. old.

10 Medvényé dr. Szabad Katalin: Csomagolások ökológiai mérlege. Kandidátusi értekezés tézisei, Bp. 1997. 7. old.

11 Magyar Hírlap Környezetvédelmi melléklet. 1996. ápr. 24. 17. old.

12 Fuchslocher, H.: Environmental marketing for the shoe industry. Schuh-Technik, No. 9. 1994. 463.p.

13 Jelen Tibor: Környezeti tényezők változó szerepe a vezetéstudományban. Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés 1997. 4. sz. 31. old.

E számunk szerzői:

Dr. KRISZTIÁN Béla egyetemi adjunktus, JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet Humánmenedzser Tanszék; Dr. OSMAN Péter kandidátus, közigazgatási főtanácsadó, Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet; NÉMETH Patrícia egyetemi hallgató, BKE Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék; Dr. KIEFER Márta kandidátus, az MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont tudományos főmunkatársa; GRESZ Miklós orvos – általános menedzser – a BKE orvos-közgazdász szakának posztgraduális hallgatója; BECSEI Katalin gyógyszerész – a BKE orvos-közgazdász szakának posztgraduális hallgatója; Dr. KURUCZ Zsuzsanna egyetemi docens, JPTE Közgazdaságtudományi Kar; Dr. RUBÓCZKY István nyugdíjas osztályvezető.

KIEFER Márta

GÉPIPARI PROGRAMJAVASLATOK AZ EU-TÁMOGATÁSOK IGÉNYBEVÉTELÉRŐL*

A szerző javaslatai különböző típusú fejlesztési feladatokra, valamint egy-egy termékcsoport rekonstrukciójára, K+F tevékenységekre, környezetvédelemre stb. összpontosítanak, keresve egyúttal ezek EU finanszírozási lehetőségeit.

Javaslataim megfogalmazása során abból indultam ki, hogy az EU a szektorális ösztönző programok visszaszorítására törekszik, és előnyben részesíti a különböző jogcímen – kis- és középvállalatok támogatása, regionális támogatás, K+F támogatása stb. – finanszírozott közösségi programokat.

Ebből következően a gépipar fejlesztésére vonatkozó javaslataim elsősorban nem szektorális jellegűek, annak ellenére, hogy néhány ilyen természetű finanszírozásra – pl. a portugál textilipar versenyképességét javító program támogatása az EU Strukturális Alapjaiból – az elmúlt években volt példa. Ezekre hivatkozni, vagy például a korábban jó színvonalú magyar szerszámgyártás teljes korszerűsítésének közösségi támogatásában reménykedni azonban alig volna több hiú ábrándnál.

Sokkal célszerűbbnek látszik különböző típusú fejlesztési feladatokra – egy-egy termékcsoport (pl. járművek) rekonstrukciója, K+F tevékenységek, környezetvédelem stb. – koncentrálni, és ezek EU finanszírozási lehetőségeibe bekapcsolódni, illetve azt célul kitűzni. E feladatok a magyar gépipar tekintetében a következők:

* A cikk az „EU-csatlakozás felé... Az ipar átvilágítása és az árpolitika feladatai” című, az IKIM-KOPINT-Datorg 1998. évi közös kutatási feladatterve keretén belül készült.

Termékszerkezet-váltás, járműipari stb. rekonstrukciók

Közismert, hogy az EU különböző kritériumok alapján saját területén kijelöli azokat az ún. „érzékeny területeket” – termékeket, tevékenységeket, vállalati köröket stb. –, amelyeket államilag is fejlesztenek a versenyképesség megtartása érdekében. Ebből kiindulva célszerű lenne a hazai gépiparon belül kijelölni azokat a termékcsoportokat, amelyek számára az EU-csatlakozás után, illetve már az azt előkészítő időszakban is fokozottabb állami segítséget igényelnék. Tapasztalataink szerint e körbe sorolhatók mindenekelőtt járműipari termékeink, ezen belül is közúti gépjárműparkunk, illetve ennek rekonstrukciója, az ezzel kapcsolatos különböző fődarabok, alkatrészek gyártása.

A járműgyártás nemcsak a forgalom számára szükséges járművek előállításában játszik fontos szerepet, hanem az EU által támogatott és fejleszteni kívánt közúti infrastruktúra fejlesztésében is, amely ugyancsak jelentős követelményt támaszt a speciális járművek gyártására is. Emellett például nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt a tényt, hogy közúti gépjárműparkunk – ezen belül például tehergépkocsijaink – igencsak elöregedett. (A hazai – forgalomban levő – tehergépkocsi állomány átlagos életkora 1993-ban 8,8, 1995-ben 9,3 év volt. E romló

tendencia többek között annak is köszönhető, hogy a tíz évesnél idősebb tehergépkocsik aránya az állományon belül nőtt, 1995-ben 41,2 százalékot tett ki.) Ezek a kiöregedett tehergépkocsik még hosszú ideig részesei lesznek a közúti forgalomnak, jóllehet műszaki színvonaluk és állapotuk messze nem fog megfelelni a Magyarországon az EU belső piaci tagállammá válás időszakában fennálló követelményeknek.

E tény ismeretében nyilvánvaló követelménynek tűnik: a hazai közúti járműgyártás bekapcsolódása az EMSz EGB 49/01 és 49/02 előírásainak eleget tevő EU-járműgyártási folyamataiba.

Az a véleményem, hogy a magyar iparpolitikai javaslatok kidolgozásánál előnyben kellene részesíteni az EU-szabványok, előírások stb. mielőbbi átvételét, és kevésbé kellene hangsúlyozni különböző derogációs igényeket. Az előzőekben hangsúlyozott termékszerkezet-váltás ugyanis – a közismert hazai tőkehiány miatt – külföldi finanszírozást is igényel, amelynek egyik lényeges forrása a közösségi alapokból történő támogatás megszerzése lehetne. E közösségi alapokból a különböző jogcímen – termékfejlesztés, K+F stb. – igényelhető támogatások elnyerése érdekében pedig reálisabb lehetőségeknek tűnik az EU-konform iparpolitikára való mielőbbi törekvés.

A gyártmánystruktúra korszerűsítése – erőteljesebb koncentráció igénye

A járműipari termékfejlesztés és rekonstrukció követelménye mellett a gépiparban célszerűnek látszik a néhány főbb termékkör előállítására való koncentráció. Mindez erőteljes profiltisztítást és bizonyos mértékű szemléletváltást vonna maga után. Nem minden esetben szükséges ui. a gépiparban sem komplett gépekben gondolkodni – bizonyos fődarabok, részegységek gyártásának előtérbe helyezése sokszor ésszerűbb lépés lehet.

Példaként itt a szerszámgépipar emelhető ki, ahol rendkívül összetett és heterogén a gyártmányskála, és a régebbi jó színvonalnak mára már nem sok nyoma maradt. A szerszámgépgyárak többnyire a tíz évvel ezelőtti technológiai színvonalat képviselik, és a korábbi nagyvállalatoktól megvásárolt, esetenként felújított gépparkkal rendelkeznek, amelyek között a hagyományos, univerzális gépek mellett megtalálhatók a közepes korszerűségű NC, CNC vezérlésű szerszámgépek, megmunkáló központok, menetkőszűrők, fogazógépek, kivágó és hajlító automaták, de egy-egy helyen a legkorszerűbbnek tekinthető lézeres és plazmakivágó beren-

dezések is. (Magyarországon a cégbejegyzések szerint jelenleg 2396 cég foglalkozik a tágan értelmezett szerszámgépgyártással.)

Az egyes vállalatok technológiai felkészültsége és infrastruktúrája is igen eltérő és vegyes összetételű. Termékstruktúrájuk hasonlóan változatos képet mutat. Egy-egy vállalatra koncentrálvódva az NC, CNC vezérlésű – korszerűnek tekinthető – esztergapad, megmunkáló központ, valamint hegesztőrobot előállításával mellett megtalálható a keretes és szalagfűrész automata és alapváltozata, a fűrész- és menetfűrészgép, illetve célgép, a lemez-megmunkáló-gép, a 100–250 kNy-os présgep, a hagyományos esztergapad, a szabadalommal védett faeszterga és a különböző szerszámgép-részegységek, elsősorban a lineáris technika elemei – például a golyóorsók.

A magyar vállalatok számára az EU-tagországok, Japán és az USA mellett komoly konkurenciát jelentenek a hagyományos vállalati struktúrát még őrző cseh és román szerszámgépgyártók. Ugyanakkor a mai magyar szerszámgépgyártók infrastrukturális adottságai nem kedveznek a több hozzáadott értéket képviselő, nagy pontosságú, új technológiákat kiszolgáló szerszámgépek előállítására. Az elhelyezési, környezetvédelmi, minőségbiztosítási problémák mellett a legtöbb helyen nincsenek meg a korszerű információ-technológia alkalmazásának feltételei, és öt-tíz éven belül a szakember-utánpótlás területén is problémák jelentkezhetnek. Mindezek alapján még inkább szükségesnek látszik a termékszerkezet korszerűsítése, az eddiginél erőteljesebb koncentrációval.

Különböző beszállítói programok

Az előzőekben említett közúti járműipar részletesebb kiemelésével egyben azt is hangsúlyozni kívánom, hogy a hazai iparfejlesztési programok kidolgozásánál konkrét termékcsoportokban – és nem iparágakban, szektorokban – kellene gondolkodni. Ugyanakkor az is indokoltnak látszik, hogy e kiemelt termékek gyártásának teljes vertikális keresztmetszetét sem szabad figyelmen kívül hagyni. Mivel a magyar gépipar – és így az egyes termékek gyártása is – erősen kooperatív igényű, a különböző beszállítói háttér egyidejű fejlesztése egy-egy gépipari termékcsoport versenyképessé tétele szempontjából létkérdés.

Maradva a közúti gépjárművek gyártásánál, a világpiacon eléréséhez a szakemberek véleménye szerint nemcsak e termékek, hanem az ezek korszerűsítéséhez szükséges gyártó berendezések, nyersanyagok, szerszámok stb. fejlesztésére is jelentős felada-

tok várnak. Tehát például a közúti járműgyártás fejlesztési kérdéseinek eldöntésénél e területekre is figyelemmel kell lenni. Ennek fontosságát az is aláhúzza, hogy a járműipar beszállítói háttérparafa kialakítása, a teljes ipar szerkezeti átalakítását szolgáló beruházások lehetséges támogatási rendszere, módja további megoldási módok kidolgozását igényli. Ezért kívánatos, hogy például a magyarországi közúti járműgyártás beszállítói iparának fejlesztéséhez készüljön – az érintett tárcák bevonásával – egy olyan program, illetve rendszerterv, amely elősegítheti az arra alkalmas vállalkozások műszaki fejlesztését szolgáló beruházási könnyítésekhez, kedvezményes hitelekhez jutását, amennyiben az EU belső piaca követelményeiből levezethető igényekkel ez összhangba hozható. Hiszen a ma megvalósuló beruházások működési időtartama bőven belenyúlik az együttműködés időszakába.

A K+F források növelésének sürgető igénye

Úgy a beszállítói programok sikere, mind a gépipar termékstruktúrájának fejlesztése elképzelhetetlen a K+F tevékenységek jelentős javulása nélkül. E tekintetben különösen sok a behozni való, az EU és Magyarország közötti integrációs szakadék áthidalása nagy és összetett feladatot jelent.

A K+F ráfordítások nemcsak alacsony színvonalúak, hanem sok gépipari területen az utóbbi években jelentősen csökkentek is. Például a mezőgépek gyártása területén a ráfordítások 1988–1993 között 54 %-kal mérséklődtek, és ez mintegy húsz %-kal meghaladta a GDP ez idejű csökkenését is.

A magyar gépipari vállalatok sok területen csak nyereségük töredékét költik kutatás-fejlesztésre, sokkal kevesebbet, mint a nemzetközi piac számottevő gyárai. Például a hazai mezőgazdasági és élelmiszeripari gépgyártók becslések szerint nyereségük egy-két %-át fordítják K+F tevékenységre, míg a nemzetközi piacokon számottevő gyártók ennek három-tízszeresét áldozzák erre a célra.

Ilyen körülmények között a magyar gépipar eleve háttérbe szorul mindaddig, amíg a K+F finanszírozásában lényeges javulás nem áll be. Különösen igaznak tűnik e megállapítás annak ismeretében, hogy a hazai gépipar sajátos és versenyképes arculatának kialakítása elengedhetetlen a hazai szellemi bázison nyugvó és a saját K+F tevékenységen (is) alapuló újdonságok piaci megjelentetésével.

A jelenlegi K+F finanszírozás a vállalatok tőkehiányos jellege miatt jelenleg csak csekély mértékben valósulhat meg saját erőből. A központi fejlesztési támogatásokat főként tudományos testületek (MTA intézetek, egyetemek, OMFB stb.) kapják, nem pedig a termelők. Ezen kívül innovációs támogatást nyújtó helyi szervek is léteznek – pl. vállalkozói tanácsadó központok, néhol ipari parkok – de ezek tevékenysége nem eléggé koordinált és kevésbé hatékony. Végül a K+F tevékenység ösztönzésének nem utolsó sorban fontos eszközrendszere az 1994–1998. évi kormányprogram, illetve keretprogram, amely KMÚFA és/vagy nyugati címzett forrásokból pénzügyi támogatásokat adott. Mindez azonban kevésnek bizonyult.

Az előzőek következtében a hazai gépipari K+F tevékenység vegyes és elég gyenge képet mutat. A legjellemzőbb a külföldi dokumentáció és technológia alapján való gyártás. (Például az általános rendeltetésű gépek és berendezések gyártása területén ez segíti többek között az ABB Asea Brown Boveri Mérnöki, Kereskedelmi Kft.-t, amely az ABB cég robottechnikáit, vegyipari, gáz- és olajipari, fémfeldolgozási és környezetvédelmi technológiáit és berendezéseit is forgalmazza a világ különböző pontjain működő ABB know-how központok támogatásával.)

E tények alapján nyilvánvaló, hogy az EU-csatlakozás sikere a hazai gépipar tekintetében is egyenes összefüggésben áll a K+F pénzügyi forrásainak bővítésével – mind mennyiségét, mind fajtáit tekintve. Ennek biztosítása érdekében célszerű lenne egy erre vonatkozó program kidolgozása.

Tapasztalati tény ugyanakkor, hogy a meglévő K+F tevékenység általában azon vállalatoknál erősebb, amelyek mérete nagyobb. E tekintetben ugyanis elsősorban eddig a nagyobb gyártóknál érezhető elmozdulás, amely tény például az OMFB-nél megjelenő pályázatok számában és összetételében is érzékelhető. (Például a mezőgazdasági és élelmiszeripari gépgyártáson belül a nagy cégnek számító KÜHNE, a Szolnoki Mezőgép Rt., a Sokoro Kft., az Optigép Kft., stb. részéről volt a fejlesztések tekintetében erőteljesebb mozgólódás.)

Mindez arra enged következtetni, hogy e tekintetben a – gépipar nagyobb részét alkotó – kis- és középvállalatok hátrányos helyzetben vannak, és valószínűleg még egy darabig lesznek is. Hacsak a K+F finanszírozási kérdéseivel foglalkozó javaslatok e vállalati körök lehetőségeivel külön nem foglalkoznak.

Kis- és középvállalkozásokat fejlesztő átfogó és differenciált programok szükségessége

Mint a K+F tevékenységek finanszírozási lehetőségei mutatják, a kis- és középvállalkozások a gépiparon belül már jelenleg is hátrányos helyzetben vannak. Annak érdekében viszont, hogy mérsékeljük e vállalati kör – EU-csatlakozásból fakadó – hátrányait, egy átfogó kisvállalkozás-fejlesztő program keretében kellene e termelői csoportot megerősíteni.

Ennek sikere annál is inkább várható, mivel közismert tény, hogy a kisvállalatok pozitív diszkriminációján alapuló támogatása nem idegen az EU-tól, sőt ennek igen diverzifikált eszközei és forrásai vannak az EU tagországaiban.

A kis- és középvállalkozások fejlesztését célzó programok azonban véleményem szerint csak akkor lehetnek igazán eredményesek, ha differenciáltan valósulnak meg. Pontosabban e fejlesztési programokat bizonyos szempontok szerint kellene kidolgozni, hangsúlyt adva egy-egy fontos feladat megvalósításának.

Mely feladatokra gondolunk?

Mindenekelőtt fontos szempont kellene hogy legyen e programok kidolgozásánál a kis- és középvállalkozások hosszú távon is versenyképesnek ítélt termékeinek fejlesztése. Konkrét példánál maradván a híradástechnikai gépjárműgyártáson belül például elsősorban azon kis- és középvállalatok „felkarolása” tűnik érdemesnek, amelyek döntő profilja az elektronika, illetve ezen belül a híradástechnika. Sőt még inkább kibontva e kérdést, elsősorban az elektrotechnikai alkatrészgyártással foglalkozó kis- és középvállalatok kiemelt kezelése látszik célszerűnek. (Ezt erősíti meg az a nemrég beindított egyik kormányzati program, amely az elektronikai alkatrészgyártást hivatott ösztönözni. Ennek eszköztárában azonban még homályos.)

Egyes termékek kiemelése mellett fontos lenne néhány tevékenység előtérbe helyezése is. Gondolunk itt elsősorban a szabványosításra, amely a gépiparban különösen nagy jelentőségű. A gépiparon belül leginkább a műszergyártás az, ahol a szabványosítás igen lényeges része a fejlesztő munkának. A harmonizált szabványoknak megfelelő gyártási folyamat lerövidíti a termék piacra vitelét, ami itt a rövid termékéletgörbe miatt kiemelten fontos. (E munka hatékonyságát növelné, ha mielőbb el lehetne érni, hogy a magyar műszeripari vállalatok elérhessék a teljes jogú tagságot az Európai Szabványügyi Bizottságban, a CEN-ben, és az Európai Elektronikai Szabványügyi Bizottságban, a CENELEC-

ben.) E probléma megoldása különösen olyan kis- és középvállalatoknál fontos, amelyek saját fejlesztési eredményekkel rendelkeznek, és ezeket a piacon már realizálni is tudják, tudnák. E cégek támogatása, az e szempontból is történő differenciálás a kis- és középvállalkozások fejlesztését célzó programok kidolgozásánál nem hagyható figyelmen kívül.

A kis- és középvállalatok között jelentős különbségek vannak még a gépiparon belül is a tekintetben, hogy tevékenységükre mennyire jellemző az interdiszciplináris megközelítés. E tekintetben például kiemelt szerepet játszik az orvosi műszergyártás, vagy a számítógépipar. E körülmény viszont jelentős hatást gyakorol e vállalati körök tevékenységére – növelve a horizontális függőségi viszonyt és az ebből fakadó előnyöket és hátrányokat. Ebből következik az is, hogy még olyan kérdések vizsgálatánál is, mint a munkakerő képzése, továbbképzése, vagy az oktatás és szakmunkásképzés, figyelemmel kell lenni az interdiszciplináris jellegre. Ez magától értetődővé teszi egyben azt is, hogy e vállalatok tevékenységével összefüggő oktatás stb. fejlesztésében, az ezzel kapcsolatos programok kidolgozásánál az interdiszciplináris jellegből kell kiindulni, illetve e tekintetben is jelentős differenciálásra van szükség a kis- és középvállalkozások között.

Az előzők mellett a kis- és középvállalkozások fejlesztési programjainak központi kérdése kell, hogy legyen a minőségi követelmények betartása, illetve a minőség javítása.

A kis- és középvállalatok azonban finánciális problémáik, tőkeszegénységük miatt egyre nehezebben tudnak eleget tenni a fokozódó minőségi követelményeknek. Holott az EU-hoz történő csatlakozás sikere érdekében a minőségi elvárások teljesítése elengedhetetlen, s állami segítség nélkül nem valósítható meg. Annál kevésbé, mert nem számíthatunk arra, hogy az EU-tól később – a jelenlegi pénzügyi források mellett – több segítséget kaphatunk. Ennek ellenére e terület támogatására mindent meg kell próbálni! Emellett, sőt elsősorban fontos feladat lenne például a minőségbiztosítási rendszerek minél szélesebb körű elterjedésének központi állami eszközökkel történő támogatását szorgalmazni. (Ilyen például a híradástechnikai gépjárműgyártásban a GFG támogatás.) A kis- és középvállalkozások központi fejlesztési programjainak kidolgozása során ezt feltétlenül szem előtt kellene tartani. Annál is inkább, mivel az EU-n belül számos példa akad e támogatási formákra, amelyek mielőbbi átvétele – természetesen e módszereket adaptálva hazai viszonyainkra – fontos lenne. Még akkor

is, ha a magyar állam pénzsűke miatt nincs olyan kedvező helyzetben, mint az EU-államok. Talán e hátrány csökkenthető, ha e központi fejlesztési programokat – a már többször említett – nagyfokú differenciálás és koncentráció szem előtt tartása mellett dolgozzuk ki.

Végezetül a kis- és középvállalkozások fejlesztési programjait abból a szempontból is differenciálni szükséges, hogy tevékenységüket mennyiben érintik a rohamosan növekvő – és az EU csatlakozással ugrásszerűen fokozódó – környezetvédelmi követelmények, előírások. Ahol ez a szempont nagy hangsúlyt kap – például a közúti járműgyártás, a mezőgazdasági és élelmiszeripari gépek előállítás, valamint a háztartási villamosipari gépek termelése – ott különösen foglalkozni kellene a kis- és középvállalatok fejlesztését célzó központi programokban a környezetvédelem financiai kérdéseivel. Ugyanis bár a környezetkímélő technológiai eljárások a fejlett országok gyakorlatából ismertek, de azok alkalmazása jelentős költségekkel jár. Ez különösen a kis- és középvállalkozások számára – döntően a pénzsűke miatt – jelent önerőből megoldhatatlannak tűnő feladatot. Hasonlóan az EU gyakorlatához, Magyarország is elsősorban ilyen célú állami támogatások bővítése során oldhatja meg ezt a nehézséget. Véleményem szerint a központi fejlesztési programok készítői körében bizonyos mértékű szemléletváltásra lenne szükség. Így valószínűleg hamarabb adaptálható lesz az EU e tekintetbeni gyakorlata. Ugyanis az Európai Unió által elfogadott és alkalmazott támogatáspolitikai eszközök között helye van a „horizontális” jellegűnek minősített környezetvédelmi célú támogatásnak is. Ezért a magyarországi környezetvédelmi K+F, beruházások, technológiák bevezetésének stb. támogatása, illetve e támogatási rendszer átalakítása az EU-tagországoiktól átvett megoldások adaptációja segítségével már ma sem ütközik semmiféle akadályba az EU részéről.

Valószínűleg inkább a magyar költségvetés korlátozott eszközei jelentik e tekintetben a szűk keresztmetszetet. Véleményem szerint azonban a lehetőségek bővítésére kellene törekedni – akár pl. a központi pénzügyi keretek esetleges átcsoportosítása mellett a támogatások differenciáltabb megvalósításával. Hiszen arra valószínűleg kevésbé lehet számítani, hogy az EU-tól jelentősebb pénzügyi forrásokat lehet szerezni e terület támogatására. Meg lehet kísérteni a mezőgazdasági gép- és iparban a környezetbarát technológiák meghonosításához elnyerni az EU kohéziós alapjának és sajátos pénzügyi eszközeinek támogatását is. Emellett a különböző

speciális programokban való fokozottabb részvétel is segítség lehet. Itt elsősorban a korszerű környezetvédelmi technológiák (festés, felületkezelés) megvalósítására gondolunk, amelyek bevezetését a PHARE program ugyancsak támogatja, különösen akkor, ha az import valamely EU tagállamból származik.

A környezetvédelemben különös fontosságú a hazánkban felgyülemlett ipari hulladékok ártalmatlanítása, amely a csatlakozás periódusának feladata. Például a fémkésztermék-gyártás egyes ágazatai, különösen pedig a felületkezelés a környezetet erősen terhelő technológia – pl. a galvániszap. Figyelembe kell venni, hogy a hulladék definíciójával foglalkozó EU-bizottság támogatja azt a javaslatot, miszerint minden anyagot (Werkstoff), amelyet bizonyos feltárás után harmadik fél még fel tud használni, ipari terméknek (Wirtschaftsgut) kell tekinteni. Mégis, az európai vállalatcsoportoknál érezhető bizonyos aggodalom, hogy a baseli egyezmény átvételére vonatkozó EU-rendeletkezés a hulladékkal és hasonló, más ilyen anyagokkal való kereskedelmet akadályozni fogja, és ez a körülmény a hazai problémák megoldását is nehezíti.

Új technológiák kifejlesztésekor a fémfeldolgozó ipar a környezeti kérdéseknek, pl. a káros anyagok emissziójának különös figyelmet szentel. A közepes- és kisvállalkozások általában szakcégeket bíznak meg az üzemből keletkező hulladék-újrahasznosítási technológiájának kidolgozásával. A versenytorzítás elkerülése érdekében a környezetvédelem területén egységes szabályozás szükséges. Egy széndioxidadó és az ötödik környezetvédelmi akcióprogram bevezetésével az EU ezirányú elkötelezettségének adott nyomatékot. Ezekkel a kihívásokkal nekünk is szembe kell néznünk.

Mivel bizonyos környezetvédelmi felárak a közvetlenül kapcsolódó ipari szektorokat terhelik, a fémkésztermék-gyártást megelőző fémfeldolgozó ipar szempontjából is közvetve például hatással vannak. Természetesen ezek a hatások kölcsönösek. Annak érdekében, hogy a vevők igényeit ki tudják elégíteni, a fémkésztermékeket előállító vállalatoknak fokozottan törekedniük kell a termékinnovációra, amellyel a termék biztonságos és környezetkímélő voltát javítják.

Az 1994. december 14.-én jóváhagyott EU-irányelvek, amelyek a csomagolóanyagokra és azok hulladékára vonatkoznak, elsősorban a fémből készített könnyű és nehéz csomagolóanyagokat előállító vállalatokat érinti. (Pl. a Kőbányai Könnyűfémművet.) Ezzel olyan egyértelmű keretet határoztak meg, amely az egyes államok törvényelőírásainak harmonizálásához kell hogy

vezessen. Ezzel meggátolták az egyes országok önálló törekvéseit, amelyek akár környezetvédelmi, akár kereskedelempolitikai szempontból kritikusak lehetnek. A vonatkozó előírás célja az, hogy a csomagolóanyagok összes mennyiségét redukáljuk, a többször is használható csomagolások részarányát növeljük, és minden egyes csomagolóanyag esetében használható reciklálási eljárást dolgozzunk ki. Egyidejűleg a csomagolóanyagokra, azok újrahasznosítási céljaira és a visszakeringtetésre vonatkozó igen fontos követelményeket rögzítették. Az említett irányelveket az egyes országok fokozatosan törvényeikbe iktatták, és 1996. június 30.-ától figyelembe is veszik.

Ezek a kiragadott példák is az átmeneti periódus hosszának és stratégiájának a fontosságát, a gazdasági és politikai szféra együttműködésének szükségességét húzzák alá.

Regionális támogatások – hazai és EU-forrásból

A gépipar fejlesztési lehetőségeit és feladatait elemezve az előzők mellett nem hagyhatjuk figyelmen kívül a regionális támogatások szükségességét sem. Ugyanis a hazai gépipar szinte minden ágazatának megoszlása területileg igen egyenetlen képet mutat. Például a mezőgazdasági és élelmiszeripari gépgyártásunk tekintetében a válságövezethez tartozó északi, illetve az iparilag fejletlenebb keleti-dél-alföldi régiókban található a cégek 34, illetve 17 százaléka. A többi vállalat a dunántúli, a budapesti és a központi régiókban működik.

A foglalkoztatottak létszámát tekintve az Alföld túlsúlya még nagyobb, hiszen a 8–9000 összlétszámból csupán a Mezőgép Szolnok Rt. mintegy 2000 főt alkalmaz.

Hasonló egyenetlen területi megoszlás jellemzi az általános rendeltetésű gépek és berendezések gyártását is. A válságövezethez tartozó északi, illetve a fejletlen iparral rendelkező keleti és dél-alföldi régiókban találhatók az általános rendeltetésű gépgyártók is – a speciális berendezések javítását, technológiai szerelését végző vállalatok 18 százaléka. (A többi cég itt is a dunántúli, a budapesti és a központi régiókban működik.) A szektor

legnagyobb – háromszáz főnél többet foglalkoztató – cégei közül a fejlettebb régiókban 21, a kevésbé fejlettekben pedig 6 található. (A megyei megoszlást vizsgálva azt látjuk, hogy a szektor egészét alapul véve a cégek közel ötven százaléka Budapesten, több mint tíz százaléka pedig Pest-megyében működik.)

Az iparosodásban mutatkozó nagymértékű területi különbségek egyik döntő oka a megtermelt GDP nagyarányú regionális eltérése. Négy olyan megye is található az országban, amelynek GDP-je jóval alatta marad Magyarországnak – európai viszonylatban amúgy is alacsony – átlagának: Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 59, Nógrádban 62, Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 69, és Heves megyében 71 százalék. (1994 évi adatok alapján.) Ráadásul a munkanélküliség aránya e régiókban az országos átlag másfél-kétszerese. Ugyanakkor a megyék GDP-je jelentősen az országos átlag alatt van Pest, Bács-Kiskun, Somogy és Veszprém megyékben is. (Az országos átlag 76, 77, 77 és 79 százalék.) Ennél jobb a helyzet – de még mindig nem érik el az országos átlagot – Komárom-Esztergom, Békés és Hajdú-Bihar megye e tekintetben adatai sem. (Az országos átlag 80, 80 és 81 százalék.)

E nagymértékű fejlettségbeli különbségek, az ország különböző régióinak e tekintetben egymáshoz történő felzárkózása nagyfokú és sokoldalú támogatást igényel. Ezt önerőből Magyarország valószínűleg nem lesz képes megoldani. Mint már említettük, az EU nagy hangsúlyt fektet a szektorális helyett az ún. „horizontális” támogatásra, azaz egy-egy feladat ösztönzésére. (Pl. a regionális fejlesztésre koncentráló támogatási formákra.)

Ezt szem előtt tartva már az EU-csatlakozást előkészítő szakaszban érdemes az Európai Unió felé az ilyen irányú konkrét igényeinket megfogalmazni. Amennyiben nem sikerül elérni az egész ország „területileg támogatandó” státusát, akkor legalább a felsorolt megyéket kellene felvetetni a területileg elmaradott, támogatandó régiók közé. Ez lehetővé tenné a magyar gépipar e régiókba tartozó cégeinek támogatását közösségi és hazai forrásokból egyaránt.

GRESZ Miklós-BECSEI Katalin

FALUSI TURIZMUS NAGYCSALÁDOS VÁLLALKOZÁSBAN

A szerzők ötgyermekes nagycsaládként saját induló vállalkozásuk stratégiáját vázolják fel cikkükben. Vállalkozásuk missziója a hozzájuk hasonló nagycsaládok kulturált üdültetési körülményeinek megteremtéséről szól.

Nagycsaládos szülőkként évek óta kísérletezünk különböző vállalkozási tevékenységekkel. Szeretnénk olyan munkát végezni, melyhez kedvünk van, és a család megélhetéséhez is megfelelő segítséget nyújt. Terveink között volt bevásárlás nagycsaládok részére, gyümölcs-felvásárló és gyümölcslékészítő kisüzem, gyermekkor-repetálás és még sok minden, amit két ember kitalálhat. Mérlegeltük a szükséges energiát, időt, szakértelmet, és nem utolsó sorban tőkét. Számításba vettük a lehetséges piacot, a fizetőképes keresletet, a beruházás megtérülési esélyeit és a bukás kockázatát.

Mindeközben saját magunk is komoly nehézségekbe ütköztünk, ha gyermekeinkkel nyaralni akartunk. A szálláshelyek többsége nem gyermek- és családbarát. A szobák kicsik, kevés ággyal, a környezet veszélyes a kisgyerekekre, a zaj pedig mindenkit zavar. Gyermekkedvezmények alig vannak, a kétévesnél nagyobb gyermek a legtöbb helyen a felnőttével megegyező árat kell fizessen. Ezzel együtt az elmúlt évek során az árak is jelentősen megemelkedtek, jövedelmünkhöz képest alig megfizethetők.

Látva a saját gondjainkat és a többi ismerős család küzdelmét úgy döntöttünk, a rendelkezésünkre álló anyagi erőforrások segítségével és sok munkával családos üdülőt létesítünk. Úgy gondoljuk, hogy a megszerzett menedzsmentismeretek itt kamatoztathatók a legjobban, miközben alkotó fantáziánk sincs szűk műszaki korlátok közé szorítva. Kevés pénz és rengeteg kreativitás segítségével minden álmunkat valóra válthatjuk, bármilyen

kis lépésekkel is haladunk előre. Gyermekeinknek nyaralást, példát és talán később szakmát is adhatunk.

Célunk egy nagycsaládos szálláshely létrehozása. Először elképzelésünket, majd a kiválasztott tájat ismertetjük. A vidék szépsége és értékei indokolják, hogy családi szálláshelyet alakítsunk ki. Ennek előkészítése, szervezési lépései képezik cikkünk tárgyát. Röviden bemutatjuk a vidék múltját, mert enélkül a jelen sem érthető. A mostani helyzet elemzése elengedhetetlen a jövő terveinek kidolgozásához. Mindehhez a PEST- és a SWOT-analízist hívjuk majd segítségül. A részletesen megvizsgált környezeti elemzés, és a vállalkozásunkra jellemző *erősség, gyengeség, lehetőség és fenyegetés* irányvonalat ad a stratégia kialakításához. Sort kerítünk építészeti megvalósítások elemzésére is. A cél egy jól működő, családoknak kellemes pihenést biztosító szálláshely kialakítása.

Vállalkozásunknak értelmet, munkát és megfelelő bevételt kívánunk biztosítani. Egy ilyen szálláshely létrehozása – bár jelentős tőke- és időbefektetést igényel, de – hosszú időre biztosíthatja a vállalkozás nyereségességét. A kitűzött cél eléréséhez figyelembe kell venni a piaci viszonyokat, az alkalmazhatósági feltételeket, a potenciális munkavállalók rátermettségét.

Mindenki szeretne olyan helyen dolgozni, ahol jól érzi magát. Olyan munkára vágyik, melyet élvez, nem pedig robotnak tekint. Ebben a gyönyörű természeti környezetben, ahol jól érezzük magunkat élvezet olyat csinálni, ami egyben hobbi is.

Öt gyermekünk van. Tudjuk, milyen nehéz ma Magyarországon olyan megfizethető nyaralási lehetőséget találni, ahol a gyerekekre nem leselkednek veszélyek. Súlyos gondná vált napjainkra az ország lakosságának fizetőereje. Az ausztriai „Gyermekhotel” hálózatnak magyar megfelelője nincs. Ennek lényege, hogy minden „gyermekbiztos”. A ház, a kert, a szoba, a mellékhelyiségek. Ehhez olyan ingatlan kellett, mely a feltételeknek megfelel, illetve megfelelővé tehető. Legfontosabb a vidék kiválasztása volt. Lényeges a megközelíthetőség, az infrastruktúra. Magyarország több táját ismerve, megnézve döntöttünk az Őrség mellett. Több házat megnéztünk. Mérlegeltük a ház állapotát, méretét, a körülötte fekvő terület nagyságát, a szükséges beruházás mértékét és költségeit.

Az általunk kiválasztott ház mindazokat a biztonsági feltételeket teljesíti, melyek adottságok, és nem változtathatók meg. A terület megfelelő nagyságú (9100 m²), így a közúti közlekedéstől olyan messze helyezhető el a gyermekek területe, hogy az semmilyen játékra nem veszélyes. A legközelebbi út kb. 200 m-re van, de ez sem nagyon forgalmas. Lehetőség van a kicsiknek a ház körül bekerített kiskertet létrehozni, ahol mindig szem előtt lehetnek. A többi biztonsági elemet az építkezés során lehet beépíteni (gyermekbiztos konnektorok, gyermek WC stb.).

A Vas megyei Apátistvánfalván találtuk meg azt a helyet, ahol elképzeléseink megvalósíthatók. Ez az ötezer m² rét és háromezer m² erdőt is magában foglaló ingatlan a maga gyönyörű kilátásával, könnyű megközelíthetőségével ideális területet biztosít az elképzeléshez.

A elképzelés megvalósítása személyesen is érint, mivel ezen a módon saját gyermekeim nyaralása is ideális körülmények között történhet. Azt hiszem, hogy gyermekeim nevelésében sokat segíthet más gyermekekkel való ismerkedés, közös játék. Egészségük szempontjából is jelentős, ha egész nyarukat tiszta, egészséges levegőn tölthetik, sokat sportolva, játszva.

A terv elkészítésekor a következő menetet tartjuk szükségesnek követni:

- ☉ az előzmények megismerése,
- ☉ a jelen helyzet analizálása,
- ☉ a legjobbnak látszó lehetőség kiválasztása,
- ☉ a kiválasztott forma részletes kidolgozása,
- ☉ a felépítményhez szükséges emberi tényezők vizsgálata.

Alapelveink

● Misszió

Ma Magyarországon a családok helyzete sok szempontból nehéz. Az üdülőhelyek felszereltsége, a gyermekektől

való idegenkedés, a magas árak miatt nyáron alig jut valami igazi pihenésre. Vállalkozásunk a több gyermekkel való nyaralás gondjain kíván segíteni. Nagycsaládosként hivatást érzünk arra, hogy a hasonló helyzetben levő családok problémáin segítsünk. Szeretnénk megvalósítani a gyermekek biztonságos játékát, felügyeletét. Szeretnénk, ha a szülőknek nem kellene aggódnia, hogy a kicsi elkóborol, autó alá szalad. Célunk a gondtalan nyaralás biztosítása.

● Vízió

Álmunk egy családi paradicsom létrehozása. A jelenlegi házat továbbépítve, a tetőteret beépítve hat-nyolc vendégszobát lehet kialakítani, mely három-négy családnak biztosíthat ideális nyaralási körülményeket. A házba előadótermet is tervezzük, hogy kis csoportoknak továbbképzést, nyelvtanfolyamot is lehessen tartani. Európában sok ilyen intézmény működik. A külföldi cégek igénylik ezt az oktatási formát. Remélhető, hogy a ház ilyen jellegű igénybevétele is sikeres lesz.

A szomszédos erdő és rét, valamint egy közelben levő romos ház megvásárlásával négy-öt hektáros összefüggő terület alakítható ki. Ez az egység az erdő révén a tűzifát is biztosítja egész évben. A romos ház felújításával nem csupán további szálláshelyek hozhatók létre, hanem a komplexumot továbbképző- és konferenciacentrummá lehet alakítani. Ez az őszi, téli időszakban biztosíthatja a vendégforgalmat.

Ha álmaink megvalósulhatnak, a településen levő volt úttörőtábor is bevonhatjuk vendégeink ellátásába. Ez a további szálláslehetőségen túl melegkonyhát is tartalmaz, ahol a teljes panziós ellátás könnyebben biztosítható.

● Krédó

Hit és jövőbe vetett bizalom nélkül nem érdemes vállalkozásba fogni. Tudjuk, hogy a jelenlegi gazdasági helyzet nehéz, de hiszünk abban, hogy javulni fog. Hiszünk abban is, hogy egy jó cél – családok nyaralásának segítése – sok támogatót vonz, és ezzel gondjaink is könnyebben lesznek elviselhetők. Hiszünk abban, hogy a gyermek csodálatos kincs, akiért sok nehézséget érdemes leküzdeni. A család a nemzet jövőjének záloga, így hiszünk, hogy a családok támogatása elsődleges célja hazánknak.

● Értékrend

Számunkra a gyermekek jóléte, boldog nyaralása a legfontosabb. Lényeges, hogy a szülők is tudjanak kikap-

csolódni. A nyaralás nem lehet az otthoni „robot” folytatása idegen körülmények között. Elsődleges a családi, szinte baráti légkör. A nagycsaládok tagjai mindenütt könnyebben egymásra találnak. Ezt a házat igazi nagycsaládos szigetté kívánjuk alakítani, ebben a gyermekeket elutasító, családokat kiközösítő világban. Vállalkozásunkat akkor tartjuk sikeresnek, ha ezeket az értékeket meg tudjuk valósítani.

Mozgástér

Vállalkozásunk nem merev szervezet. Mivel nem régen működik, még nem volt lehetőség megrögzött szokások kialakítására. Nincsenek merev sztereotípiák, kialakult sémák, így mind a döntésekben, mind a cselekvésben a pillanatnyi helyzetnek megfelelően tudunk reagálni.

Piaci mozgásterünk szinte korlátlan. A környéken levő szálláshelyek nem győzik fogadni a vendégeket. A megcélzott vevőkör, a nagycsalád komoly és hosszú távú keresletet jelentenek.

Technikai mozgásterünkre az jellemző, hogy a kiválasztott település a frissen alakult, az osztrák–magyar határon átmenő, Szentgotthárd–Jennersdorf ipari park mellett fekszik. Ezáltal remélhető, hogy a technikai feltételek nem fognak akadályt jelenteni vállalkozásunknak.

Gazdasági mozgásterünk meglehetősen tág. A jogszabályok nem állítanak szűk gazdasági, elszámolási korlátokat. Egyetlen sarkalatos pont a beruházások elszámolása. Ügyelni kell a felújítási és beruházási tevékenységek arányára a beruházások kedvezőtlen amortizációja miatt.

Pénzügyi mozgásterünk igen korlátozott. A jelenlegi egyéb tevékenységekből származó árbevétel nagy beruházást nem enged meg. Miután ez a pénz is csak szakaszosan, havonta érkezik, úgy kell ütemeznünk a munkákat, hogy a fizetést csak havi ütemezéssel tudjuk teljesíteni. Ez jelentős akadályt jelent. Minden tervet, minden munkát ehhez kell igazítanunk.

Szervezési szempontból mozgásterünk teljesen szabad. Vállalkozásunkat úgy szervezzük, ahogy akarjuk. Miután egyelőre nincs alkalmazott, csupán alkalmi alvállalkozókkal és munkásokkal dolgoztatunk, szervezeti struktúrákkal nem kell foglalkoznunk. Hatásköri, delegálási problémáink nincsenek.

Jogi mozgásterünk szinte korlátlan. Bár a vállalkozás nem számít jogi személyiségű szervezetnek – lévén betéti társaság –, de a létesítendő kereskedelmi szálláshely megvalósítása szempontjából ez nem jelent hátrányt. Egyetlen

meggondolandó szempont a férőhelyek száma, mivel a jogszabályok a különféle engedélyeket és kötelezettségeket a fogadható vendégek számától teszik függővé.

Informatikai lehetőségeink a legjobbak. A terület telefonhálózata európai mércével is kiváló. A vonalak alkalmasak a számítógépes adatforgalomra is. Vállalkozásunk számítástechnikai tevékenységet is végez, így megfelelő szakértelem áll rendelkezésre az informatikai háttér biztosításához.

A *szocio-kulturális környezet* nehezen megoldható helyzetet teremt. A hagyományosan elzártan élő, idegent kirekesztő vidéki emberek között kell városi életmódot folytató nagycsaládosokat elhelyezni. Igen kényes egyensúlyt kell fenntartani a „bennszülöttek” és a „jövvények” között. További gondot jelent a hagyományos paraszti életforma és a nagycsaládokat kiszolgáló kívánó modern technika találkozása. Remélhető, hogy a vidéki emberek hagyományos családszeretete segít ezeken az ellentéteken úrrá lenni. Reméljük, hogy látva jót akarásunkat, nem a falu nyugalmanak felbolygatóját látják majd bennünk, hanem a városit megmosolygó elnéző jóindulat (tud-e tüzet rakni a tűzhelyen, mit kezd itt a „világ végén” a megszokott „városi huncutságok” nélkül) valódi segítőkész kapcsolattá válik.

Vonzások

A falu és környéke múltja és adottságai ismeretében válik érthetővé, hogy szubjektív szépsége mellett üzletileg miért előnyös elképzelésünk végrehajtására. Mind a vállalkozói, mind az emberi szempontok ideálisak családos üdülő létrehozására.

A történelmi múlt

Apátistvánfalva az egyetlen olyan tájegységén található hazánkban, ahol a lakosság a honfoglalás óta folyamatosan egy helyben él. Az egykori királyi kiváltságlevelekben feltüntetett nemesek családnévei ma is azonosak az ezer évvel ezelőtt írottakkal. A határok védelmére ide telepített családok munkájuk, „vigyázásuk” fejében komoly kiváltságokkal rendelkeztek. Valamikor járhatatlan rengeteg volt az Őrség, az országot védelmező gyeplívon fontos szakasza a nyugati hódítók ellen.

Apátistvánfalva az egykori határsávban a szlovén és az osztrák határtól alig 2–3 km-re fekszik. Ez határozta meg helyzetét a II. világháborút követő negyven évig. A „vasfüggöny” idején az osztrák és az akkori jugoszláv határt 40–50 km-re lehetett csak engedély nélkül megközelíteni.

Az 1989-es változások következtében a korlátozások megszűntek. A területre szabadabbá vált a bejárás, a legkorábbi telefonközpontokat telepítették, vizet, villanyt vezettek minden faluba. A természet érintetlensége azonban megmaradt. A vidéket tájvédelmi körzettel minősítették.

A természeti és épített környezet

Apátistvánfalva Vas megyében, az osztrák Alpok előterében, a Vendvidéken az Őrség ősfenyvese közelében fekszik. Klimatikus viszonyainak meghatározó tényezője az igen tiszta szubalpesi levegő. A falu és a fenyves erdővel borított környező dombok levegője rendkívül tiszta, pormentes, s így a légúti betegségekben szenvedők számára igazi gyógyhatású körülményeket biztosít. Ez Magyarország egyik legszebb vidéke. Az

KÖRNYEZETELEMZÉS – PEST-ANALÍZIS –

A témakör vizsgálatát a környezet precíz feltérképezésével, PEST analízissel célszerű kezdeni. A PEST analízissel a jelenlegi környezetet tudjuk vizsgálni. A PEST analízis a *politikai, gazdasági, társadalmi és gazdasági* körülményeket elemzi. Ehhez a munkához több értékes forrást vettem igénybe. Gazdasági napi, heti lapok hírei tájékoztatnak a gazdaság jelenlegi állapotáról, néha statisztikákkal teszik érthetőbbé híreiket. A gazdasági lapok mellett a statisztikai jelentéseket és évkönyveket is igénybe kellett venni, hogy pontos információk alapján lehessen értékelni a helyzetet. Összefoglalóan a következő vázlatos környezeti helyzetkép adódik:

A vállalkozásunk esélyeit befolyásoló fontosabb környezeti tényezőket a következőkben részletezzük:

POLITIKAI	GAZDASÁGI	TÁRSADALMI	TECHNIKAI
Instabil gazdaság	Folyamatosan gyengülő forint	Nagyarányú munkanélküliség	Hagyományos technológia
Bizonytalan adópolitika	Nagymértékben emelkedő energiaárak	Nagy különbség a szegény és a jómódú rétegek között	Infrastruktúra
Védővámok bevezetése	Magas terhek a munkavállalók után	Csökkenő fogyasztás	Helyben igénybe vehető gépek
Beruházás számára hátrányos adóztatás	Irreálisan magas kamatterhek	A fogyasztás átstrukturálódása	Szállítási, raktározási lehetőségek
Termőföld vásárlásának tilalma gazdasági társaságok részére	Gyenge fizetési fegyelem	Erősödő fogyasztói igények	

Évtizedes elzárttság olyan ritka növény- és állatfajokat tartott meg, melyek hazánkban már sehol másutt nem találhatóak. A terület különleges értékei a tőzegmohás lápok, átmeneti lápok, melyek számos jégkorszaki reliktnak az élőhelyei (tőzegmohák, kereklevelű harmatfű, vidrafű, tőzgeper, tőzgekáka).

A tipikus őrségi és vendvidéki falvakban a patak-vögyre tekintő domboldalokon egymástól távol sorakoznak a néhány házból álló települési egységek, a szerek. Ezek a honfoglalás utáni faluformát őrzik. A kultúrtörténeti értékek közül a hagyományos faluszerkezet és népi építészet remekei említhetők (Szalafő, Ispánk, Vendvidék), középkori vármaradványok (Őrimagyarósd, Hegyhátszentmárton) és vaskori, késő császárkori halomsírok is megőrződtek a területen. Román stílusú erődtemplomok várják a műemlékek kedvelőit Őriszentpéteren és Veleméren, de érdemes megtekinteni Szőce, Nagyarákos és Hegyhátszentjakab templomait is.

Politikai környezet

Apátistvánfalva három ország határán fekszik. Évtizedes elzártága a közelmúltban szűnt meg. A szinte minden faluban üzemelő határőr laktanyák kiürültek. Ennek következtében megszűnt az a hatalmas nyomás, mely a lakosoktól elvárta, hogy minden idegent megfigyeljenek, jelentsenek.

Instabil gazdaság

A politikai rendszerváltás után különböző gazdasági nézetek versengenek egymással az országban. A választás útján hatalomra került politikai pártok sem képesek egy választási cikluson keresztül állandó és kiszámítható gazdaságpolitikát folytatni. A nehéz gazdasági helyzet miatt pedig természetesen, hogy egy választási ciklusnál tovább egy párt vagy koalíció sem tud az ország élén maradni. Ebből adódóan a gazdasági szabályozók esetlegessékké és kiszámíthatatlannokká válnak, ezáltal lehetetlen téve a hosszú távú tervezést.

Bizonytalan adópolitika

A bizonytalan adópolitika a gazdasági fejlődés talán egyik legnagyobb akadályozója. Egy komoly beruházás megtérülési ideje hosszú években, esetleg évtizedekben mérhető, és egy kiszámíthatatlan adópolitika lehetetlenné teszi a megtérülési ráta kiszámítását. E bizonytalanságból adódóan csökken a beruházási kedv, és ami ennél is nagyobb gond, a befektetők teljesen érthető módon rövid távon akarják a hasznot realizálni. Ezek sikerülhetnek, de mindenképpen kedvezőtlen hatásúak a hosszú távú építési folyamatokban.

Az egyik évben érdemesebb lízingelni, a másikban inkább költségérdekelt a vállalkozás, míg a harmadikban érdemes állami kötvényeket vásárolni. Az ipari beruházások megtérülései ennél hosszabbak. A jó döntés mellé sok szerencse is kell a sikerhez. Ez a külföldi számára teljesen szokatlan és érthetetlen, ami időnként a magyar vállalkozók iránti bizalom megingásához vezet.

Beruházás számára hátrányos adóztatás

A beruházásokat nem lehetett leírni az adózás előtti nyereségből, így a fejlesztéseket, korszerűsítéseket az adózott nyereségből kellett megvalósítani. A szabályzók értelmében a beruházás a társasági adót is beleszámítva 118%-ba kerül. Az így megdrágult beruházás magasabb fogyasztói árakat alakít ki. Az amortizáció révén (épület esetén) évi 2%-os leírás van engedélyezve, így ötven év alatt írható le a beruházási összeg. Ez azonban gyakorlatilag ötven éves futamidejű kamatmentes kölcsönt jelent az adóhatóság részére. A beruházások hoznák a termelés növekedését, az árak csökkenését – korszerűbb termelés, csökkenő élőmunka- és energiaigény –, ami a vállalkozás nyereségét növelve az állam felé magasabb befizetésekhez vezetne.

Termőföld vásárlásának tilalma gazdasági társaságok részére

A vidék jellegét tekintve szórványtelepülésekből áll. Ez azt jelenti, hogy gyakorlatilag nincs különbség a külterület és a belterület között. A házak többségükben nagy, több ezer négyzetméteres területeken állnak. A külterületnek minősített ingatlanok – mint például az általunk megvásárolt – aranykoronás földként, termőföldként vannak nyilvántartva. Így gazdasági társaságok csupán bérlet útján vehetnek használatba ilyen házat. Ez előnnyel is jár ugyan, mert külföldiek sem vásárolhatják meg, így a tőkeerős osztrákok nem verik fel az árakat. Hátrány azonban, hogy a társaság nem válhat tulajdonossá, hanem csak

bérelheti az ingatlant. Így beruházásainak visszatérülését, amortizációját a bérleti jogviszonyhoz kell alakítani.

Gazdasági környezet

Gyengülő forint

A külföldi befektetők profitjukat vagy esetleges veszteségüket dollárban tartják nyilván. Ennek hatása az emelkedő árak mellett a befektetési kedv csökkenésében is megmutatkozhat. A valutában nyilvántartott eredmény a forint folyamatos leértékelése mellett arra készíti a befektetőket, hogy az árakat a leértékeléshez igazítsák, ami a belföldi piacon gerjeszti az inflációt, szűkíti a vásárlóerőt. Az infláció csökkenése mindenki számára fontos volna.

Emelkedő energiaárak

A rohamosan emelkedő és lassan európai norma szerinti energiaárak szintén kedvezőtlenül hatnak minden folyamatra. Emelkednek a szállítási költségek, nő a termékek ára. Minél energiaigényesebb az előállításuk, annál inkább. A piacon pozíciót szerezni csak minőségi szolgáltatással lehet. Ezért az épület átalakításakor, bővítésekor korszerű, jó minőségű anyagok használatára vagyunk rákényszerítve. Megvizsgálva a konkurenciát azt tapasztaltam, hogy az elképzelés helyes. A legnagyobb konkurensünk, egy önkormányzati iskolai tábor az alacsonyabb komfortú szállás üzemeltetésével komoly nyereséget tud elérni. Ennek oka az, hogy a tábor központi fűtéssel van ellátva, ezáltal télen is üzemeltethető, melegkonyhával is fel van szerelve. A mi házuk régi, egyetlen cserépkályha biztosítja a fűtést.

Az üzemeltetés során az energiaáraknak – miután energiát használni kell – ki vagyunk szolgáltatva. A későbbi takarékoság előfeltétele, hogy már most, a tervezés és az építkezés során figyelniünk kell a hőszigetelésre, az energiatakarékos megoldásokra. Megfelelő tervezéssel és kivitelezéssel 30–40%-os energia-megtakarítás érhető el.

Magas terhek a munkavállalók után

A munkabéreket igen magas kötelezettségek terhelik Magyarországon, amit a munkáltatónak kell megfizetni. Ez két formában jelentkezik. Vagy ezeket figyelembe véve kalkulálják a munkabérek, ami a nettó bérek alacsony színvonalát jelenti, vagy pedig rendkívüli nyereséggel kell működni a vállalkozásnak, hogy a megfelelő munkabérek utáni járulékokat ki tudja gazdálkodni... A munkabért terhelő járulékok miatt a

munkavállaló nettó munkabére a munkáltatónak háromszorosába kerül.

Irreálisan magas kamatterhek

A hitelkamatok magasak. Ilyen kamatláb mellett beruházni, vagy megfinanszírozni a késedelmes fizetések miatt fellépő likviditási gondokat, esetleg eleget tenni a vevő fizetési határidővel szembeni elvárásainak szinte lehetetlen. A piac viszont ezeket igényli. A kamatterhek csökkentésére több lehetőség is kínálkozik. A tulajdonos alaptőkét emel és így biztosítja a szükséges pénzt.

A másik lehetőség az értékesítés részletfizetés felé történő elmozdítása. Ezt a családok, bár előzetes tájékozódásunk alapján kedvezően fogadják, sokszor nem képesek teljesíteni. Nagyon racionális és takarékos gazdálkodást kell folytatni a kamatterhek minimálisra csökkentése érdekében.

Gyenge fizetési fegyelem

Magyarországon a fizetési fegyelem katasztrofális. Vizsgálataim igazolták, hogy az időn túli kintlévőség országos szinten átlagosan tizennégy nap körül van. A késedelmes fizetés nagy veszélye az, hogy könnyen lehet belőle behajthatatlan követelés. A kétes kintlévőséget is finanszírozni kell, behajtása szintén pénzbe kerül. Ha pedig jelentős mértéket ér el, akár csődbe is viheti a vállalkozást.

Ennek okait vizsgálva a múlt hagyományai és a jelen likviditási problémái mutatkoznak meg. A szocializmus időszakában kevés magánvállalkozás volt, az állami cégek egymás közötti átutalásai inkább politikai mint gazdasági aktusok voltak. Ezért nem szoktak hozzá a pontos fizetéshez a gazdasági vezetők.

A jelenlegi gazdasági környezet a már leírtakból láthatóan tőkehiánnyal küzd, ezért állandóak a likviditási gondok. Ezt tovább gerjeszti a körbetartozás. A vállalkozó hátrányos helyzetben van a piacon, mert ennek a pénzhiánynak bizonyos részét neki kell megfinanszírozni a már említett magas kamatok mellett.

Társadalmi környezet

Nagyarányú munkanélküliség

A számunkra fontos potenciális fogyasztók a nagycsaládok közül kerülnek ki. A munkanélküliség elsősorban ezt a réteget érinti. Ezeknek az embereknek az életszínvonala az elmúlt években csökkent, ezért fogyasztásuk egyre kisebb. Ennek figyelembevételével kell megterveznünk szolgáltatásunkat, nyereségünket.

Nagy különbség a szegény és a jómódú rétegek között

Az ország polgárainak gazdasági polarizációja a fejlődő országokra jellemző tendenciájú. Rohamosan nő a különbség egy szűk, igen jómódú réteg és a folyamatosan elszegényedő többség között. Ezek olyan fontos társadalmi jelenségek, melyek erősen hatnak a fogyasztási szokásokra. Ehhez a rétegződéshez minden gyártónak és szolgáltatónak létérdeke igazodnia. A fogyasztás szempontjából mindenhol fontos polgárság hazánkban egyelőre nem alakult ki. A polgárság volna az a réteg, mely képes megvalósítani a fogyasztói társadalmat, és ez az a réteg, amely méreteinél fogva az összfogyasztás szempontjából meghatározó.

A gazdasági polarizáció mellett nem szabad megfeledkezni a kor szerinti összetételről sem. Magyarország lakossága elöregedőben van, létszáma csökken. Ez további vásárlóerő-csökkenést okoz mind mennyiségileg, mind fizetőképes keresletben. Két olyan rétegződést kell figyelembe vennünk, aminek hatását mérlegelve kell kialakítani termékösszetételünket és árpolitikánkat.

Csökkenő fogyasztás

Szolgáltatásunk, az üdülés nélkülözhető. Természeteszerű, hogy ez a fogyasztás mennyiségén is érzékelhető. A nagyarányú visszaesés fontos része az embereknél tapasztalható egyre nagyobb takarékoság. Aki eddig a szakszervezeti, viszonylag olcsó üdüléseken minden évben részt vett, esetleg egyszer-egyszer külföldre is eljutott, az ma minimális mértékben használja ki e lehetőséget, mivel a megélhetés szinte a teljes jövedelmet felemészti. Az igazán tőkeerős réteg pedig nem a hazai üdülési lehetőségeket preferálja.

A fogyasztás átstrukturálódása

A fogyasztás folyamatos csökkenése mellett számolni kell annak átstrukturálódásával. Ez a forgalom átcsoportosulását jelenti a drágább termékek felől az olcsóbbak felé. Ennek a folyamatnak több oka van. Egyik ezek közül az olcsóbb kategóriájú termékek minőségének és kiszerezésének látványos javulása. A fogyasztó szemében a kategória jó minőségével és alacsony árával lesz egyre kelendőbb.

A másik ok a már említett folyamatos vásárlóerő-csökkenés. A két ok gerjeszti egymást. A fogyasztást viszont abba az irányba téríti el, ahol a cég számára kisebb nyereség érhető el vendégéjszakánként. A megcélzott nagycsalád szállásköltsége nem haladhatja meg jelentősen egy szokványos kis család költségeit. A tendencia iránya várhatóan nem fog megváltozni a következő évek-

ben. A csökkenő egy főre jutó fogyasztás nagymértékben csökkenti a szolgáltató nyereségét.

Erősödő fogyasztói igények

A csökkenő fogyasztást növekvő fogyasztási igények kísérik. A fogyasztók elvárják, hogy a szálláshely megjelenése egyre tetszetősebb legyen, a szolgáltatások pedig egyre bőségebbek. A külső megjelenés javítása a kezdő vállalkozás számára nagyobb terhet jelent, mint egy régen a piacon levő szolgáltató számára. A szálláshely megjelenésének javítása pénzigényes folyamat, ami a növekvő árak mellett jelentős költség. A megjelenésen túl a minőségi szolgáltatások feltételeinek megteremtése újabb beruházásokat igényel. Ez eszközök, gépek megvételét, megfelelő nagyságú terek, helyiségek kialakítását igényli mint beruházást.

Technikai környezet

A korszerűtlen technológia lecserélésére több ok miatt is szükség volt:

- nem megfelelő színvonalú termékek,
- korszerűtlen csomagolás,
- a piaci elvárásoknál rövidebb szavatossági idő,
- drága, gazdaságtalan termelés

A technológia lecserélése a gazdasági szempontok miatt is egyre fontosabb. Csak korszerű technológia bevezetésével lehet az alapanyag és az energia felhasználást minimumra szorítani. Ez pedig alapja a piacképes, mégis nyereséges áraknak.

Hagyományos technológia

A ház vályogból épült. Ez sok szempontból meghatározza mind az építészeti tervezést, mind a szükséges állagmegóvási munkákat. A vályogfal, ha karbantartják hosszú ideig kiváló minőségű marad. Hőszigetelési tulajdonságai jobbak a téglánál. Ezen a szubalpesi klímájú vidéken, ahol még nyáron is gyakran hidegek a reggelek (augusztusban néha be kell fűteni!), rendkívül fontos a ház hőszigetelése. Ezért első teendőnk egyike a meglévő ház hibáinak (lógó ereszt, hiányos tető stb.) haladéktalan javítása.

A továbbépítésnél ugyancsak szóba jön a vályog mint építőanyag, de a szentgotthárdi téglagyár is megfelelő falazóanyagot képes biztosítani. A tervezés során a vidéken elterjedt hagyományos technológiát is számításba kell vennünk.

Infrastruktúra

A korszerűtlen technológia nemcsak egy termelő egységnél jelentkezik, hanem az ország infrastruk-

túrájában is megmutatkozik. A települések jelentős részén még nincs vezeték víz, falvak tucatjai nem rendelkeznek pormentesített utakkal. Az egyik legnagyobb gondot a telekommunikáció okozza. Az elérhető részek részben korszerűtlen központokon keresztül működnek. Ezzel szemben az Őrség helyzete gyökeresen más, az utóbbi években infrastrukturálisan a legdinamikusabban fejlődő területe az országnak. Az évtizedes lemaradást rohamléptekben hozza be. A villany és a víz minden házba be van vezetve, így az élethez szükséges alapvető szolgáltatások rendelkezésre állnak. Ezáltal a világítás, főzés, hideg-meleg víz, hűtőszekrény, tv, számítógép, és a mai technika minden terméke elérhető, használható.

A vidék évtizedes elzártsága miatt a rendszer-váltáskor, 1989-ben, távközlési szempontból a legelmaradottabb területnek számított. Magánháznál elvétve volt telefon. A kábelek csupán a hivatalokba, laktanyákba, rendőrőrsökre voltak bevezetve. A koncessziók megjelenésekor erőteljes fejlesztés indult. Néhány év alatt az új digitális központok kiépítésével országosan az egyik legjobban ellátott körzetévé vált.

Helyben igénybevehető gépek

Miután az itt lakók többsége mező- vagy erdőgazdasági termelést folytat, a faluban több traktor, erőgép van. Az alapvető gépek tehát, melyek az anyagszállításhoz, fafeldolgozáshoz, gödör- vagy alapásáshoz, út kiépítéséhez szükségesek, helyben elérhetők. Tehát csupán szervezés kérdése, hogy a szükséges gépek a megfelelő időben rendelkezésre álljanak.

Szállítási, raktározási lehetőségek

Az úthálózat kiválóan alkalmas az építőanyagok szállítására. Csupán a házhoz vezető 2-300 m okoz gondot az út kiépíthetlensége miatt. Itt esős időben csupán traktorral lehet közlekedni. Megfelelő fuvaros van a faluban, csupán a többletköltséggel kell számolni. A meglévő pajtaépület kiváló esővédett raktárként használható. Így a víztől óvandó építési anyagok (cement, mész stb.) is védett helyen várhatják fölhasználásukat. Az építkezést úgy kell ütemezni, hogy a tárolóhelyként szolgáló pajtát csak akkor bontsák el, ha már másik raktározásra alkalmas épületrész áll.

SWOT-ANALÍZIS

A hazai környezet vizsgálata után nézzük meg a jövő felé mutató szempontokat. Vállalkozásunk jelenlegi, de jövőbe mutató helyzetét SWOT-analízissel vizsgáljuk meg.

ERŐSSÉG	LEHETŐSÉG
Földrajzi adottságok	Új értékesítési formák bevezetése
Kedvező árszint	Az üdülési támogatás rendszerének országos átalakítása
A nyugati határ közelsége	Ideális szolgáltatási rendszer kialakítása
Gyermekeink száma	Társadalmi rétegződéshez igazodó szolgáltatási kör kialakítása
Megközelíthetőség	Piaci részesedés szerzése Nagycsaládos és konferenciaközpont Összefogás másokkal Természetvédelmi területté válás
GYENGESÉG	FENYEGETÉS
Rossz pénzügyi háttér	Tovább csökkenő fogyasztás
Tapasztalatlanság a vendéglátásban	A konkurencia piaci erősödése
Nagy távolság otthonról	A helyiek el nem fogadó magatartása
Tájvédelmi körzet	

Erősségek

Földrajzi adottságok

Az egyedül álló ház, a békés környezet nyugodt pihenést biztosít minden korosztály számára. A házhoz tartozó nagy terület, a zaj, a nyüzsgés hiánya a környéken ritka adottságok. Sok ember utálja a tömeget, a zsúfolt nyaralóhelyeket. Itt minden adott a csöndes, csak gyermekszívaj által megbolygatott üdüléshez.

A csönd és a nyugalom nem jelenti azonban a világtól való eltávolodást. A legközelebbi város, Szentgotthárd kítűnő bevásárlási és szórakozási lehetőségeket kínál. Két megyeszékhely, Szombathely és Zalaegerszeg is elérhető egy órán belüli utazással. Akinek ez nem elég, átruccanhat Ausztriába. Az osztrák határközeli települések rövid autózással elérhetők. Az első nagyobb város hatalmas áruházaival csupán 17 km.

Kedvező árszint

Magyarországon a vendéglátás sajnálatos módon a gyermeket is teljes árú üdülőnek tekinti. A szállodák többsége két éves kor alatt nem fogad gyermeket. A kicsiket pedig nem életkoruk, hanem az elfoglalt ágy szerint minősíti. Aki „főágyat” foglal el, az teljes árat fizet.

Terveink szerint mi gyermekszám szerinti regressziót kívánunk alkalmazni árainkban. A szokványos, üzleti áraból a gyermekek számával növekvő kedvezményt

fogunk adni. Négy gyermek felett már csupán önköltségi árat kell majd fizetni a családnak. Ezzel az árképzéssel tudomásunk szerint egyedülállóak leszünk az országban.

Gyermekeink száma

Nagycsaládosok vagyunk. Öt gyermekünk van. Ez biztosíték mások részére, hogy az általunk kialakított és vezetett szálláshely gyermekbarát, kicsik számára veszélytelen.

Sok nyaralóhely, szálloda nem tolerálja a többi vendég „pihenése” érdekében a gyermekek hangos labdázását, kiabálását, néha üvöltözését. A kerítések, ajtók nem úgy vannak tervezve, hogy megakadályozzák a kicsik elköborlását. Nekünk is több alkalommal kellett keresnünk apró gyermekeinket egy-egy nyaralás alkalmával.

Megközelíthetőség

A nagycsaládok nehezen mozdulnak ki otthonukból. Egy autóba gyakran be sem férnek, mikrobusza pedig nincs mindenkinek. A távoli üdüléseknél jelentős költség a közlekedés. Jelenleg a MÁV nagycsaládos kedvezménye révén a menetjegy tíz%-áért utazhatnak a három- és többgyermekesek. Ennek révén a menetjegy egy héttagú családnak kevesebbe kerül, mint egy teljesárú jegy.

Gyengeségek

Rossz pénzügyi háttér

A kiadások igen magasak. A ház felújítása, újabb épület-szárny építése, csatornázás, vízvezeték építése, WC, fürdő kialakítása és még sok más szükséges ahhoz, hogy minden a terveink szerint alakuljon. A vállalkozás bevételei azonban csak apránként, havi, negyedévi rendszerességgel érkeznek. Ez a munkálatok ütemezését teszi szükségessé. Nem lehet mindent egyszerre elvégezni, hiszen nem csupán a munkadíj, hanem az anyagköltség is igen magas. Ez azonban többletköltséget okoz, hiszen többlet tervezés szükséges, valamint a munkák leállása, újból indítása is plusz költség.

Amennyiben részletfizetést vagy banki kölcsönt veszünk igénybe, úgy számolnunk kell a kamatokkal.

Tapasztalatlanság a vendéglátásban

A vállalkozásban, de a családban sincs senkinek vendéglátóipari képzettsége. Nem ismerjük azokat a szakmai fortélyokat, technikákat, amik egy ilyen szálláshely vezetéséhez, irányításához szükségesek. Nincs gyakorlatunk sem, ami kompenzálhatná szakmai hiányosságainkat.

Úgy gondoljuk azonban, hogy menedzseri ismereteink, az ötgyermekes család vezetésének, irányításának tapasztalataival segíteni fognak ezen hátrány leküzdésében.

Nagy távolság otthonról

Apátistvánfalva közel 300 km-re van Budapeستől. Ez olyan távolság, melyet nem érdemes túl gyakran, minden apró ügy miatt megtenni. Ezért az anyagbeszerzés, a szakemberek megkeresése, megbízása, a munkák elvégzése gondos előkészítést, szervezést igényel. Nem lehetünk ott minden lépésnél, minden munkafázisnál. Olyan mesterembereket kell találnunk, akik megbízhatóak, munkájukat közvetlen felügyelet nélkül is megfelelő szakértelemmel végzik. Ha ilyen szakembert nem találunk, vagy szükségesnek tartjuk a munkálatok közvetlen felügyeletét, akkor ezeket úgy kell időzítenünk, hogy lent legyünk abban az időben.

Tájvédelmi körzet

Az Őrség és a Vendvidék területe tájvédelmi körzet. Ennek az arculat, a természeti környezet szempontjából élvezzük az előnyeit, de építészeti szempontból igen szigorú megkötöttségeket jelent. Csak tájba illő, a vidék építészeti hagyományait követő épületet engedélyeznek. A szabályok behatárolják az épület elhelyezését, méreteit, megjelenítését.

A tervezés során nehezen megoldható nehézségeket, nem egy esetben többletköltséget jelent az előírások megtartása. Meghatározott az ablakok elhelyezése, mérete, kinézete. A tetőtér nem építhető be a szokványos módon. A házon az útról nem látszódhat meg a műholdas parabola-antenna sem.

Lehetőségek

Új értékesítési formák bevezetése

Minden család számára nagy megterhelést jelent a nyaralás költségeinek előteremtése. Hazánkban nincsenek hagyományai a törzsvendég intézményének, különösen a nyaralásnál. Ezért olyan rendszert tervezünk, melyben a család anyagi megterhelése is elviselhetőbb, és a szálláshelyhez való kötődés is kialakítható. A szállásköltség több hónapra való elosztása, a részletfizetés rendszerének kidolgozása olyan lehetőség, mellyel Magyarországon még nem találkoztunk.

További módszer a „time sharing”, mely a világon már sok helyen jól bevált. Amennyiben a családok rendelkeznek ugyan valamilyen nagyobb összeggel, de ez önálló nyaraló megvásárlására nem elegendő, vagy nem kívánnak egy önálló ház éves karbantartási költségeivel

szembesülni egy-két hónap nyaralás miatt, ez lehet az ideális megoldás. A család bizonyos nyaralási időszakot (egy hét, két hét) bizonyos időre (öt év, tíz év, vagy örökre) megvásárol. Ez a vállalkozás számára tőkebevonást jelent az üdülési időszak hosszú távú lekötésével. Így az azonnali tőkeinjekción kívül törzsgárda kialakítására is lehetőség nyílik.

Az üdülési támogatás rendszerének országos átalakítása

A „szakszervezeti” üdülés rendszerének megszűnése után jött létre a Nemzeti üdülési alapítvány, melyen keresztül az állam a volt szakszervezeti üdülőkben való nyaralást támogatja. Ez csak egy jól körülírt szálláshelycsoportban volt igénybe vehető. Így tehát nyugodtan lehetett lényegesen drágább a listán levő üdülő, a támogatás miatt az állampolgár részére mégis olcsóbb volt. Ezek a szálláshelyek az állami támogatás révén valódi extraprofitra tettek szert.

Az új elv a szektorsemlegesség, ami azt jelenti, hogy a dolgozót támogatják, aki a kapott összeget abban az üdülőben költi el, ahol akarja. Ezáltal mód nyílik arra, hogy a nálunk üdülő családok is kapjanak állami támogatást, így olcsóbban nyaralhassanak. Ehhez azonban fel kell kerülnünk a támogatott szálláshelyek listájára, ami további költségeket jelent. Ez megnöveli esélyeinket (bár nem csupán a mi esélyeinket) az eddig kivételezett helyzetben levő „SZOT” üdülőkkel szemben.

Ideális szolgáltatási rendszer kialakítása

A jelenlegi magyar szálláshelyek az „átlag” üdülő igényeihez (vagy sokszor még ahhoz sem) vannak igazítva. Fontos a zene, szeszital kiszolgálás, éjszakai bár stb. A gyermekes családok egyáltalán nem ezeket a szolgáltatásokat igénylik. Üdülönket olyan játékokkal, közösségi terekkel, szórakozási lehetőségekkel kívánjuk felszerelni, amilyenek a családokat vonzzák. Olyan játszósobát, ahol a kicsik veszélytelenül játszhatnak. Szükség esetén gyermekfelügyeletet adunk, hogy a szülők pár órára „szabaddá” válhassanak és valóban pihenhessenek. A nagyoknak kerékpártúrát, a kisebbeknek fürdést, a piciknek nyugodt délutáni álmot kívánunk biztosítani.

Társadalmi rétegződéshez igazodó szolgáltatási kör kialakítása

A nagycsaládosok a legkülönbözőbb társadalmi rétegekbe tartoznak. Vannak írástudatlan, lumpen családok éppen úgy, mint többdiplomás szülők. Célunk, hogy a hozzánk hasonló családokat nyerjük meg. A szolgáltatási

kör kialakításával is szelektálni kívánunk. Nem akarunk minden család részére szolgáltatni. Saját magunk és gyermekeink szociális környezete is fontos szempont a vállalkozás üzemeltetésében.

Piaci részesedés szerzése

A településen jelenleg két szálláshely üzemel. Az egyik egy háromszobás panzió, a másik egy volt úttörőtábor. A két létesítmény nem képes a meglévő igények kielégítésére. Hosszú hónapokkal előre kell lefoglalni a szobákat mindkét helyen, ha nyáron akarja valaki igénybe venni azokat. Ezért egyelőre nem fog nehézséget okozni a piaci részesedés növelése. Az is fontos szempont, hogy a meglévő két panzió és a miénk eltérő piaci szegmensekben működik. Míg az egyik elsősorban osztrák turistákat, addig a másik gyermekcsoportokat fogad. Mi a tervezett vendégkörünkkel közvetlen konkurenciát nem jelentünk a többieknek, és ők sem nekünk.

Nagycsaládos és konferenciaközpont

Magyarországon a nagycsaládok nincsenek elkényeztetett helyzetben. Egyesületük, a NOE vezetése társadalmi munkásaival nem képes szakszerűen, profi módon menedzselni, vezetni az egyesületet. Munkájuk nem elegendő a mai körülmények között a családok lehetőségeinek igazi javítására, öntudatának erősítésére. Tíz év alatt még egy általunk tervezetthez hasonló üdülőt sem sikerült létrehozniuk. Kezdeményezésünk által vendégházunk állandó nyári találkozóhellyé, nagycsaládos műhelyé válhatna, ahol a környékbeli eladó házak felkutatásával a terjeszkedés lehetősége is adott.

Összefogás másokkal

A faluban most kezd építkezni egy másik vállalkozás, mellyel más tevékenység során már régi üzleti kapcsolatban vagyunk. Nekik hasonló nagyra törő terveik vannak, mint nekünk. Már az építkezés során is tudunk együttműködni (szállítóeszközök, gépek közös bérlése), de tervezzük a marketing, a tevékenység összehangolását is. A két ingatlan egymástól mintegy két kilométerre van a szemközti domboldalon. Készülünk közös gépek vásárlására (pl. kaszálógép), a környéken lévő konkurencia közös kezelésére, terjeszkedés során való együttműködésre.

Természetvédelmi területté válás

A terület értékét, ezáltal keresettségét jelentősen növelheti a vidék természetvédelmi területté alakítása. A jelenlegi „Tájvédelmi körzet” rang is sokat jelent, de egy természetvédelmi területen kizárt, hogy szennyező, zajos, vagy bármilyen szempontból környezetkárosító üzemet

telepítsenek. Ez garancia lenne a vidék egészséges szubalpesi éghajlatának megmaradására. A természetvédelmi területté válás olyan arculatváltozást okozna, ami az üzletmenetben és a bevételben is mérhető lenne.

Fenyegetések

Tovább csökkenő fogyasztás

Az életszínvonal megtartása sok családnak szinte lehetetlen feladat. Ott húzzák meg a nadrágszíjat, ahol lehet. Mivel lakni, iskolába járni, enni kell, elsősorban a kultúra és az üdülés területén próbálnak takarékoskodni. Azok a családok, akik napi megélhetési gondokkal küzdenek, nem fognak nyaralásra költeni.

A konkurencia piaci erősödése

Az állam által tervezett üdülési támogatás országos átalakítása nem csupán nekünk előnyös. Mindazok a vállalkozások, akik eddig kiszorultak a támogatási rendszerből, most velünk és egymással fognak versenyezni a vendégekért. Ez a már működő versenytársak piaci erősödéséhez fog vezetni.

Az új, mindenütt kedvezményt biztosító rendszer bizonyosan árversenyt is kivált. A tőkeerős, nagy vendégkörrel rendelkező vállalkozások, hogy a kis vásárlóerejű, kedvezményt igénybe vevő réteget is meghódítsa, bizonyos konstrukcióban jelentős árengedményeket fognak adni.

A nagy szállodák kedvezményei el fogják érni a gazdaságosság felső határát. A kedvezmények ilyen szintje mellett az a kérdés, ki bírja tovább anyagilag. Célszerű lenne a kedvezmények területén a harcot reális szinten folytatni tovább, és inkább a szolgáltatás és a termék színvonalában versengeni.

A helyiek el nem fogadó magatartása

Az egyik faluban jegyzőként dolgozó „betelepült” mesélte, hogy még nyugdíjasként is „idegen” maradt a falujában. Az elmúlt évtizedekben a terület annyira zárt volt, hogy az emberek nem szoktak, nem szokhattak hozzá idegenek betelepüléséhez. Az ismeretlen mindig jelenteni való idegen volt. Ha valaki Szentgotthárdon leszállt a vonatról, fél órán belül az egész város tudta, hogy idegen érkezett.

Az emberek szokása, viselkedése nehezen változik. A vendég tisztelete, a vendégbarátság ősi szokása itt is megtalálható. A letelepülő idegen azonban elveszíti „vendég” mivoltát. Évek és jó kapcsolatok kialakítása változtathat talán ezen.

Megvalósíthatóság

A vállalkozás lehetőségei a vendéglátás területén sokszínűek, új vendéglátó vállalkozóként több lehetőség áll előttünk. El kell döntsük, melyik utat járjuk. A következőkben három lehetőséget ismertetek, melyek közül csupán az egyik választható. Mind a három rendszernek vannak előnyei és hátrányai, amelyek körülbelül egyforma jelentőségűek, nagyon nehéz a három közül választani. Ezt bizonyítja, hogy az ugyanazon a piacon működő szálláshelyek különbözőképpen boldogulnak.

□ *Csatlakozás egy nagy szervezethez*

Magyarországon több vendéglátó szervezet van. Egy ilyen szervezethez tartozás jelent előnyöket és hátrányokat is. Az előnyök a marketing, a vendégek irányításában jelentkeznek. Közös kiadványban, katalógusban való olcsó megjelenés, központi vendégirányítás, esetleg külföldi képviselő. Az ezzel együttjáró hátrányok a standardizált szolgáltatások, egységes árpolitika, melyektől eltérni nem lehet. Amennyiben egy teljes panziót tudnánk kiépíteni, lehet hogy érdemes lenne ezen a lehetőségen gondolkodni. Ezzel a lépcsős kiépítési elképzeléssel nem tartom elképzelhetőnek, hogy akár fölvennének egy ilyen szervezetbe, akár előnyünk származna ebből.

□ *Önálló szervezet létrehozása*

Ez a legszimpatikusabb megoldás. Alapítani kellene egy nagycsaládos üdülési szervezetet, melynek tagjai figyelembe vennék a sokgyerekesek speciális igényeit. Olyan országos hálózatot lehetne létrehozni, mely a 180 ezer nagycsalád részére megfizethető szálláslehetőségeket kínál. Az osztrák „Kinderhotel” követelmények alapján, az ottani módszereket tanulmányozva bizonyosan sikert lehetne elérni.

Egy magyar „Gyermekhotel” hálózat azonnal külföldi kapcsolatot is kiépíthetne az osztrák kollégákkal. Ez megfelelő megállapodások segítségével akár magyar családok ausztriai nyaralását, telelését is lehetővé tenné.

□ *Független, önálló értékesítés*

Erőnk, időnk és pénzünk igen korlátozott volta miatt jelenleg számomra az egyetlen elképzelhető lehetőség az önálló értékesítés. A jelenleg még csak tervezés alatt levő szálláskapacitás a baráti, ismeretségi körből betölthető. Egyetlen kapcsolatot tartok most lehetségesnek, az ugyanebben a faluban alakuló másik szállással. Gondjaink az építéssel, a tevékenység elindításával, a vendégek megszerzésével közösek, és talán ezáltal jobb megoldások fele irányíthatnak mindkettőnk.

A tervezés lépései

Átgondolva az alapelveket, a vállalkozást akadályozó és segítő tényezőket el kell döntenünk, hogy milyen módon hozzuk létre a nagycsaládos üdülőt. Milyen elképzeléseket akarunk megvalósítani?

Építészeti tervezés

A meglévő ház egyszobás, konyhával, terménytárolóval, istállóval. Milyen irányba bővítjük? Döntő szempont, hogy tájvédelmi körzetben építkezünk, tehát szigorú szabályokhoz kell igazodnunk az építés, átalakítás során.

A ház jelenleg L alakú. Mivel egy területen két lakóépület nem építhető, a meglévő épületet kell bővítenünk. A vidéken az úgynevezett „kerített ház” a hagyományos építési mód. Ez egy U alakú építmény, melynek egyik szára az istálló. Mivel az U vége lezárható, a nagy téli hidegekben itt kaptak védett helyet az állatok. Tájvédelmi szempontból egy ilyen U formára történő bővítés elfogadható.

Mivel nincs csatornázva, emésztőgödört kell létesíteni. Ez az egyik legsürgősebb teendő.

Az anyagszállításhoz megfelelő útra van szükség. Teherautó jelenleg csak száraz időben tud a réten keresztül a házhoz jutni. A kijelölt út nyomvonalát elborította a növényzet, mivel a házon túl már csak erdő van, ezért az utat sohasem vették használatba. Miután az út önkormányzati tulajdonban van, a kérvényt már megkapta a polgármester, hogy intézkedjék az út karbantartása ügyében. Amennyiben azonban önkormányzati intézkedés nem történik, az utat az építkezés megkezdése előtt meg kell tisztítanunk, járhatóvá kell tennünk.

Pénzügyi tervezés

1998-ban az egyéb tevékenységből befolyó, erre a célra elkölthető pénz éves szinten 1,2 millió és 1,7 millió forintot jelentett. Ezért 1998-ra nem tervezhettünk 1,2–1,7 millió forintnál nagyobb beruházást.

A nélkülözhetetlen munkák után a tereprendezés, burkolás stb. a pénzügyi lehetőségek függvényében végezhetőek el.

A tető átépítését és a tetőtér beépítésének előkészületeit 2000-re tervezzük. Addigra kell a tervet engedélyeztetnünk.

A házra 1998-ban 1,8 M Ft-ot költöttünk. A tervek szerinti tetőfelújítás, illetve egy kb 70 m²-es új épület-szárny építése 1998-as áron (70 eFt/m²) további 5–5,5 M Ft kiadást jelentett. Számolva az egyéb járulékos költségeket (tereprendezés, gépjármű vásárlása, a saját utazási költségeink, a ház bérleti díja stb.) a húszéves bér-

bérleti időszak alatt mai áron mintegy 14–15 M Ft-ot kell költenünk. A tervezett üdülések költségei (mosás, reggeli, vízdíj, elektromos áram stb.) nem érik el az egy M Ft-ot. Négy családdal számolva a bevételeket ugyanezen időszakra 18–19 M Ft-ra tervezzük. A számítások szerint a vállalkozás a 8–9. évtől fog pozitív mérleget elérni, tehát a beruházott összeg eddigre fog megtérülni.

Marketingtervezés

Amíg nem biztos az első család elhelyezése, addig érdemi marketingtevékenységet folytatni nem kell. Szükséges azonban a tervek elkészítése. Az ismertető, szórólapok szövegét meg kell írni. El kell készíteni azokat a fényképeket, melyek a szóróanyagok és egy később elkészítendő levelezőlap alapjául szolgálhatnak.

Az építkezés megindulásával egyidőben fel kellett venni a kapcsolatot azokkal a családokkal, akik ismeretségi körünkből potenciális vendégek lehetnek. Ismertetni kell velük elképzeléseinket. Miután elsősorban nagycsaládokra számítunk, így a későbbiekben legfontosabb reklámhordozónk a NOE újságja lehet.

A tavaszi-őszi vállalati tanfolyamok reklámját elsősorban a nagycsaládos vendégeken keresztül tervezem megoldani. Mindenki dolgozik valamilyen vállalatnál, vállalkozásnál. A személyes reklám, az „én már voltam ott, ismerem” marketing a legeredményesebb. Ha ez nem hoz eredményt, úgy később külön marketingtervet kell kidolgoznunk.

VIII. Minőség Hét Magyarországon

A Magyar Minőség Társaságot és a VIII. Magyar Minőség Hét szervezésében együttműködő EOQ Magyar Nemzeti Bizottságot a program összeállításában az a fő cél vezette, hogy a résztvevők – az időkorlátok figyelembevételével – minél teljesebb képet kapjanak a minőségügy legfontosabb aktuális problémáiról a világban, Európában és mindenekelőtt a hazai gazdaságban.

Ennek megfelelően az 1999. évben a program az Európai Minőségi Chartából indul ki, és az abban leírt elvek fényében vázolja fel az EU integráció által megkívánt konformitás elérésének feladatait, eredményeit és gondjait.

A tapasztalatok szerint az EU Bizottsága és több, a minőségügyet szolgáló szervezet igen nagy erőfeszítéseket tesz, hogy az európai gazdaság lépést tartson az USA és a japán vetélytársakkal. Ezért is tulajdonítottunk kiemelkedő jelentőséget a kiválóság új európai modelljének, mely ma is és a jövőben is az európai és egyúttal a magyar nemzeti Minőség Díj alapja is lesz. A szervezőbizottság örömmel tapasztalta, hogy az előadás tartására vonatkozó felhívásnak elsősorban a TQM terén volt jelentős visszhangja a szakmában, a javaslatok nemcsak ismert módszerek bevezetéséről számolnak be, hanem szép számmal jelentek meg önálló, eredeti gondolatok és a kiválóságot szolgáló módszerek is, melyek elterjesztése a közérdeket szolgálja.

Magyarországon a gazdaságpolitika kiemelkedően fontos szegmense a közepes és kisebb vállalatok terelésben elfoglalt helyzetének, potenciáljának erősítése. Ezért szenteltünk önálló szekciót e témakörnek, különös tekintettel a minőség szerepére e kisebb gazdálkodó egységek stratégiájában.

Minthogy nálunk az ISO 9000 szerinti minőségügyi rendszerek bevezetése és tanúsítása rendkívül gyorsan fejlődött az utóbbi években, várhatóan nagy érdeklődés mutatkozik az említett szabvány új változatának kidolgozásával és bevezetésével kapcsolatos előadások iránt, hiszen az új követelmények várhatóan 2000-ben életbe lépnek.

Ismeretes, hogy az oktatási tárca jelentős reformokat vezet be az oktatás minőségbiztosításának bevezetésére és fejlesztésére. Ezért a Magyar Minőség Hét zárónapját – haladó hagyományként – mint önálló rendezvényt, ennek a témakörnek szenteljük.

A konferencián résztvevő, a szakma által jól ismert külföldi előadók speciális szemináriumai tovább gazdagítják a széles programot. Pat Townsend elsősorban a minőség és az irányítás forradalmával foglalkozik. Szemináriumának címe: „A szervezett képzés és a személyzet elismerése”. A George Rosenzweig által vezetett szeminárium tárgyköre „A karbantartás minőségének javítása a következő évezred üzleti lehetősége”. G. A. Pall, a Juran Intézet alelnöke „Az emberi tőke mozgósítása” címmel vezet műhelymunkát.

Mint eddig minden évben, kiállítások színesítik a Minőség Hét programját.

A Minőség Hét ideje: **1999. november 8–12.**

Dr. Róth András

KÖNYVISMERTETÉS

Norbert F. Elbert–Farkas Ferenc–
Karoliny Mártonné–Poór József:

SZEMÉLYZETI/ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KÉZIKÖNYV

(Negyedik átdolgozott kiadás)

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,
1999. 579 p.

Az új, átdolgozott kiadás kézikönyv megnevezést visel – joggal. A korábbi megjelenésekből eladott közel 10.000 példány és több száz CD ROM, valamint az 1993 óta e tárgyból oktató számos egyetemi hallgató, a piacról, az oktatásból és a gyakorlatból nyert visszajelzések mind a tanulási folyamat részét jelentették a szerzőknek. A tanulási folyamat eredményeként a könyv tartalmilag és szerkezetileg folyamatosan javult – miközben tanulói, hallgatói generációk ismerkedtek meg rajta keresztül a személyzeti és emberi erőforrások menedzselélméletével és -gyakorlatával. A '90-es évtized közepén és végén Magyarországon egyetemi és főiskolai hallgatók, valamint gyakorlati szakemberek ezrei tanulták, művelték a menedzsmentet ennek a tudáshalmaznak a felhasználásával.

A tudáshalmazra valóságos igény volt és van. A társadalmi-gazdasági rendszerváltozással egyidejűleg a vállalati személyzeti munka is megváltozott. A hazai vállalkozások világában előbb megjelentek, majd elterjedtek a külföldi tulajdonú

nagyvállalatok, multinacionális cégek, amelyek újszerű emberi erőforrás menedzselési technikákat és újfajta munkakultúrát honosítottak meg mind a fizikai, mind a szellemi munkakörökben. Példájukat követték a sikeres hazai vállalkozások is, így a végbement változások nyomán, a korábbi években jellemzően adminisztratív és politikai funkciót betöltő személyzeti munka igazi menedzseri tevékenységi területté alakult át.

Az 579 oldal terjedelmű kézikönyv 16 fejezetre tagolódik. 14 fejezet az EEM (angol rövidítéssel HRM) integratív és funkcionális területeivel foglalkozik, a 15. fejezet az EEM szakirodalmi kutatás és dokumentálás módszertanát tárgyalja, míg a 16. fejezetben hét, az emberi erőforrás menedzselés különböző területeiről származó esettanulmány található. A funkcionális fejezetek mindegyike azonos szerkezetben építkezik: nyitó esetleírás – a fejezet tartalmi elemei – összefoglalás – kérdések a fejezethez – alapfogalmak listája – záró esetleírás – Internet gyakorlat – hivatkozások. Ez az egységes struktúra jól szolgálja a megértést és a tanulást. A könyvet használó (legyen akár hallgató, akár gyakorlati szakember) pontosan tudja mit kell, mit lehet elsajátítani az adott fejezet tanulmányozásával. Ellenőrizheti előrehaladását, tudásának gyarapodását, és mindezt az esetleírásokkal, a szövegközi boxokkal és a nagyobb esettanulmányok feldolgozásával gyakorolni is tudja, vagy más esetekben szemléltetést, illetve visszacsatolást

kaphat: kapcsolatot a teóriák (eljárások, modellek és módszerek) és a praktikum között.

A kézikönyv módszertani újszerűségét növeli az a tény is, hogy a könyvhöz Tanári kézikönyv is készült. Ebben fejezetenként, a tantermi feldolgozást megkönnyítő összefoglalók vannak, továbbá esetleírások, boxok, esettanulmányok megoldásai, válaszok az ellenőrző kérdésekre és tesztkérdések a helyes válaszokkal. A Tanári kézikönyvnek ez a típusa a hazai könyvpiacra ritkaságnak számít, és közelít az igazi oktatócsoomagok alkalmazásának műfajához. Így a könyv használatával történő tudásközvetítés széles körben válik majd lehetővé.

A HRM funkcionális avagy integratív jellegének megítélése a szakirodalomnak visszatérő témája. A HRM kialakulásának korában (a 70-es/80-as években) elsősorban a korábbi személyzeti menedzsment funkcióira irányuló megközelítéseket alkalmazott, természetesen újszerűen. A funkciók integrációjának igénye később jelent meg, és ezzel új tartalmat adott az emberi erőforrások menedzselésének, új távlatokat nyitott az emberi erőforrás menedzserek számára. Így például az egyik (a könyvben is hivatkozott) legújabb nagyívű elemzés szerzője, Dave Ulrich a Harvard Business Review 1998 január–februári számában új mandátumokat ad az emberi erőforrásokat menedzselőknek: legyenek partnerek a stratégiaalkotásban, vál-

janak a szervezés és végrehajtás szakértőivé, de úgy, hogy a hangsúly az üzleti partnerek által kezdeményezett valós feladatok támogatásán és az alkalmazottak elkötelezettségén legyen. Ez a felfogás teljesen új szerep vállalására készíti az EEM képviselőit.

A kézikönyv szerzői szerint a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. A funkció- és integrációértelmezés szerint a könyvben a funkcionális megközelítést szolgálja:

- a munkakörelemzés és -tervezés (4. fejezet),
- az erőforrás-biztosítás (5. fejezet),
- a munkakör-értékelés (6. fejezet),
- az ösztönzésmenedzsment (7. fejezet),
- a teljesítményértékelés (8. fejezet) és
- az emberi erőforrás-fejlesztés (9. fejezet), míg
- a munkaügyi kapcsolatok (10. fejezet) alakítása során szinte bármelyik fenti funkció érintve lehet.

A választandó programok üzleti stratégiához illesztését, azonosítását, alkalmazási hatékonyságuk nyomon követését hivatott biztosítani az Erőforrás-tervezés és auditálás című 3. fejezet, és az információs rendszert tárgyaló 11. fejezet. A könyv szerzőinek felfogásában az EEM (HRM) a mai változó és globalizálódó világban három pillérré támaszkodva képes megbirkózni a kihívásokkal. Ezek:

- a kultúraváltás – változásmenedzselés (12. fejezet),
- a kommunikáció (13. fejezet) és
- a kompetencia (14. fejezet).

A valamely ország vállalkozásainál megvalósuló szervezetmenedzselési megoldásokat az aktuális környezeti feltételeken, célokon és szereplőkön túl erőteljesen befolyásolja a történeti háttér is. Ezekről szól az 1. és 2. fejezet. A nemzetközi alkalmazásokat pedig minden egyes fejezet külön-külön szemlélteti módszerekkel, alkalmazási példákkal, vagy éppen esetleírásokkal.

Az új kiadás minden fejezetében vannak változások. A szerzők kiegészítették, aktualizálták a nyitó és záró eseteket, szövegekőzi boxokat. Megjelentek a 90-es évtized második felének új kutatási eredményei, mint például az emberi erőforrás auditálás, az érték alapú munkakör-értékelési struktúrák, a kompetencia alapú bérrendszerek, az internetes alkalmazások, elektronikus HR adatbázisok kialakítása. A két teljesen új fejezet (Kommunikáció az emberi erőforrás menedzsmentben és Kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment) ugyancsak az újkeletű HRM megközelítések terméke, mely az integratív jelleg erősödését szolgálja a menedzsment más területeivel való integrációt tekintve is.

A könyv üzenete, hogy a hatékony emberi erőforrás menedzselés eredményeként fontos szervezeti képességek jöhetnek létre. Olyan képességek, amelyek a folyamatok, struktúrák, rendszerek létrehozásával és működtetésével befolyásolják a tagokat a szervezetspecifikus kompetenciák fejlesztésében.

Végül is, mit adhat ez a könyv a mai vezetőknél, emberi erőforrás/személyzeti menedzsereknek, egyetemi oktatóknak, más szakmabelieknek? Biztos elméleti eligazítást, a legjobb gyakorlat példáinak bemutatását, rendezett, összefogott, koherens ismerethalmazt – tankönyvet és kézikönyvet egyszerre.

Kurucz Zsuzsanna

*Makó Csaba–Novoszáth Péter
–Veréb Ágnes:*

A VÁLLALATI MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK ÁTALAKULÓ MINTÁI

(Munkavállalói beállítottságok nemzetközi összehasonlításban)

AULA Kiadó Kft. –

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Budapest, 1998. 210 p.

Századunk nyolcvanas éveinek közepétől kezdve olyan mélyreható társadalmi-politikai és gazdasági változások mentek végbe a világ gazdaságában, amelyek lényeges hatással voltak – és vannak – a vállalati szintű munkaügyi kapcsolatokra nemcsak hazánkban, hanem a világ számos más országában is. A nyolcvanas és kilencvenes évek fordulóján összeomlottak az államszocialista gazdasági és politikai rendszerek, felgyorsult a globalizálódás üteme, s folyamatosan csökkent a szakszervezet befolyása is. Magyarországon a külföldi tőkebefektetések eredményeként megjelentek a külföldi tulajdonú vállalatok, s ma már a két-száz legnagyobb vállalat fele külföldi tulajdonban van. Ezek miatt a nagy horderejű változások miatt

janak a szervezés és végrehajtás szakértőivé, de úgy, hogy a hangsúly az üzleti partnerek által kezdeményezett valós feladatok támogatásán és az alkalmazottak elkötelezettségén legyen. Ez a felfogás teljesen új szerep vállalására készíti az EEM képviselőit.

A kézikönyv szerzői szerint a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. A funkció- és integrációértelmezés szerint a könyvben a funkcionális megközelítést szolgálja:

- a munkakörelemzés és -tervezés (4. fejezet),
- az erőforrás-biztosítás (5. fejezet),
- a munkakör-értékelés (6. fejezet),
- az ösztönzésmenedzsment (7. fejezet),
- a teljesítményértékelés (8. fejezet) és
- az emberi erőforrás-fejlesztés (9. fejezet), míg
- a munkaügyi kapcsolatok (10. fejezet) alakítása során szinte bármelyik fenti funkció érintve lehet.

A választandó programok üzleti stratégiához illesztését, azonosítását, alkalmazási hatékonyságuk nyomon követését hivatott biztosítani az Erőforrás-tervezés és auditálás című 3. fejezet, és az információs rendszert tárgyaló 11. fejezet. A könyv szerzőinek felfogásában az EEM (HRM) a mai változó és globalizálódó világban három pillérré támaszkodva képes megbirkózni a kihívásokkal. Ezek:

- a kultúraváltás – változásmenedzselés (12. fejezet),
- a kommunikáció (13. fejezet) és
- a kompetencia (14. fejezet).

A valamely ország vállalkozásainál megvalósuló szervezetmenedzselési megoldásokat az aktuális környezeti feltételeken, célokon és szereplőkön túl erőteljesen befolyásolja a történeti háttér is. Ezekről szól az 1. és 2. fejezet. A nemzetközi alkalmazásokat pedig minden egyes fejezet külön-külön szemlélteti módszerekkel, alkalmazási példákkal, vagy éppen esetleírásokkal.

Az új kiadás minden fejezetében vannak változások. A szerzők kiegészítették, aktualizálták a nyitó és záró eseteket, szövegekőzi boxokat. Megjelentek a 90-es évtized második felének új kutatási eredményei, mint például az emberi erőforrás auditálás, az érték alapú munkakör-értékelési struktúrák, a kompetencia alapú bérrendszerek, az internetes alkalmazások, elektronikus HR adatbázisok kialakítása. A két teljesen új fejezet (Kommunikáció az emberi erőforrás menedzsmentben és Kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment) ugyancsak az újkeletű HRM megközelítések terméke, mely az integratív jelleg erősödését szolgálja a menedzsment más területeivel való integrációt tekintve is.

A könyv üzenete, hogy a hatékony emberi erőforrás menedzselés eredményeként fontos szervezeti képességek jöhetnek létre. Olyan képességek, amelyek a folyamatok, struktúrák, rendszerek létrehozásával és működtetésével befolyásolják a tagokat a szervezetspecifikus kompetenciák fejlesztésében.

Végül is, mit adhat ez a könyv a mai vezetőknél, emberi erőforrás/személyzeti menedzsereknek, egyetemi oktatóknak, más szakmabelieknek? Biztos elméleti eligazítást, a legjobb gyakorlat példáinak bemutatását, rendezett, összefogott, koherens ismerethalmazt – tankönyvet és kézikönyvet egyszerre.

Kurucz Zsuzsanna

*Makó Csaba–Novoszáth Péter
–Veréb Ágnes:*

A VÁLLALATI MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK ÁTALAKULÓ MINTÁI

(Munkavállalói beállítottságok nemzetközi összehasonlításban)

AULA Kiadó Kft. –

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Budapest, 1998. 210 p.

Századunk nyolcvanas éveinek közepétől kezdve olyan mélyreható társadalmi-politikai és gazdasági változások mentek végbe a világ gazdaságában, amelyek lényeges hatással voltak – és vannak – a vállalati szintű munkaügyi kapcsolatokra nemcsak hazánkban, hanem a világ számos más országában is. A nyolcvanas és kilencvenes évek fordulóján összeomlottak az államszocialista gazdasági és politikai rendszerek, felgyorsult a globalizálódás üteme, s folyamatosan csökkent a szakszervezet befolyása is. Magyarországon a külföldi tőkebefektetések eredményeként megjelentek a külföldi tulajdonú vállalatok, s ma már a két-száz legnagyobb vállalat fele külföldi tulajdonban van. Ezek miatt a nagy horderejű változások miatt

különös jelentőségűek a Denki Rengo japán elektronikai és elektromosipari szakszervezeti szövetségnek az 1984/85 és az 1994/95. évekre vonatkozó vizsgálatait, amelyeket a vállalattal és a szakszervezettel szembeni munkavállalói magatartásra és beállítottságra vonatkozóan végeztek.

A szerzők táblázatokban, számszerű adatokkal szemléltetik a gazdasági szervezetek számának, a közép- és kelet-európai országok működőtekeimportjának, a külföldi érdekeltségű hazai szervezeteknek, a magánszektor növekedésének, a vállalati tulajdonosi formáknak, a hazai elektronikai ipar szakterületeinek, a kapacitáskihasználtság mutatójának alakulását. Ugyanígy mutatják be a kiválasztott vállalatok, üzemek fontosabb jellemzőinek (létszám, nők aránya, szakszervezeti tagok száma), a létszám és a szervezettség arányának adatait is. Rövid ismertetést találunk a kiválasztott TV gyár és a General Electric által átvett magyar fényforrásgyártó gyár („A” és „B” vállalat) tevékenységének változásairól a szóban levő időszakokban. A tulajdonosi és vezetési-piaci változásoknak a munkafeltételekre és a munkavállalók beállítottságára gyakorolt hatásai legjobban a munkafeladatok szerkezetében, a vállalattal szembeni elkötelezettségben, az érdekképviselő átalakuló mintáiban és a munkavállalóknak a társadalommal kapcsolatos beállítottságában; a magántulajdon szerepének megítélésében mutatkoznak.

A könyv harmadik fejezete a munkafeladatok szerkezetében történt változásokat vizsgálja, különbséget téve a termeléssel közvetlenül összefüggő, és a termeléshez kap-

csolódó tevékenységek között. Ezek mellett vannak általános koordinációs feladatok is (vezetés-irányítás, adminisztráció). A vizsgálatok kiterjedtek az egyes munkakörökben foglalkoztatottak tevékenységének szerkezetére, az általuk végzett munka tartalmára. Jelentős különbségek tapasztalhatók a vizsgált országok között a munkaköri mobilitás, az adott munkakör betöltése és a szakmai előrejutás mintáiban.

A legváltozatosabb képet a vezetők munkaköri mobilitása mutatja; a vizsgált országok négy csoportja különböztethető meg. Van ahol a vezetők többsége munkásként vagy műszaki alkalmazottként startolt (Csehország, Magyarország, Svédország), igen magas a vezetői munkakörből startolt vezetők aránya Francia-, Olasz- és Spanyolországban, valamint Dél-Koreában. A német, japán, lengyel, szlovák, szlovén és kínai üzemekben kiemelkedően magas a munkás vagy a műszaki alkalmazotti munkakörből startolt termelésirányítók aránya, míg a finn üzemekben a vezetők döntő többsége eleve vezetőként kezdve vállalati karrierjét. A vezetővé válás esélye lényegesen kiegyenlítettebb lett, mint tíz évvel ezelőtt. A magyar üzemekben tíz évvel korábban a vezetők egyötöde indult vezetőként vagy adminisztratív alkalmazotti munkakörből; a kilencvenes évek közepén viszont nem voltak olyan vezetők, akik így kezdték volna karrierjüket. A vizsgálatok kiterjedtek a munkakör és a nemek, valamint az életkor, a szakmai képzettség kapcsolatára is...

Különbségek vannak a megvizsgált országokban a vezetői feladatok szerkezte tekintetében; két csoport

különöztethető meg, a legfőbb különbség a vezetői munka sokoldalúságában van. Az első csoportba tartozó országokban a vezetői munka szinte kizárólag a beosztottak ellenőrzésére, a vezetési-irányítási tevékenységek gyakorlására terjed ki (Franciaország, Szlovénia, Spanyolország, Magyarország, Svédország, Kína, Olaszország és Lengyelország). A második csoportba tartozó országokban a vezetői munka sokkal változatosabb és sokrétűbb; a beosztottak ellenőrzésén túlmenően a vezetők más jellegű teendőket is ellátnak (Csehország, Japán, Dél-Korea és Szlovákia). Két különálló esetet jelentenek a finn és a német vezetők. A finn üzemekben a vezetők alig foglalkoznak a beosztottak ellenőrzésével, sokkal inkább a termékfejlesztéssel és a folyamatszervezéssel. A német üzemekben pedig a vezetők a második csoportba tartozó országok termelésirányítóinál is sokoldalúbb tevékenységet folytatnak.

1984-hez viszonyítva lényegesen megnőtt a minőségellenőrzési feladatok jelentősége, a kilencvenes években a kutatás-fejlesztési feladatok, K+F termék és gyártás előtérbe kerültek a vezetők munkájában, a változást táblázat szemlélteti a könyvben. A változatosabb vezetői feladatokat ellátó – második csoportba tartozó – országokban sokkal nagyobb az adminisztratív feladatok szerepe a vezetők mindennapi munkájában, mint a csak a beosztottak ellenőrzésével foglalkozó vezetők esetében. Az azonos elnevezésű munkakörök tartalma nem csak két ország üzemében lehet eltérő, hanem ugyanannak az országnak azonos iparágban működő meghatározó jelentőségű vállalatánál is, sőt

egy vállalat üzemeiben is lényeges eltérések tapasztalhatók! Ezt igazolják a vizsgálatban részt vevő magyar vállalatoknál megfigyelhető különbségek; a szerzők mindezeket a megállapításokat példák felsorakoztatásával támasztják alá.

Érdekes megállapításokról olvashatunk a könyvben a vállalat iránti elkötelezettség jellemzőinek tárgyalása során. A szerzők a tapasztalatok alapján ismertetik a japán nagyvállalatok foglalkoztatási rendszerének intézményeit, majd a vállalati szervezettel szembeni elkötelezettség típusait. A nemzetközi felmérésben szereplő országok munkavállalóinak többségét az érdekek rövid távú kielégítése jellemzi az elkötelezettségre vonatkozóan: a dolgozó csak annyira működik közre a vállalati célok megvalósításában, amennyit a cég elismer számára. A munkavállalók maguk döntenek arról, hogy a vállalatért mindent megtennének, vagy csak annyit, amennyinek az ellenérzékét megkapják; ebből a szempontból is nagy különbségek vannak a vizsgált országok munkavállalói között. A továbbiakban a vállalat iránti elkötelezettség alakulásának és a munkakörnek, a nemeknek, az előző munkahelyek számának s a jelenlegi munkával való elégedettségnek az összefüggéseit vizsgálják meg a szerzők. Szoros kapcsolat van a vállalattól való kilépés szándéka és a vállalathoz fűződő elkötelezettség között; a felmérések tapasztalatai megerősítik azt a felmérést, hogy a munkával való elégedettség nagyobb befolyást gyakorol a munkavállalók munkahelyhez való kötődésére, mint munkateljesítményeik alakulására.

A felmérésben részt vett magyar vállalatoknál javult a dolgozók vállalati kötődése a tíz évvel korábbihoz viszonyítva; ezen belül az érdekek rövid távú kielégítésére törekvő dolgozók száma nagyobb arányban nőtt, mint a vállalatért a legnagyobb erőfeszítésekre is hajlandó dolgozóké. A tulajdonosváltással járó átalakulás mindkét magyar vállalatnál döntő változásokat idézett elő; különbségek mutatkoztak azonban a létszámleépítésben, az elbocsátások előkészítésében. A „B” vállalatnál komplex tervet dolgoztak ki a munkaerő-felesleg leépítésére s a munkavállalókat előzetesen tájékoztatták. Emellett különböző technikákat dolgoztak ki a dolgozók teljesítményének ösztönzésére. A másik vállalatnál az átalakulás sok bizonytalansággal járt a vállalat súlyos válsága miatt, s megnőtt a teljesítményükért viszonzást várók száma. A munkavállalók vállalattól való kilépésének szándékát a vállalat gazdasági perspektíváján kívül a munkaerőpiaci viszonyok is befolyásolják. Meglepőnek mondható, hogy a vállalathoz való ragaszkodás a két vállalatnál összességében szinte azonos a tíz évvel korábbival. Az „A” vállalatnál azonban többen foglalkoztak a kilépés gondolatával a második vizsgálat idején, mint tíz évvel korábban. Ennek okai a nagyarányú létszámleépítésekben és a vállalat bizonytalan piaci helyzetében keresendők...

A szakszervezetek jelentőségének és szerepének változásáról, a szervezettség mértékéről, a szakszervezeti munkában való részvételről és az ezekkel összefüggő tevékenységekről tájékozódhatunk a könyv ötödik fejezetében. Megismerjük a szervezettség csökkenésének okait a vizs-

gált országokban, és a szakszervezeti tagok munkakörök szerinti arányát a magyar üzemekben. Kimutatható, hogy a „B” vállalatnál – a csökkenő taglétszám ellenére – a szakszervezeti munkában való részvétel erősödött. Ez arra is utal, hogy a lezajlott bérharcok kedvező hatással voltak a kollektív összefogásra, s ezen keresztül a szakszervezeti tevékenységben való részvételre is.

Hogyan tükröződik a dolgozók véleménye a szakszervezeti döntésekben? – erre a kérdésre is választ kapunk nemzetközi összehasonlításban és a magyar vállalatokra nézve is. A szerzők bemutatják, hogy az alapvető szakszervezeti tevékenységi feladatkörök (a foglalkoztatás biztonsága, a bérnövelés, a munkahelyek létesítése, a szociális, jóléti juttatások stb.) mennyire fontosak az egyes országokban. Érdekes, hogy az új technológia bevezetése, a munkakörök átcsoportosítása minden országban háttérbe szorul a szakszervezeti tevékenységek fontossági sorrendjében. A magyarországi szakszervezetek szerepváltoztatását vizsgálva megállapítható, hogy a kilencvenes évek gazdasági átalakulása, a tömegessé vált munkanélküliség, a csődbement vállalatok, a szervezeti decentralizáció megnehezítette a szakszervezetek működését, de ahhoz is hozzájárult, hogy tevékenységének szerkezete megváltozzon; felértékelődött a munkavállalói érdekképviselet szerepe.

Végül a szociális különbségek és a magántulajdon megítélésére irányuló felméréseket ismerjük meg a megfigyelt országokban; a nyert adatokat táblázatok szemléltetik. Magyarországon a megkérdezettek döntő többsége (79,1%) nyilatkozott úgy

1994-ben, hogy nagyon nagyok, vagy nagyok a szociális különbségeket. A válaszolók 50,9%-a szerint a szociális különbségeket a személyi jövedelem nagysága, 25,2%-a szerint pedig a társadalmi pozíció és hatalom okozza. Más képet mutatott a felmérés tíz évvel korábban; a személyi jövedelmet 39,6%, a társadalmi pozíciót és hatalmat pedig 31,1% tartotta a szociális különbségek legfontosabb meghatározójának. A könyv a magántulajdon szerepével kapcsolatos vélemények ismertetésével zárul.

Rendkívül érdekes és tanulságos ismeretekhez, adatokhoz jutnak azok, akik a két időszakban végzett kutatások, megállapítások eredményeit áttanulmányozzák. A megismertelt felmérés lehetőséget ad az emberi magatartások és beállítottságok változásainak, azok kiváltó okainak alapos megismerésére olyan vizsgálatok alapján, amelyekre csak nagyon ritkán kerül sor a társadalomtudományi kutatásokban.

R. I.

Antal Iván–Antal-Mokos Zoltán:

SZERVEZET ÉS VEZETÉS

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt. – Budapest, 1999. 162 p.

Napjainkban – az egyre jobban szaporodó új vállalkozások korában – minden új cégnek a célja a fennmaradás, a sikeres működés. Stratégiájuk kialakításánál szem előtt kell tartaniuk, hogy csakis a környezethez való állandó alkalmazkodással lehetnek életképesek.

Az alkalmazkodóképesség különösen fontos és időszerű most a nagyméretű politikai és gazdasági változások korában. Milyen stratégiát kell követniük a cégeknek? Hogyan használhatják ki eredményesen erőforrásaikat és lehetőségeiket? Milyen szervezeti megoldásokat választhatnak? Mik a vezetés funkciói? Milyen legyen a stratégiai vezetés típusa? – ezekre és az ezekhez hasonló kérdésekre kapunk választ a kiadványból, amely a gazdasági célok elérésére létrehozott szervezetek és vezetésük jellemzőit, formáit és szabályait foglalja össze.

A szerzők előjáróban felhívják a figyelmet a szervezeti összhang követelményeire, a feladatkör, a hatáskör és a felelősségi kör egyensúlyára, a célok, folyamatok, szervezeti egységek közti összhang megteremtésére, valamint a vállalat környezete és szervezeti struktúrája egymáshoz illesztésére. Ezek összekapcsolódnak, kölcsönhatásaikkal számolni kell! A vezetőknek a célszerű megoldásokat mindig a helyzethez alkalmazkodva kell kiválasztaniuk az alaptervekenységgel, a belső irányítással és a környezettel összefüggésben. Ezek az összefüggések akkor tanulmányozhatók a legjobban, amikor a vállalati környezetben változások történnek, s ezekre a vállalat határozott stratégiával válaszol.

Az alkalmazkodóképesség mennyiségi, hatékonysági, minőségi lehet, s ezek mellett versenyképességről és strukturális alkalmazkodóképességről is beszélhetünk. Ezek típusainak megfelelően a szervezési és vezetési súlypontok a szervezetek különböző részeiben jönnek létre. A vezetés súlypontjai a kereskedelmi és a műszaki fejlesztési funkciókra

esnek: a decentralizáció javítja a rugalmas alkalmazkodóképességet. A strukturális alkalmazkodóképesség lényege, hogy a szervezeti változásokat a vállalat a termelési folyamatok zavarai nélkül képes végrehajtani, s azokat a környezeti igények és az ebből eredő vállalati célok szerint saját maga kezdeményezi.

Áttekintést kapunk a könyvben a szervezet fejlődési szakaszairól, majd az átvezetési funkciók felosztását ismerjük meg. A vezetés lényege a döntéshozatal: folyamatának, fajtáinak részletes bemutatását, a vezetési elvek összefoglalását ábrák kíséretében ismertetik a szerzők. A lineáris, funkcionális és törzskari szervezet (mint szervezeti alapformák) kombinálásával kialakított szervezetet a döntési hatáskörök és a szakmai szervezet központosított telepítése, valamint a szervezeti kapcsolatok vertikális jellege jellemzi. A sikeres működés alapvető feltétele a függelmi és a funkcionális kapcsolatok rendezettsége és célszerű szabályozottsága. Megismerkedünk a divizionális szervezet és vezetésének feladataival, erősségeivel és gyengeségeivel, teljesítményértékelési módszereivel.

Szó van a továbbiakban a projekt-, team-, mátrix szervezetek jellemzőiről, a konszernnek és holdingok szerkezeti felépítéséről, irányításuk típusairól, valamint az ezek keretében működő multinacionális és globális vállalatok terjeszkedésének vezetési problémáiról, a nemzetközi vállalatok szervezeti formáiról. A globális vállalatstruktúra célja, hogy valamennyi leányvállalatnál egységes legyen a vállalati kép, a működési rend és a kultúra – függetlenül az országhatároktól.

1994-ben, hogy nagyon nagyok, vagy nagyok a szociális különbségeket. A válaszolók 50,9%-a szerint a szociális különbségeket a személyi jövedelem nagysága, 25,2%-a szerint pedig a társadalmi pozíció és hatalom okozza. Más képet mutatott a felmérés tíz évvel korábban; a személyi jövedelmet 39,6%, a társadalmi pozíciót és hatalmat pedig 31,1% tartotta a szociális különbségek legfontosabb meghatározójának. A könyv a magántulajdon szerepével kapcsolatos vélemények ismertetésével zárul.

Rendkívül érdekes és tanulságos ismeretekhez, adatokhoz jutnak azok, akik a két időszakban végzett kutatások, megállapítások eredményeit áttanulmányozzák. A megismertelt felmérés lehetőséget ad az emberi magatartások és beállítottságok változásainak, azok kiváltó okainak alapos megismerésére olyan vizsgálatok alapján, amelyekre csak nagyon ritkán kerül sor a társadalomtudományi kutatásokban.

R. I.

Antal Iván–Antal-Mokos Zoltán:

SZERVEZET ÉS VEZETÉS

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt. – Budapest, 1999. 162 p.

Napjainkban – az egyre jobban szaporodó új vállalkozások korában – minden új cégnek a célja a fennmaradás, a sikeres működés. Stratégiájuk kialakításánál szem előtt kell tartaniuk, hogy csakis a környezethez való állandó alkalmazkodással lehetnek életképesek.

Az alkalmazkodóképesség különösen fontos és időszerű most a nagyméretű politikai és gazdasági változások korában. Milyen stratégiát kell követniük a cégeknek? Hogyan használhatják ki eredményesen erőforrásaikat és lehetőségeiket? Milyen szervezeti megoldásokat választhatnak? Mik a vezetés funkciói? Milyen legyen a stratégiai vezetés típusa? – ezekre és az ezekhez hasonló kérdésekre kapunk választ a kiadványból, amely a gazdasági célok elérésére létrehozott szervezetek és vezetésük jellemzőit, formáit és szabályait foglalja össze.

A szerzők előjáróban felhívják a figyelmet a szervezeti összhang követelményeire, a feladatkör, a hatáskör és a felelősségi kör egyensúlyára, a célok, folyamatok, szervezeti egységek közti összhang megteremtésére, valamint a vállalat környezete és szervezeti struktúrája egymáshoz illesztésére. Ezek összekapcsolódnak, kölcsönhatásaikkal számolni kell! A vezetőknek a célszerű megoldásokat mindig a helyzethez alkalmazkodva kell kiválasztaniuk az alaptervekenységgel, a belső irányítással és a környezettel összefüggésben. Ezek az összefüggések akkor tanulmányozhatók a legjobban, amikor a vállalati környezetben változások történnek, s ezekre a vállalat határozott stratégiával válaszol.

Az alkalmazkodóképesség mennyiségi, hatékonysági, minőségi lehet, s ezek mellett versenyképességről és strukturális alkalmazkodóképességről is beszélhetünk. Ezek típusainak megfelelően a szervezési és vezetési súlypontok a szervezetek különböző részeiben jönnek létre. A vezetés súlypontjai a kereskedelmi és a műszaki fejlesztési funkciókra

esnek: a decentralizáció javítja a rugalmas alkalmazkodóképességet. A strukturális alkalmazkodóképesség lényege, hogy a szervezeti változásokat a vállalat a termelési folyamatok zavarai nélkül képes végrehajtani, s azokat a környezeti igények és az ebből eredő vállalati célok szerint saját maga kezdeményezi.

Áttekintést kapunk a könyvben a szervezet fejlődési szakaszairól, majd az átvezetési funkciók felosztását ismerjük meg. A vezetés lényege a döntéshozatal: folyamatának, fajtáinak részletes bemutatását, a vezetési elvek összefoglalását ábrák kíséretében ismertetik a szerzők. A lineáris, funkcionális és törzskari szervezet (mint szervezeti alapformák) kombinálásával kialakított szervezetet a döntési hatáskörök és a szakmai szervezet központosított telepítése, valamint a szervezeti kapcsolatok vertikális jellege jellemzi. A sikeres működés alapvető feltétele a függelmi és a funkcionális kapcsolatok rendezettsége és célszerű szabályozottsága. Megismerkedünk a divizionális szervezet és vezetésének feladataival, erősségeivel és gyengeségeivel, teljesítményértékelési módszereivel.

Szó van a továbbiakban a projekt-, team-, mátrix szervezetek jellemzőiről, a konszernek és holdingok szerkezeti felépítéséről, irányításuk típusairól, valamint az ezek keretében működő multinacionális és globális vállalatok terjeszkedésének vezetési problémáiról, a nemzetközi vállalatok szervezeti formáiról. A globális vállalatstruktúra célja, hogy valamennyi leányvállalatnál egységes legyen a vállalati kép, a működési rend és a kultúra – függetlenül az országhatároktól.

A stratégiai vezetést a környezet bonyolult és sokszor kiszámíthatatlan változásai teszik szükségessé. A stratégiai döntésekkel a vállalat aktívan alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, megszabja a vállalat működésének célját, színterét, erőforrásainak felhasználását. Ezekkel a kérdésekkel kapcsolatban a stratégia kialakításához fűződő feladatokat ismerjük meg. A stratégiai döntések előkészítése a külső környezet elemzéséből, a vállalati adottságok felméréséből és a stratégiai alternatívák kidolgozásából áll; ezt az erőforrások és képességek elemzése követi.

Olvashatunk a továbbiakban az üzletági és vállalati szintű, majd a nemzetközi stratégiák típusairól, szervezeti jellemzőiről és motivációról, ezt követően pedig a vállalatközi hálózatok jellegzetességeiről. Napjainkban ugyanis a vállalatközi kapcsolatok és hálózatok új formái működnek és vannak kialakulóban. Külföldi terjeszkedés esetén meg kell választani a külföldi piacra való belépés megfelelő formáját. A vállalatközi hálózatok időszerű hazai problémája a végtermégyártók és a beszállítók hosszú távú kapcsolatának kialakítása. Szó van ezzel kapcsolatban a megrendelő feladatairól, a beszállító kiválasztásának menetéről és a beszállító fejlesztésének szokásos folyamatáról.

Végül a piaci környezet minőségének változását jelentő virtuális vállalatokat mutatják be a szerzők. A virtuális vállalatok ugyanis különböző emberi erőforrásokat, szervezeti formákat, információ- és kommunikációtechnológiai hálózatokat kapcsolnak össze. Olyan rugalmas szervezeti formákat hoznak létre,

amelyek nagyobb hatékonyságot és jobb piaci orientációt tesznek lehetővé. Legvégül pedig a gazdasági társaságok irányítóinak (tulajdonosok, igazgatóság, menedzsment) jogairól és kötelezettségeiről, a szervezeti megoldásokról tájékozódhatunk a könyvben.

R. I.

John P. Kotter:

A VÁLTOZÁSOK IRÁNYÍTÁSA

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 172 p.

Napjainkban – a gyökeres gazdaságipolitikai változások korában – a vállalatoknak nem csekély erőfeszítésükbe kerül, hogy a folytonosan változó feltételekhez alkalmazkodni tudjanak, versenyhelyzetüket javítva egyre jobb eredményeket érjenek el. Ez azonban nem mindig sikerül, a vállalkozások egy része nem tud megfelelőképpen alkalmazkodni, olyan hibákat követ el, amelyek pótolhatatlan veszteségeket okoznak, komoly következményekkel járhatnak. Mivel a szakértők szerint a következő időszakban az üzleti környezet még az eddiginél is változékonyabbá válik, érdemes foglalkozni a kudarcok okaival éppúgy, mint a sikeres változtatás lehetőségeivel. Ezekről a kérdésekről olvashatunk a könyvben, amelynek amerikai szerzője huszonöt évi munkásságának gazdag tapasztalatait felhasználva bizonyítja, hogy a szükséges változtatásokat feltétlenül el kell végezni, s amellet útmutatást is ad a változtatások megvalósításához.

Rövid és tömör áttekintést találunk a könyvben a szervezeti változások

végrehajtása során legtöbbször elkövetett nyolc súlyos hibáról, azok következményeiről, a vállalatok kudarcainak okairól. A szervezetek többségénél önelégültség tapasztalható, a vezetők túlbecsülik azt a képességüket, hogy a nagy változtatásokat rá tudják erőltetni a szervezetre s alábecsülik a változtatással járó nehézségeket. Nem látják be, hogy sürgős cselekvésre van szükség s elégedettek a jelenlegi helyzettel. Mások elmulasztják egy megfelelő hatalommal rendelkező irányító csapat kialakítását, nem látva be, hogy a teljesítmény javítása érdekében hatékony csapatmunkára van szükség. Itt is arról van szó, hogy a kellő tapasztalattal nem rendelkező cégek alábecsülik az irányító csapat fontosságát.

A sikeres szervezeti átalakításokhoz jól kimunkált jövőképre van szükség, amely útmutatást jelent az alkalmazkodáshoz és a cselekvéshez. A jól megrajzolt jövőkép és annak széles körben való ismertetése elősegíti az átalakítás érdekében tett erőfeszítések egyesítését, helyes irányba terelését. Hatásának alábecsülése szintén súlyos hibának számít.

A jövőkép megfelelő kommunikálásának elmulasztása ugyanolyan hiba, mint az, ha a jövőkép megvalósítása előtt álló akadályok leküzdéséről hamar lemondunk. Éppígy nem szabad lemondani a célok megvalósításáról a gyors eredmények elmaradása esetén; hiszen a komoly átalakuláshoz idő kell. Az elért részeredmények, teljesítményjavulások csak akkor tartósak, ha már mélyen beépültek a vállalati kultúrába.

A stratégiai vezetést a környezet bonyolult és sokszor kiszámíthatatlan változásai teszik szükségessé. A stratégiai döntésekkel a vállalat aktívan alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, megszabja a vállalat működésének célját, színterét, erőforrásainak felhasználását. Ezekkel a kérdésekkel kapcsolatban a stratégia kialakításához fűződő feladatokat ismerjük meg. A stratégiai döntések előkészítése a külső környezet elemzéséből, a vállalati adottságok felméréséből és a stratégiai alternatívák kidolgozásából áll; ezt az erőforrások és képességek elemzése követi.

Olvashatunk a továbbiakban az üzletági és vállalati szintű, majd a nemzetközi stratégiák típusairól, szervezeti jellemzőiről és motivációról, ezt követően pedig a vállalatközi hálózatok jellegzetességeiről. Napjainkban ugyanis a vállalatközi kapcsolatok és hálózatok új formái működnek és vannak kialakulóban. Külföldi terjeszkedés esetén meg kell választani a külföldi piacra való belépés megfelelő formáját. A vállalatközi hálózatok időszerű hazai problémája a végtermégyártók és a beszállítók hosszú távú kapcsolatának kialakítása. Szó van ezzel kapcsolatban a megrendelő feladatairól, a beszállító kiválasztásának menetéről és a beszállító fejlesztésének szokásos folyamatáról.

Végül a piaci környezet minőségének változását jelentő virtuális vállalatokat mutatják be a szerzők. A virtuális vállalatok ugyanis különböző emberi erőforrásokat, szervezeti formákat, információ- és kommunikációtechnológiai hálózatokat kapcsolnak össze. Olyan rugalmas szervezeti formákat hoznak létre,

amelyek nagyobb hatékonyságot és jobb piaci orientációt tesznek lehetővé. Legvégül pedig a gazdasági társaságok irányítóinak (tulajdonosok, igazgatóság, menedzsment) jogairól és kötelezettségeiről, a szervezeti megoldásokról tájékozódhatunk a könyvben.

R. I.

John P. Kotter:

A VÁLTOZÁSOK IRÁNYÍTÁSA

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 172 p.

Napjainkban – a gyökeres gazdaságipolitikai változások korában – a vállalatoknak nem csekély erőfeszítésükbe kerül, hogy a folytonosan változó feltételekhez alkalmazkodni tudjanak, versenyhelyzetüket javítva egyre jobb eredményeket érjenek el. Ez azonban nem mindig sikerül, a vállalkozások egy része nem tud megfelelőképpen alkalmazkodni, olyan hibákat követ el, amelyek pótolhatatlan veszteségeket okoznak, komoly következményekkel járhatnak. Mivel a szakértők szerint a következő időszakban az üzleti környezet még az eddiginél is változékonyabbá válik, érdemes foglalkozni a kudarcok okaival éppúgy, mint a sikeres változtatás lehetőségeivel. Ezekről a kérdésekről olvashatunk a könyvben, amelynek amerikai szerzője huszonöt évi munkásságának gazdag tapasztalatait felhasználva bizonyítja, hogy a szükséges változtatásokat feltétlenül el kell végezni, s amellet útmutatást is ad a változtatások megvalósításához.

Rövid és tömör áttekintést találunk a könyvben a szervezeti változások

végrehajtása során legtöbbször elkövetett nyolc súlyos hibáról, azok következményeiről, a vállalatok kudarcainak okairól. A szervezetek többségénél önelégültség tapasztalható, a vezetők túlbecsülik azt a képességüket, hogy a nagy változtatásokat rá tudják erőltetni a szervezetre s alábecsülik a változtatással járó nehézségeket. Nem látják be, hogy sürgős cselekvésre van szükség s elégedettek a jelenlegi helyzettel. Mások elmulasztják egy megfelelő hatalommal rendelkező irányító csapat kialakítását, nem látva be, hogy a teljesítmény javítása érdekében hatékony csapatmunkára van szükség. Itt is arról van szó, hogy a kellő tapasztalattal nem rendelkező cégek alábecsülik az irányító csapat fontosságát.

A sikeres szervezeti átalakításokhoz jól kimunkált jövőképre van szükség, amely útmutatást jelent az alkalmazkodáshoz és a cselekvéshez. A jól megrajzolt jövőkép és annak széles körben való ismertetése elősegíti az átalakítás érdekében tett erőfeszítések egyesítését, helyes irányba terelését. Hatásának alábecsülése szintén súlyos hibának számít.

A jövőkép megfelelő kommunikálásának elmulasztása ugyanolyan hiba, mint az, ha a jövőkép megvalósítása előtt álló akadályok leküzdéséről hamar lemondunk. Éppígy nem szabad lemondani a célok megvalósításáról a gyors eredmények elmaradása esetén; hiszen a komoly átalakuláshoz idő kell. Az elért részeredmények, teljesítményjavulások csak akkor tartósak, ha már mélyen beépültek a vállalati kultúrába.

A sikeres változtatás és hajtóerői című fejezetben a szerző felhívja a figyelmet korunk nagy kihívásaira, amelyek arra kényszerítik a vállalatokat, hogy nagy eredményeket ígérő fejlesztéseket végezzenek. A nagyszabású változtatásokat kiváltó gazdasági és társadalmi erőket a 2. diagram szemlélteti, a 3. diagram pedig a sikeres szervezeti változás érdekében teendő lépéseket foglalja össze. Fontos az ebben leírt lépések sorrendjének betartása épúgy, mint a menedzselés és az irányítás közti különbség ismerete is. Az előbbihez a tervezés, a költségvetés készítése, a személyzet biztosítása, az ellenőrzés és a problémamegoldás tartozik. Az irányítás a változó körülményekhez igazító folyamatok összessége; meghatározza, hogy milyen legyen a jövő, s ösztönzi az embereket a jövőkép megvalósítására. Csak az irányítás képes motiválni a magatartásváltozáshoz szükséges akciókat, s a változásokat a szervezet kultúrájába beépíteni.

A könyv második részében a szerző teljes részletességgel írja le a változás nyolc szakaszból álló folyamatát. Először a veszélyérzet felkelésével foglalkozik, amely az együttműködés kialakulásának előfeltétele; önelégültség esetén kevés ember érdeklődik a változások iránt, erre példát is találunk a könyvben, a 6. diagram pedig az önelégültség forrásairól számol be (a látványos válság hiánya, a források látszólagos gazdagsága, a túl alacsony teljesítménykövetelmények stb.). Szó van itt a közép- és alsószintű menedzserek szerepéről; nekik kell fokozniuk a tettvágyat, felvázolni a jövőképet s ezt másokkal elfogadtatni. Ehhez elegendő önállósággal kell rendelkezniük!

A változások véghezviteléhez, a folyamat életben tartásához hatalmas erőre van szükség. Egyetlen személy nem képes az összes irányító feladatot ellátni, a jövőképet kimunkálni, azt a dolgozókkal megismertetni s az új megoldásokat a szervezeti kultúrába beilleszteni. Erős irányító csapatra van szükség. A könyvben útmutatást találunk ennek összeállításához, aminél a bizalom semmiképpen sem nélkülözhető. Emellett lényeges a közös cél; jó csapatmunka csak akkor jöhet létre, ha az irányító csapat valamennyi tagja határozottan akarja a kitűzött célok elérését.

A jövőkép világossá teszi a változás irányítását; ennek megvilágítása azért fontos, hogy meggyőzze a dolgozókat a nagymértékű változások szükségességéről, motiválja őket a hatékonyabb cselekvésre, a tevékenységek koordinálására. A hatékony jövőkép jellemzőit a 13. diagram foglalja össze: bemutatja a jövőt, kifejezi a hosszú távú érdekeket, s azokat mások számára is érthetővé teszi stb.). Példákat találunk a hatékony és nem hatékony jövőképre, a 14. diagram pedig a hatékony jövőkép megalkotásának folyamatát mutatja be. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy mennyire veszélyes egy gyenge jövőkép követése; téves illúzió kelthet, s tönkretelheti addigi munkájukat. Egy igazán jó jövőkép valódi ereje is csak akkor mutatkozik meg, ha a dolgozók többsége megérti annak célját és irányát. A menedzserek sokszor rosszul kommunikálnak, s az átalakulás meghiúsul. A sikertelen kommunikáció példáinak és okainak bemutatása után a 16. diagram a jövőkép hatékony kommunikálásának alapelveit foglalja össze (egyszerűség, példák alkalmazása, a nyil-

vánosság fórumainak felhasználása, véleménycsere biztosítása stb.), s ezeket az alapelveket a szerző részletesen is kifejti.

A továbbiakban arról olvashatunk, hogy az alkalmazottakat fel kell hatalmazni a jövőkép megvalósítását akadályozó korlátok eltávolítására. Az ok elhárítása érdekében el kell távolítani a strukturális akadályokat, biztosítani kell a szükséges képzést, a rendszereket hozzá kell igazítani a jövőképhez, és foglalkozni kell az akadémikus munkavezetőkkel. Szem előtt kell tartani, hogy a bátor-talan és önállótlan alkalmazottak nem vihetik sikerre a vállalatot a globalizálódó gazdasági környezetben. A rövid távon elért teljesítményjavulás is sokféle módon segíti elő az átalakulást; az ezen a téren elérhető eredmények szerepét a 21. diagram foglalja össze.

Példán keresztül ismerjük meg a könyvből, hogy mennyire fontos az elért eredmények megszilárdítása és a további változások kezdeményezése. Nem lehet eléggé hangsúlyozni a vállalati kultúra fontosságát! A kultúra magában foglalja az emberek magatartási normáit és közösen vallott értékeit. Sok változtatási programnál a régi kultúra lényegében nem összeférhetetlen az új jövőképpel; ekkor az új eljárásmodokat a meglévő alapokra kell ráépíteni, eltávolítva a régi kultúra alkalmatlanná vált részeit. Sokkal nehezebb a helyzet, amikor az új eljárások váltják fel a régi kultúrát. A szerző példán keresztül mutatja be, hogy a kultúra megváltoztatása az emberek megváltoztatását is követelheti, s a változtatásnak a kultúrában való meggyökereztetését, annak lépéseit a 26. diagrammal szemlélteti.

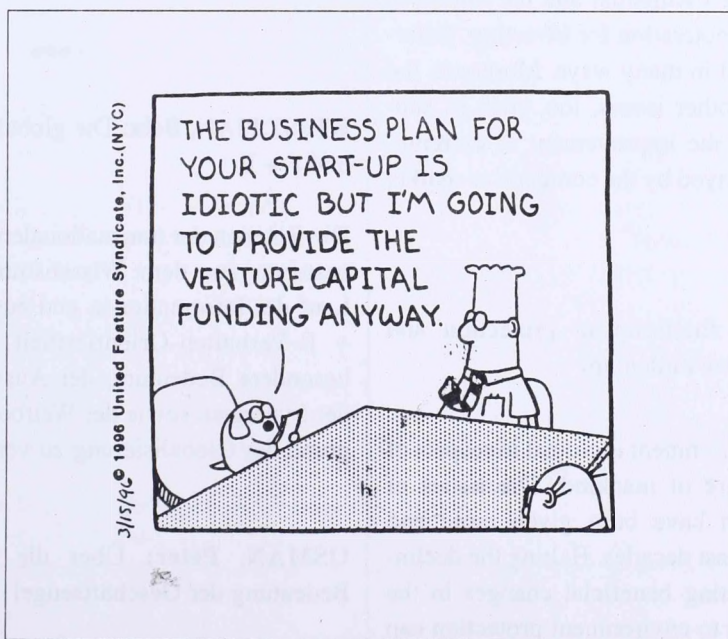
A könyv harmadik – befejező – részének címe: Következtetések a huszonegyedik századra. A jövőben a külső változások ütemének gyorsulása várható, ezért a szervezeteket az eddiginél magasabb fokú tettekeszség fogja jellemezni. Ez azzal jár, hogy a teljesítmény mérésére szolgáló információs rendszereknek a maiaknál sokkal tökéletesebbeknek kell lenniük. A gyorsan változó világban a csapatmunka sokkal nagyobb szerephez jut, kellő számú irányító nélkül a jövőkép kimunkálása, a kommunikáció nem működhet megfelelően. Az alkalmazottak széles körét hatalommal kell felruházni, hogy a menedzseri feladatok jelentős részét elláthassák. A könyvben bemutatott eljárásmodok megvalósítása a vállalati kultúra létrehozását segíti elő, s az adaptív

kultúrával rendelkező cégek nem fognak lemaradni a versenyben...

Végül az irányítás fontosságáról és az élethosszig tartó tanulásról olvashatunk a könyvben. A huszonegyedik század alkalmazottjának az eddigieknél többet kell tudnia az irányításról, enélkül nem létezhetnek dinamikus vállalkozások. A jövőben az irányítás már nem csak az egyes vezetők kiváltsága lesz! Hatalmas lehetőségek rejlenek az egész életen át tartó tanulásban; a 29. diagram az élethosszig tartó tanulást támogató szokásokat foglalja össze (kockázatvállalás, a kudarcok objektív megítélése, mások meghallgatása, nyitottsága az új elképzelések iránt). Az egész életükön át tanuló emberek igénylik mások véleményét és ötleteit; hisznek abban, hogy helyes

megközelítéssel mindenkitől és minden körülmények között tanulhatnak. Mindent összevetve a huszonegyedik századi sikeres életutak dinamikusabbak lesznek, az emberek hozzá szoknak a változékonysághoz, mert így hasznosabb szerepet tölthetnek be a szervezeti átalakulások során.

A változtatási programok irányításáról szóló könyv mindazoknak ajánlható, akik vállalatuknál tartós változást kívánnak elérni. A szerző bemutatja a követésre alkalmas tapasztalatokat és szerepmintákat, kitekintve a jövő századi követelményekre is. Könyve a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete és a Kossuth Kiadó közös (VIP) sorozatban jelent meg.



*Az Ön üzleti terve enyhén szólva is ostoba,
de azért biztosítom hozzá a kockázati tőkét.*