

TARI Ernő

MIÉRT A GRAPHISOFT?

„Informatika” sorozatunk ötödik tanulmánya – „új szerző” tollából – a magyar tulajdonú magánvállalatok belső hálózati fejlődését kívánja bemutatni. Ehhez jellemző példaként a Graphisoft Csoport kínálkozott, melynek történetét a tanulmány a honi szoftvervállalkozások fejlődésének keretein belül ismerteti. Kitér továbbá azon stratégiákra, amelyeket a vállalkozáscsoport az ezredforduló kihívásainak való megfelelés végett kidolgozott és alkalmaz.

A fejlett ipari országok mikrogazdasági szférájában ma már nem annyira az egységes vállalati (társasági) szervezet tekinthető gazdálkodási alapegységnek, hanem egyre inkább az üzleti hálózat, a network-szervezet. A céghálózatok, vállalati „konstellációk” a korábbi monolitikus szervezeti alakzatokat, a bürokratikus tagolt és centralizált szervezeti hierarchiákat váltják fel a legkülönbözőbb tevékenységi ágazatokban. A szervezeten belüli hálók és vállalati belső hálózatok adaptációs készsége, innovációs kapacitása, versenyérzékenysége minden jel szerint felülmúlja az egységes szervezettel rendelkező vállalatok, egyedi gazdasági entitások hasonló jellegű képességeit (Szabó, 1999).

Az üzleti hálózat – akár szervezetenként, akár szervezetek együtteseként funkcionál – az egyes hálózati alkotóelemek, network-láncszemek tartós együttélésére és kooperációjára, hosszú távú elkötelezettségére és közös értékrendjére, valamint kölcsönös áthatására és szüntelen interakciójára épül (Jarillo, 1995; Ebers, 1997; Winand-Nathusius, 1998).

Az üzleti hálózatok talán legátfogóbb csoportosítását jelenti a külső és belső hálózatok szerinti megkülönböztető felosztás. A külső hálózatok az önálló szervezetek közötti kapcsolatok rendszerével, együttműködési viszonylataival azonosíthatók, míg a belső hálózatok a kvázi autonóm egységek és leányvállalatok alkotta cégcsoportosulásokban, nemzeti vagy multinacionális kor-

porációkban formálódnak ki (Grandori–Soda, 1995; Child-Faulkner, 1998; Tari, 1998; Becker, 1999).

A magyarországi üzleti élet szereplői fokozatosan sajátították el a vállalati alkalmazkodás különböző módjait, célravezető tanulási módszereit a piacgazdasági átmenet időszakában. Ezek az alkalmazkodási utak szorosan kötődnek a network-ök képződéséhez, a hálózati fejlődés egyes lépcsőfokaihoz. A hálózatfejlődés kettős iránya hazánkban is jól kivehetően a külső hálózati szerveződés (független partnerek laterális vagy vertikális irányultságú együttműködésével), valamint a belső hálózatosodás (vállalatokon, ill. vállalatcsoportokon belüli kollaboratív alakzatok erősödő kirajzolódásával és megszilárdulásával).

A másodikként említett hálózatfejlődési tendenciánál maradván, a belső hálózatok kiépülése, s ezzel párhuzamosan a belső hálózatokba való bekapcsolódás jelensége döntően három vállalati, vállalkozási kört érint Magyarországon: a volt „szocialista” állami nagyvállalatok utódszervezetei, a „saját bázisán építkező” hazai magángazdaság dinamikusan növekvő vállalkozásai, továbbá a tőkebefektetésekkel „gyökeret verő” multinacionális vállalatok képezik azokat a cégeket, cégcsoportokat, amelyek szervezeti-tulajdonosi keretein belül a hálózatosodás és a hálózathoz csatlakozás folyamatai alapvetően végbemennek (Kocsis–Szabó, 1999).

A jelen tanulmányban a magyar tulajdonú magánvállalatok belső hálózati fejlődését (és egyben külső hálózatokhoz történő kapcsolódását) kívánjuk eseti példával érzékeltetni. A Graphisoft – mint napjaink egyre inkább globális dimenziót öltő network-szervezete – különösen jó példa a hazai „intelligens” vállalkozások bemutatására. Ez utóbbi szervezetek, a kibontakozó tudásbázisú gazdaság követelményeinek megfelelően, elsősorban a szellemi tőkájükre és a tanulási képességeikre alapozzák sikeres tevékenységüket (Pálinkás, 1996). A Graphisoft Csoport szinte a vállalkozás kezdetétől külföldre törekedve fejlesztette ki hálózatát, egyfelől leányvállalatok alapításával és disztribúciós partnerek széles körű bevonásával, másfelől stratégiai együttműködések, vállalatközi szövetségek kialakításával, továbbá cégfelvásárlásokkal és kisebbségi érdekeltségek szerzésével. A Graphisoft hálózati működése ezért figyelemreméltó tapasztalatokkal szolgálhat a világpiacon valódi helytállásra törekvő, a tanulásra nyitott hazai vállalkozások számára.

A magyar szoftver vállalkozás hálózati fejlődése

Az indulás, avagy hogyan válik a hátrányos helyzet versenyelőnyvé?

A Graphisoftot 1982-ben, az első hazai magánvállalkozások egyikeként alapította két, kizárólag szellemi tőkével rendelkező műszaki értelmiségi, a fizikusi végzettségű Bojár Gábor és a mérnöki diplomát szerzett Tari István Gábor. Mindketten gyakorlatilag kilátástalannak látták jövőjüket a bürokratikus állami nagyszervezetek nyújtotta szakmai „lehetőségek” fényében. Számukra jóval vonzóbbnak tűnt egy olyan munkahelyi környezet megteremtése, ahol alkotóerejük teljes kibontakoztatásával dolgoznak a vezetők és beosztottak egyaránt.

Ezt az elképzelést – ma úgy mondanánk: víziót – csak egészen önállóan, teljes munkaidejüket felhasználva válthatták valóra a társalapítók. Arra a stratégiai fontosságú kérdésre, hogy milyen üzleti tevékenységet folytasson az induló vállalkozás, önként adódott a válasz a számítástechnika világméretű térhódításának idején: „foglalkozunk szoftverfejlesztéssel”. Ez a tevékenység nem igényelt különösebben nagy anyagi tőkét és infrastruktúrát, viszont feltételezte az egyéni kreativitást. Mivel az egyik alapító, Bojár Gábor az ún. háromdimenziós (3D) modellezés programozásával foglalkozott korábbi munkahelyén, ésszerűnek tűnt, hogy társával, valamint későbbi munkatársaival együtt ezen a szűkebb fejlesztési területen kamatoztassa szakmai hozzáértését.

A szerencse hamarosan egy szokatlan pályázat formájában mosolygott rá az ismeretlen kisvállalkozásra. A Paksi Atomerőmű építési munkálatai 1982 végén hároméves késésben voltak, s a felügyeletet ellátó Ipari Minisztérium pályázatot írt ki az üzembe helyezés meggyorsítását szolgáló számítógépes tervezési modell elkészítésére. A minisztérium azért kényszerült a belföldi pályázat meghirdetésére, mert COCOM-lista tiltotta a hasonló nyugati programok behozatalát az országba. A két innovatív szellemű vállalkozó felismerte a váratlan lehetőséget: bár látszólag hátrányos helyzetből indultak a pályázaton (az ajánlatokat beküldő tervező vállalatok, intézetek többsége úgymond „névvel rendelkező”, néhány száz dolgozót foglalkoztató szervezet volt), bíztak képességeikben, nevezetesen abban, hogy már kész programmal „rukkolhatnak ki” akkor, amikor nehézkes, rugalmatlanul reagáló állami versenytársaik ajánlatai feltehetően még jórészt csak vállalási árakat és bizonytalan határidőket tartalmaznak majd. A megbízás reményében ezért jelentős kockázatot vállaltak Bojár Gáborék: fél éven keresztül ingyen, adósságokat felhalmozva dolgoztak az atomerőmű csőhálózatának számítógépes modelljén. Végül is az Ipari Minisztérium – immár a kész szoftver láttán – 1983-ban megbízást adott a kicsiny társulásnak, s a több hónapos munkáért kapott másfél millió forint jelentette a vállalkozás igazi induló tőkéjét (Hisrich–Vecsenyi, 1991).

A „hirtelen jött” nagyobb pénzüsszeg befektetését mérlegelve, Bojár Gábor merész lépésre szánta el magát. Úgy vélte, a vállalkozás jövőjét csak a külföldi piacokra alapozhatják. Elhatározásának mozgatórugóit a következőképpen világította meg egy újságírónak: „Nem éreztük biztosnak a magyar piacot, nem tudtuk, meddig hagyják a kisvállalkozásokat szabadon mozogni; a megrendelések elsősorban a személyes kapcsolatoktól függtek, aggódtunk a jövőnk miatt. Úgy döntöttünk, függetlenedünk a magyar megrendelőktől, a nyugati piacnak ajánljuk fel szoftverfejlesztői kapacitásunkat. Abban bíztunk, hogy sikerül egy-egy külföldi projektbe bedolgoznunk” (Takács, 1992).

A Graphisoft első ízben 1983 őszén mutatta be háromdimenziós modellezési programját egy németországi szakkiállításon, Münchenben. A csőhálózat-tervező szoftver váratlan sikert aratott, a modellezési rendszer iránti érdeklődés – a két magyar programozó maga sem tudta, miért – messze felülmúlta a remélt bedolgozói megbízásokra alapozott várakozásaikat. Utólag visszatekintve a müncheni bemutatóra, a Graphisoftnál elismerik: valójában „nem érezték meg” a saját termékükben

rejlt szakmai szenzációt. Ugyanis – kényszerűségből – a csőhálózat-tervező szoftver programozását a budapesti Geofizikai Intézettől bérelt, több éves, szinte „muzeálisnak” tekinthető kisszámítógépeken végezték el. Márpedig Nyugaton a háromdimenziós modellezésre alkalmas mérnöki tervezőszoftvereket csak jóval nagyobb teljesítményű gépeken készítették – tudniillik ilyen kapacitású számítógépek a nyugati országokban rendelkezésre álltak. Ebből a hátrányból újabb előny származott a kis vállalkozás számára: 1983-84 táján kezdték meg diadalútjukat a világpiacra a személyi számítógépek, s az a tény, hogy kisebb teljesítményű PC-n is lehet mérnöki modellezést végezni (azaz nem csak nagyságrendekkel drágább számítógépeken), különlegességnek számított, tehát versenyelőnyt jelentett.

Stratégiai partner keresése – az Apple-Graphisoft együttműködés kezdetei

A müncheni szoftver kiállítás – a szakmai bemutatkozáson túl – alkalmat kínált arra is, hogy a Graphisoft stratégiai szövetségest keressen szűkös erőforrásainak kiegészítésére, szinergikus pótlására. Bojár Gáborék világosan látták, hogy a szoftverek értékesítéséhez hatékony marketingeszközökre van szükség, s ilyen erőforrásokkal ők nem rendelkeztek. Potenciális szövetségesnek tekintették ezért a nagy hardvergyártó cégeket, amelyek jelentős marketing erőforrások birtokában voltak. Noha a magyar vállalkozás felvette a kapcsolatot a számítógépgyártó óriásokkal (IBM, Hewlett-Packard, Digital), a stratégiai együttműködés első szálai végül mégis egy kisebb amerikai vállalathoz, az Apple Computer-hez fűzték a Graphisoftot. Ez utóbbi hardvergyártóval – ma már bátran állítható – elkerülhetetlen volt a találkozás, az „egymásra találás” a szakkiállításon.

A „garázsból indult” Apple – amely kizárólag kisebb számítógépeket gyártott – az íróasztalokat meghódító professzionális PC-k nagysorozatú gyártásával adott újabb lökést a nyolcvanas évtizedben a számítástechnika viharos fejlődésének. Az Apple-nek, a hardver eladások növeléséhez abban az időben szüksége volt igényes, „powerful” programokra, amelyek képesek kiaknázni a kicsi és viszonylag olcsó gépek valamennyi előnyös tulajdonságát. Nem meglepő tehát, hogy az amerikai cég egyik vezetője felfigyelt a magyar szoftverre, bár vállalatának kifejezetten nem volt szüksége a csőhálózat-tervező rendszerre. A menedzser azonban felismerte a programban egy ígéretes építészeti modellsomag lehetőségét, és azt tanácsolta a Graphisoftnak: alakítsák át építészeknek szánt tervezőprogrammá a szoftvert.

A nyugati világban az építészeti piac döntően a kis létszámmal működő (gyakran egyszemélyes) magán tervező irodákból, a számítógépek választékából és a felhasználói programokból tevődött össze a szóban forgó időszakban. A kis építész mérnöki irodák előszeretettel választották tevékenységükhöz az olcsóbb személyi számítógépeket, és a „takarékos, de sokat tudó” tervező programokat, amelyekkel családi házak, kisebb irodaépületek, esetleg áruházak, kórházak modellezését oldották meg.

Az Apple tanácsát megfogadva, csakhamar hosszabb távra szóló stratégiai döntést hozott a Graphisoft. Elhatározták, hogy a jövőben nem a nagy beruházókat (például az eróművi létesítmények építőit) tekintik a fő partnereknek (hiszen e cégek megengedhetik maguknak a nagyobb és drágább gépek használatát), hanem az építészeti irodákat „célozzák meg” szoftver termékükkel. A piaci szegmens definiálásához kapcsolódóan perspektivikusnak ítélték azt a lehetőséget is, ha az előnyös hardver-hátteret biztosító Apple-gépeken dolgozhatják ki prog-ramjaikat. Az Apple, a maga részéről valóban kész volt elősegíteni a háromdimenziós modell továbbfejlesztését, és ennek egyik „kézzel fogható” jeleként 25 ezer márka, soha vissza nem térítendő támogatást nyújtott a Graphisoftnak. A programfejlesztési munkálatok Tari István Gábor vezetésével indultak meg, aki új, tehetséges programozó munkatársakat vont be a komplex feladat megoldásába. A 3D modell fejlesztéséhez az amerikaiak a sikeres Apple II. gépnél professzionálisabbnak számító Lisa gépüket is a magyar vállalkozás rendelkezésére bocsátották. Ez a gesztus alapvetően új informatikai ismeretek elsajátítására adott lehetőséget a Graphisoft programozóinak, akiket a COCOM-tiltás elzárt a nyugati csúcstechnológiától (a számítógépes hozzáférést – az érvényben lévő embargó miatt – egy hazai állami külkereskedelmi vállalat, az Interag müncheni irodája közvetítésével oldották meg).

A formálódó Apple-Graphisoft partnerség másik fontos területét a marketing együttműködés jelentette. Az amerikai cég marketing tanácsadásait évek múltán is felbecsülhetetlenül értékesnek ítélték a Graphisoftnál, nem beszélve az olyan propagálási lehetőségekről, mint az Apple-katalógusokban való termék megjelenés, a nemzetközi Apple disztributori tanácskozásokon történő részvétel, vagy a kiállítási standokon megszervezett együttes bemutatkozások. Az építészek számára kidolgozott ArchiCAD szoftver premierjére úgyszintén az Apple meghívása nyomán kerülhetett sor az 1984. évi Hannoveri Vásáron (Pistruí-Roure, 1998).

„Amikor az üzlet beindul” – a kivárási sikeres stratégiája

A már kifejezetten személyi számítógépre tervezett ArchiCAD 1.0 hannoveri bemutatkozása komoly fejlesztési erőfeszítések produktuma volt, a nagyszabású vállalkozás azonban nem hozott gyors, közvetlen üzleti sikert a Graphisoftnak. Az Apple Lisa – amely kiválóan mutatkozott a háromdimenziós megjelenítés számára – magas ára miatt sajnálatos módon megbukott a számítógép piacon. Kihozott ugyan az Apple egy másik gépet (Macintosh I.) valamivel később, ez a konstrukció azonban – képernyőjének kis mérete miatt – kevéssé volt alkalmas (építészmérnöki felhasználásra. A Graphisoftnak, amennyiben hűséges kívánt maradni hírneves stratégiai partneréhez, nem maradt más választása, mint kivárni az Apple következő, várhatóan nagy teljesítményű, mérnöki tervezésre alkalmas asztali számítógépét. Ezt a „kivárási stratégiát” – alacsonyabb magyarországi működési költségei miatt – könnyebben valósíthatta meg a Graphisoft, mint az Apple gépekre programokat fejlesztő nyugati versenytársai (ez utóbbi cégek semmiképpen sem vállalhattak két- vagy hároméves kényszerkockázatot; egyesek közülük ezért áttértek az IBM kompatibilis gépekre, mások tönkrementek).

A kivárási időszakát nem töltötte tétlenül a Graphisoft. Új verziókat dolgoztak ki az ArchiCAD tulajdonságainak tökéletesítésére, továbbá kifejlesztettek egy új kétdimenziós gépészeti tervező programot, és – nem utolsósorban – az Apple segítségével megteremtették a kapcsolatot az eladói hálózathoz. Azzal, hogy a Macintosh I. gépek – felhasználási korlátaik ellenére – kisebb számban mégis gazdára találtak a piacon, a Graphisoft, egyedi értékesítéssel bekapcsolódhatott az „Apple-világ” vérkeringésébe, és 1985-86 körül elkezdhetette a kereskedelmi partnerek (disztributorok, dealerek) hálózatának fokozatos kiépítését Nyugat-Európában.

A tervezői felhasználásra alkalmas új Apple gép – a Macintosh II. – 1987 végén jelent meg a piacon, és rövidesen tízezres szériákban talált vevőkre. A stratégiai partnerhez való hűség végre meghozta gyümölcsét: a Graphisoft, folyamatos fejlesztő munkájának köszönhetően, szinte egyedül maradt az Apple-CAD piacon, és a Macintosh II. eladások megugrásával egyidejűleg piacra tudta dobni az új számítógép teljes kapacitását igénybe vevő ArchiCAD verzióját.

A piacképes ArchiCAD olyan átfogó építészeti megoldásokat modellezett, amelyek tükrözték az épí-

tészek gondolkodásmódját és tevékenységét. A szoftver csomag tartalmazott egy háromdimenziós modellező programot, további kiegészítő paraméteres technikákat, kétdimenziós alaprajzi vázlatkészítést, valamint egy rugalmas mennyiségi becslési eljárást a költségszámításhoz (Hisrich-Vecsenyi, 1991). A program egyaránt hangsúlyosan kezelte a megjelenítést, a design-t és a pontos műszaki rajzokat, ill. a részletes költség- és anyagkimutatásokat. Ily módon az ArchiCAD-el sikert remélhetett a Graphisoft – példának okáért – az olasz és francia piacon (ahol inkább a megjelenítést helyezik előtérbe az építészek), és hasonlóképpen elismerésre számíthatott a német felhasználók körében (akiknek hagyományos mérnöki precizitását szintén kiszolgáltatta a modellező program).

A Graphisoft 1988-ban megközelítően 1000 ArchiCAD-et értékesített, a következő évben pedig csaknem 2000 program csomagot adott el, főként Nyugat-Európában. A Macintosh II. elterjedésével az ArchiCAD a vezető Apple-CAD programmá „lépett elő” Olaszországban, de osztatlan sikert aratott Franciaországban, a Német Szövetségi Köztársaságban és Svájcban is. Ezekben az országokban már egy idő óta aktívan tevékenykedtek a Graphisoft elkötelezett disztributorai, akik kialakították a termék arculatát, marketing munkát végeztek és tartották a kapcsolatot az általuk „toborzott” dealerekkel – mindezt részben a saját kockázatukra.

A nagy üzleti sikerrel záruló „kivárási időszakról” így vélekedett néhány évvel később a Graphisoft alapító elnöke és egyben vezérigazgatója: „Ha 1984-ben kellett volna versenybe szállnunk a nagyokkal, valószínűleg elvéreztünk volna, 1988-ban viszont kiforrott termékkel és jól kiépített viszonteladói hálózattal léptünk a piacra” (Sóvári, 1994). Nem kis részben ennek köszönhető a Graphisoft, hogy 1988-ban meglepetésszerűen az első helyet foglalta el a Macintosh-on futó építészeti CAD rendszerek európai eladásai tekintetében, és 1990-ig évente rendre megkérte az árbevételét!

A Graphisoft küldetése – a globális piaci jelenlét felé

Már a szoftverértékesítés kezdődő felfutása idején bizonyosodott, hogy a Graphisoft budapesti székhelyéről (egy akkori, infrastrukturálisan viszonylag elmaradott szocialista ország fővárosából) nem lehet maradéktalanul kielégíteni a külföldi felhasználók adaptálási igényeit, továbbá átfogó módon koordinálni a nemzetközi üzleti tranzakciókat, a különböző marketingműveleteket és

eladási kampányokat. Bojár Gábor ezért úgy döntött, hogy a megnövekedett bevételeket visszaforgatja a vállalkozásba és leánycéget hoz létre a sokasodó, szinte kizárólagosan export feladatok közvetlenebb ellátására. A Graphisoft Deutschland – egy német „csendes” tőkéstárs közreműködésével – első Graphisoft-érdekeltsgű leányvállalatként, 1988-ban kezdte meg működését Münchenben. (Ugyanakkor a szoftverfejlesztés – számolva a magyar programozók magas fokú szakmai kvalitásaival és a K+F tevékenység viszonylagosan alacsonyabb hazai költségeivel – változatlanul Budapestre összpontosult.)

A németországi leányvállalat alapítása csak az első szervezeti lépés volt a nemzetköziesedés és a globális világszerte jelenlét felé vezető úton. Ha a Graphisoft véghez akarta vinni a – tulajdonképpen kezdetektől vallott – küldetését, misszióját – „vezető szerep betöltése a kis- és közepes méretű cégek között a számítógéppel támogatott építészeti tervezési rendszerek világpiacán” – feltétlenül jelen kellett lennie az Egyesült Államokban, a világ legnagyobb szoftverpiacán. S az újabb stratégiai horderejű lépés nem sokáig váratott magára: 1989-ben megnyílt a Graphisoft US, Inc. irodája San Franciscóban.

„Közelebb akartunk kerülni a tűzhöz; kerül, amibe kerül! Felismertük, hogy egy szoftvercégnek, amely a világszerte kíván versenyezni, gyökeret kell eresztenie a Silicon Valley-ben...” – emlékezett vissza Bojár, és négy tényezőben jelölte meg azokat az indítékokat, amelyek az új amerikai leányvállalat alapításához vezettek:

- amerikai jelenlét nélkül nincs világszerte jelenlét,
- világszerte marketinget csak amerikai tapasztalatok birtokában lehet folytatni,
- a legfejlettebb amerikai felhasználókra épített szoftverfejlesztés versenyelőnyt biztosít,
- a termékfejlesztés alapja: közvetlen kapcsolat a vevővel (Kutor-Vecsenyi, 1994a).

Ezek a szempontok vezérelték tehát a Graphisoft első emberét, amikor egyik munkatársával 1989 elején megérkezett az Egyesült Államokba. A következő napokban kibéreltek San Franciscóban egy irodát, majd lebonyolították a cégalapítás hivatalos formáit és elkészítették a leányvállalat prospektusait, névkártyáit. Mindezt olyan meglepően gyorsan sikerült „nyélbe ütniük”, hogy nem sokkal később már részt vehettek a soron következő Macworld kereskedelmi bemutaton. Bojár Gábor azzal a megnyugtató tudattal adta át néhány héttel később a „stafétabotot” a leányvállalat magyar ügyvezetőjének, hogy íme, a Graphisoft megjelent Amerikában, újabb mérföldkőhöz érkeztek a vállalkozás történetében.

A Graphisoft valójában tetemes hátránnyal indult az észak-amerikai piacon. Elsősorban tőkeereje volt kevés ahhoz, hogy egy megbízható amerikai cég összbemutatóját keltse. Az igényes felhasználók és a dealerek elvárják az Egyesült Államokban, hogy a szoftverfejlesztő cég mindenképpen hosszú távon maradjon a piacon, továbbá megbízható „technical support”-hálózatot működtessen és folyamatosan új, javított verziókkal „örvendeztesse meg” vevőit. A fiatal kaliforniai leányvállalat kezdetben nyilvánvalóan nem tudta kialakítani azt az arculatot, ami az ilyen cégtulajdonságokat közvetítette volna. Az amerikai üzleti életben való jártasság hiányából szükségszerűen az következett, hogy a Graphisoft egyrészt alábecsülte a piacralépés költségeit és időtartamát, másrészt túlbecsülte az értékesítés lehetőségeit. A következmény: a Graphisoft US 1990 közepéig mindössze 150 programot adott el teljes áron, miközben félmillió dollár veszteséget produkált (Hisrich-Vecsenyi, 1991).

Az Európában sikeresen „rajtoló” magyar vállalkozás így komoly dilemma elé került: vagy kivonul az Egyesült Államok piacáról, vagy – nem kevés ráfordítással – erőteljesen fokozza az amerikai leányvállalat aktivitását. Bojár Gábor és vezető munkatársai a második utat választották, mert ragaszkodtak az amerikai jelenléthez, hiszen nemcsak a profit szempontjából ítélték fontosnak az ottani kereskedelmi és műszaki támogatási tevékenységet.

A Graphisoft US élére új ügyvezető igazgató került 1990 augusztusában, egy jó szervezői képességekkel rendelkező, amerikai menedzser személyében. A hatékonyabb telemarketing stratégia megvalósítása érdekében az ő irányításával növelték a munkatársak létszámát és folytatták a hirdetési kampányt, továbbá intenzívebb együttműködést alakítottak ki a dealerekkel, s gondot fordítottak az Apple-hez fűződő napi kapcsolatok ápolására is.

A műszaki és szervezési intézkedések hatására növekedni kezdtek a programcsomag eladások, bár továbbra sem a várt ütemben. (Az amerikai építőipar átmeneti recessziója csak részben befolyásolta az eladások alakulását.) Mindazonáltal a Graphisoft US 1992 végére a No.1. pozícióba jutott az Egyesült Államokban az Apple Macintosh CAD piacán (Kutor-Vecsenyi, 1994a). A leányvállalat 1993-tól – ismét új és az előzőnél „agresszívebb” amerikai menedzser vezetésével – már látványosabban növelte az észak-amerikai piacról származó bevételeit. Bojár Gábor a következő értékeléssel

összegezte a Graphisoft US működésének első időszakát: „...öt év veszteséges időszak után végre rentábilissá vált a Szilícium Völgyben létrehozott vállalkozásunk...” (Siposs, 1995).

A kilencvenes évek derekán, majd azt követően a Graphisoft folytatta a globális piaci jelenlét megteremtésére irányuló stratégiáját. Az üzleti terjeszkedés újabb állomásait jelezték a Japánban (1994), Hongkongban (1996), az Egyesült Királyságban és Spanyolországban (1997), az Egyesült Arab Emírátsókban (1998), továbbá Braziliában és Chilében (1999) megnyitott leányvállalati irodák. Végző soron elmondható, hogy a magyar cég az ezredfordulón – külföldi leányvállalatai és független kereskedelmi partnerei közvetítésével – már a világ több mint 80 országában volt jelen a 25 nyelvre lefordított ArchiCAD programcsomagjával, és az építészeti szoftvergyártók világranglistáján a harmadik helyet foglalta el.

Azt a nyilvánvaló tény, hogy a Graphisoft lépésről lépésre világcéggé fejlődött, rangos külföldi szakmai elismerések is bizonyították. Az egyik nagyszerű nemzetközi siker az amerikai MacUser magazin 1994-ben odaítélt Eddy-díjához fűződött a „Best New CAD Software” kategóriában. A számítástechnikai Oscar-díjnak tekinthető elismeréssel az ArchiCAD 4.5 verzió kidolgozását jutalmazták. A következő évben ismét első díjat nyert építészeti programjával a Graphisoft: a Computer Graphics World nevű tekintélyes szakfolyóirat minősítette a legjobb szoftvernek az ArchiCAD-csomagot a „Best CAD” kategóriában. Legutóbb, 2000 elején a svájci Davosban lezajlott világgazdasági fórum egyik szakmai találkozáján ítelték oda a „Technology Pioneer” díjat a Graphisoftnak.

Platformfüggetlenség és kockázatmegosztás tőkebevonással

Az Apple-Graphisoft együttműködés korai szakaszában a két fél kapcsolatait jobbra informálisnak lehetett tekinteni. A „hivatalos”, formális kapcsolatfelvételt első ízben 1990 szeptemberében került sor, amikor az Apple Europe és a Graphisoft Kft. közös budapesti sajtóértekezleten jelentették be az Apple-gépek magyarországi értékesítésére vonatkozó disztribúciós szerződésüket. A Graphisoft különálló leányvállalatot alapított a kizárólagos disztributori feladatok belföldi ellátására.

Megelőzően, az importkorlátozások miatt egészen szűk volt a Macintosh-felhasználók köre Magyarországon, s ezért a Graphisoft sem tudta ajánlani szoftvercsomagját a hazai építésztsadalomnak. A

COCOM-megszorítások feloldásával és a hazánkba irányuló import liberalizálásával természetesen elhárultak az akadályok az Apple-gépek itthoni forgalmazása előtt is. Az amerikai cég azért választotta a Graphisoftot kereskedelmi partneréül, mert tudatában volt annak, hogy a szoftverfejlesztő vállalkozás erősen érdekelt a „Mac-kultúra” magyarországi elterjesztésében. Az Apple egyébként ugyanazt a követelményt támasztotta a Graphisoft disztribúciós tevékenységével kapcsolatban, mint bármely hardver kereskedővel szemben: dinamikus forgalomnövekedés elérése a feladatokat maximálisan szolgáló értékesítési hálózat létesítésével.

A hardverkereskedelem kétségkívül új, befektetésekkel járó profilt jelentett a Graphisoft alaptervekenységéhez képest, de meghatározott előnyökkel is járt Bojár Gáborék számára. Magától értetődően a Macintosh-platform hazai kiterjedésével nagyobb lehetőségek nyíltak az ArchiCAD értékesítésére, s így végre közvetlen kapcsolatba került a Graphisoft az itthoni felhasználókkal. (A felhasználói kapcsolatok ápolását egy leányvállalatra, a Graphisoft CAD Stúdióra bízta az anyacég. Az önálló Stúdió 1991 közepétől bonyolítja le a hazai szoftverkereskedelmet és biztosítja a Graphisoft-termékek technikai háttérét.) A disztributori szerepkör másfajta előnyöket is kínált a magyar vállalkozásnak: a Graphisoft részesévé válhatott egy „világléptékű” business menedzselésének és részben betekintést nyerhetett az Apple-nél folyó technológiai, marketing- és forgalmazási tevékenységekbe (Pistruí-Roure, 1998).

A Graphisoft Kereskedelmi Kft. működésének első két évében biztatóan alakultak az Apple-termékek eladásai, s az anyavállalat újabb befektetéseket tervezett eszközölni a hardverpiaci pozíció erősítésére. Időközben azonban a számítástechnika világméretű előrehaladásában olyan fejlemények következtek be, amelyek megkérdőjelezték az Apple-kultúrához való szoros Graphisoft kötődést, ideértve az Apple számítógépek „profilidegen” forgalmazását.

➔ Kilépés az Apple-kötöttség „védernyője” alól

A kilencvenes évek elejétől a nagy információtechnológiai cégek, a korábbi szembenállás helyett a kooperáció különböző formáinak kialakítására törekedtek egymás között. Ennek a tendenciának logikus következményeként a számítógépes világ egyértelműen elmozdult a platformfüggetlenség irányába. Az Apple is feladta addigi elszigeteltségét és felülvizsgálta azt a vállalatpolitikai elvét, hogy csak a kis cégeket tekinti a fő vásárlóknak.

Többek között fejlesztési együttműködést kezdeményezett az IBM-el azért, hogy az Apple-gépekre készített számítógépes programok bármely hardverrendszeren hozzáférhetőek legyenek.

A Graphisoft sem vonhatta ki magát az általános irányzat következményei alól; 1991 táján Bojár Gábor üzleti döntést hozott az ArchiCAD Windows-alapú verziójának kifejlesztéséről. Elhatározását így indokolta meg: „...új, még formálódóban lévő üzletpolitikánk megmarad az építésszek mellett, de attól a lehetőségétől, hogy ők válasszák ki a számukra legmegfelelőbb hardvert, már nem foszthatjuk meg őket, mert versenyképtelenné válunk. Ez azonban azzal jár, hogy a fejlesztés megdrágul, nem beszélve a marketingről, amelynek költségei várhatóan megtízszereződnek, hiszen már nem egy felhasználói klubbal, hanem egy jóval szélesebb réteggel kell a kapcsolatokat kiépíteni” (Napi Világgazdaság, 1993).

A multiplatform felé történő elmozdulást a stratégiai partner Apple sem vette rossz néven, sőt egyenesen ösztönözte a Graphisoftot, hogy „nyisson bátran” a Windows-felhasználók irányába. A magyar cégnek ezt követően már arról kellett gondolkodnia, hogy miként lesz képes finanszírozni az ArchiCAD sikeresnek tervezett belépését a számítógépek Windows-alapú világába. Az előzetes becslések mintegy hat millió dollárra tették a program fejlesztésével, valamint a forgalmazási hálózat kibővítésével, ill. a számottevően növekvő marketing- és reklámtevékenységgel összefüggő ráfordításokat.

A források előteremtéséről szóló döntés már a jövő tudatos megtervezését követelte meg 1993-ban a Graphisoft elnökétől és legközvetlenebb vezető munkatársaitól. A megelőző tíz év során ugyanis inkább helyzeteket ismertek fel („meglátva a szerencse pillanatát”), amikor a korlátozó feltételek többnyire a helyes irányba terelték a vállalkozást. A Graphisoft történetében most először fordul elő – barátokoztak meg a gondolattal a menedzserek –, hogy valószínűleg a cég működési körén kívül kell a hatalmas összeg forrását megtalálni.

A tőkebevonás vagy a hitelfelvétel különböző természetű kockázatokkal jár, ezt jól tudták a Graphisoftnál. Felmerült, hogy viszonylag könnyen lehetne alacsony kamatozású hitelt felvenni a nyugati bankoknál. Bojár Gábor azonban kategorikusan elvetette ezt a lehetőséget: „Kölcsönt fel lehet venni egy ingatlanfejlesztési projektre, ahol az elkészült épület szolgál a kölcsön biztosítékául. De hitelt felvenni jövőbeli bizonytalan eladásokra, ez tönkretelheti

az egész céget” (Kutor–Vecsenyi, 1994b). A külső befektetőt (mint új résztulajdonost) már realisabb lehetőségként kezelte a Graphisoft menedzsmentje, azonban több kérdés vetődött fel a számukra. Vajon kíván-e majd beleszólni az üzletmenetbe vagy a termékfejlesztési döntésekbe az új befektető? Mennyi időt igényel a lehetséges befektetők felkutatása és a végleges partner kiválasztása? Hogyan viszonyulna a külső tulajdonos a Graphisoft azon „hagyományos” gyakorlatához, mely szerint nem fizet osztalékot?

További lehetőségként kínálkozott célszerűen megválni az immár cégcsoportként működő Graphisoft egyes részeitől, egységeitől, esetleg az Apple-gépek forgalmazását végző leányvállalat értékesítésével. Bojár Gábor elismerte ugyan, hogy a Graphisoft Kereskedelmi Kft. tevékenysége nem illeszkedik az anyavállalkozás „alapvető képességeihez”, de – emlékeztette vezető társait – az Apple céggel fenntartott kapcsolatokat éppen a disztributori szerepvállalás erősíti.

A Graphisoft igazgatósága alapos mérlegelés után végül is úgy döntött, hogy ezúttal még nem von be külső forrásokat, és tőkeigényét az egyébként nyereségesen működő és mindinkább önállóosodó Apple-vezérképviselet eladásából fedezi. A száz százalékos tulajdonrész szerzett külföldi vevő, a tőkeerős MDS pénzügyi csoport érdekeltségei abban az időben Franciaországtól Közép-Ázsiáig terjedtek, egyik fő tevékenységét pedig az Apple-vezérképviseletek irányítása képezte a világ számos országában. Bojár Gáborék tehát megnyugodhattak: „jó kezekbe” került az Apple-gépek hazai forgalmazása, s ily módon joggal remélték, hogy az amerikai vállalathoz fűződő szakmai kapcsolataik nem sínylik meg az „Apple-business” eladását.

A következő évek fejleményei tanúsították, hogy az Apple-Graphisoft együttműködésre nem hatottak ki kedvezőtlenül a magyar vállalkozás legutolsó stratégiai lépései. Így például a Graphisoft 1995-ben világelsőként mutatta be az Apple egyik legújabb termékének, a Quick Time VR (virtual reality) programnak az alkalmazási lehetőségeit egy felhasználói program kiegészítéseként, sőt egy évvel később a két cég magasabb szintre emelte kapcsolatait egy új, széles körű stratégiai megállapodás kidolgozásával.

Az Apple Computer és a Graphisoft R&D Számítástechnikai Fejlesztő Rt. arról kötöttek megállapodást, hogy az európai építészeti számítástechnika piacán erősítik a két cég jelenlétét, és igényes számítógépes megoldásokat kínálnak a tervezők, ill. kivitelezők számára. Ezen túlmenően közösen kívánják fejleszteni viszonteladói hálózatukat, egymást kiegészítő

termékeiket pedig összehangolt marketing munkával szándékoznak a piacra bevezetni. Kötelezettséget vállaltak arra is, hogy kiállításokon és hirdetésekben vezető helyen mutatják be egymás termékeit a hardver- és szoftverújdonságok megismertetésére (HVG, 1996a).

➔ *Japánok a Graphisoftban*

A hardverkereskedelem átadásával a Graphisoft ismét alapvető tevékenységére, azaz missziója megvalósítására összpontosíthatott. A szervezet tagjai és kereskedelmi partnerei nagy energiát fordítottak az időközben elkészült ArchiCAD for Windows piaci bevezetésére, és újult lendülettel folytatódott a Macintosh verziók fejlesztése.

A platformfüggetlenség irányába történt elmozdulás kétségkívül hozzájárult ahhoz, hogy a Graphisoftnál kezdtek a nagyobb külföldi építészeti tervező cégekre úgy tekinteni, mint felhasználókra („corporate segment”). A nagy tervezőirodáknál ugyanis mindig alapkövetelmény volt, hogy a program platformfüggetlen legyen, s a Macintosh-kötöttség feloldása új lehetőségeket teremtett a Graphisoft fejlesztői számára ezeknél a cégeknél.

A „nagyok” igényei természetesen eltérnek a kis- és közepes méretű építészeti irodák felhasználói szempontjaitól. A nagy tervezőintézetek például kevésbé tartják fontosnak a program könnyű használhatóságát, egyszerű kezelhetőségét, sokkal inkább a szoftverfejlesztő vállalkozás image-át, cégértékét, hosszú távú stratégiai elkötelezettségét veszik alapul a partneri kiválasztásnál. Szakmailag elsősorban a munkacsoportban való tevékenykedés intelligens támogatásának igénye merül fel a részükről.

Bár 1994-95 táján a további forgalom növekedését még nem a nagy megrendelőktől várták a Graphisoft vezetői, fokozatosan új felfogás honosodott meg a szervezetben: „ezután nemcsak a kicsiket, hanem a nagy tervezőirodákat is kiszolgáljuk!”

A kulcspiacokat tekintve, Németországban és az Egyesült Államokban – mint erre az előzőekben már kitértünk – önálló leányvállalatokat működtetett a Graphisoft. Az amerikai piacra való bejutást követően Japán került a Graphisoft „látómezejébe”. Bojár Gábor tisztában volt az ottani óriási piaci lehetőségekkel, valamint – az amerikai tanulságok fényében – a szükséges befektetések nagyságrendjével, és ezért ismét saját tulajdonú leányvállalat létesítését határozta el. (A

független disztributorok köztudomásúan csak szerényebb beruházásokra vállalkozhatnak az adott országban). Az Apple-vezérképviselő eladása ezúttal megfelelő investíciós háttérrel biztosított a Graphisoftnak.

Amint az új leányvállalat 1994-ben működni kezdett Tokióban, a kiküldött munkatársak meglepetéssel tapasztalták, hogy a japán építészeti CAD-piac nagyobbak ígérkezik, mint a hasonló német vagy amerikai építészeti piaci szegmens. Ezek a várakozások később teljes mértékben igazolódtak: a Graphisoft Japan Ltd. 1996-ban két millió dolláros, 1997-ben már négy millió dolláros forgalommal zárta az évet a távol-keleti országban. Ami a viszonylag idegen üzleti kultúrába történő beilleszkedést illeti, a Graphisoftnak sikerült a legnagyobb helyi építőipari cégek, valamint a CAD-szoftver disztributorok együttműködésével túllépni a nehézségeken. Sok segítséget kaptak kezdetben a kobei egyetem építészmérnöki karától is, amelynek oktatóit bízták meg a japán átírással. „Míg nem szólalt meg japánul a programunk, egyetlen darabot sem adtunk el, és persze mások az ottani építési szokások, valamint az építési technológia is” – nyilatkozta egy ízben Bojár, és hozzátette: „.... Japánban az is szempont a háromdimenziós modellezésnél, hogy az elültetett fák öt év múlva milyen árnyékot vetnek majd az épület kertjére” (Dalia, 1996).

A felkelő nap országával kialakított üzleti kapcsolatok elmélyülését jelezte 1996-ban az a szerződéskötés, amelynek értelmében két japán cég 7,5 millió dollárért tulajdonosi részesedést szerzett a Graphisoft Csoportban. A magyar vállalkozás menedzsmentje – amint láttuk – pár évvel korábban már szembesült a külső tőkebevonás alternatívájával, de akkor még nem került sor a Graphisoft tulajdonosi szerkezetének megváltoztatására.

A vállalkozás belső tulajdonosi viszonyait az első ízben 1990 őszén rögzítették. Ekkor alakult át – a „hősi” időszakot (gmk, kisszövetkezet) követően – korlátozott felelősségű társasági formába a Graphisoft. Az átalakulással egyidejűleg a vállalkozás alapítói és néhány, a kezdetektől szintén meghatározó szerepet játszó munkatárs egymás között nevesítették a tulajdonosi különbségeket a szakmai érdemek alapján. A kft. bizonyos üzletrészt pedig fenntartották az újabb tagok esetleges javadalmazására és a későbbi korrekcióra. A részvénytársasági formába történő átalakulásra (Graphisoft R&D Számítástechnikai Rt.) 1994-ben került sor oly módon, hogy a részvények domináns hányadát változatlanul az új társaság igazgatósági tagjai (egyben a felső szintű menedzsment kulcs személyiségei) birtokolták.

A japán befektetők, a szoftverfejlesztéssel és számítástechnikai szolgáltatással foglalkozó CSK Group, valamint a NIF tőkebefektetési vállalkozás a magyar tulajdonú részvények egy kisebb hányadát (15,5 százalék) szerezték meg. A kapcsolatfelvétellel egy évvel korábban került sor, amikor a CSK egyik tagvállalata licencként megvásárolta a Graphisoft térbeli épületmodellezési technológiájának egy részét. A japánok tulajdonképpen „ugródeszkának” tekintették a tulajdonosi befektetést, mert távlati céljaik között szerepelt a magyarországi szoftverfejlesztésben való közreműködés. A Graphisoftnál viszont már egy ideje arra a meggyőződésre jutottak, hogy a jövőben nincs értelme tovább vállalni a teljes rizikót a cégcsoport működését illetően, hanem érdemes megosztani a kockázatot külső tulajdonosokkal (HVG, 1996b).

A Graphisoft nem sokkal később megfogalmazott új, ambiciózus missziója – „elsőnek lenni az épületek tervezését, kivitelezését, fenntartását és forgalmazását szolgáló információtechnológiai megoldások terén” – a potenciális befektetőknek is szívesen jelölte ki az elkövetkező évek követendő irányvonalát.

A Graphisoft, az idézett küldetésnek megfelelően és az újonnan szerzett tőkét jelentősen kiegészítve, összesen 18 millió dolláros beruházással egy technológiai irodapark létesítéséhez fogott hozzá 1997-ben, a magyar szoftveripar fejlődésének ösztönzése érdekében. Az építkezés első szakaszával 1998-ban készültek el, s a Graphisoft Technológiai Parkban a magyar cégcsoport mellett többek között a Microsoft Magyarország talált otthonra (Magyar Hírlap, 1998).

➔ A vállalkozás értéke és a tőzsdei megmértetés

A Graphisoftnak mint vállalkozásnak az értéke valószínűleg először akkor kezdte intenzívebben foglalkoztatni a magyar tulajdonos-menedzsereket, amikor a nagy építészeti irodákat és kivitelező vállalatokat is megcélozták CAD-termékükkel. A nagy felhasználók tudniillik nem annyira a terméket, mint inkább magát a szoftverfejlesztő céget, ill. annak piaci elkötelezettségét, stabilitását, tőkeerejét „veszik szemügyre” a tervezett program vásárlásoknál. A japánok szakmai befektetésénél pedig már szükségszerűen merült fel a menedzsereinek és más fontos munkatársainak tulajdonában lévő Graphisoft Csoport cégértékének piaci elismertetése (Bojár, 1999). A kisebbségi részesedésért kapott dollárösszeg első ízben nyújtott támpontot a „belső részvényeseknek” is a cég

nemzetközi piaci értékéről. A vállalkozás értékének meghatározásához kapcsolódott ebben az időben a Graphisoft Csoport irányítási szervezetének átalakítása egy világosan tagolt holding-struktúrává (Pistrui-Roure, 1998).

A későbbiek folyamán logikus döntésként könyvelték el a megfigyelők azt az elhatározást, hogy a cégcsoport – hollandiai bejegyzésű holdingtársasága révén – megjelenik egy nyugat-európai tőzsdén. A frankfurti tőzsdének a – New York-i NASDAQ-hoz hasonló – high-tech szekciójában, a „Neuer Markt”-on 1998 júniusában indult a kereskedés a Graphisoft részvényeivel.

A részvények egyik hányada tőkeemelésből származott, míg a másik részt plusz az opciós mennyiséget korábbi részvénytulajdonosok, elsősorban a Graphisoft vezetése, igazgatóságának és felügyelő bizottságának tagjai, továbbá a cégcsoport dolgozói ajánlották fel vételre. Az akció lebonyolításával a részvények 20 százalékát terítették közkészhányadként (Somogyi, 1998). Kezdetben a kibocsátási árként meghatározott 40 márka (20,45 euró) felett kereskedtek az amszterdami székhellyel bejegyzett Graphisoft NV részvényeivel, de rövidesen csökkent a papírok árfolyama. Valójában az történt, hogy a hosszabb távra remélt technológiai befektetőktől a részvények hamar a fejlődő piacokra szakosodott befektetési alapokhoz kerültek át. Az árfolyamra – a Graphisoft menedzsmentjének értékelése szerint – emiatt rendkívül kedvezőtlenül hatott az orosz válság (Tallós, 1999).

A cégcsoport 1999 decemberében tartott budapesti befektetői prezentációján, Bojár Gábor kifejezetten alulértékeltnek minősítette a frankfurti tőzsdén hónapok óta kialakult árfolyamot. Az elnök-vezérigazgató leszögezte, hogy – bár a Graphisoft vezetése fontolóra vette a társaság részvényeinek a Budapesti Értéktőzsdére való bevezetését – addig nem jelennek meg a budapesti részvénytőzsdén eladással, amíg a Frankfurtban forgó szoftverrészvények árfolyama nem éri el a kibocsátás idején meghatározott 20,45 eurós árat (HVG, 1999).

A későbbiekben, 2000 februárjától megerősödtek a Graphisoft részvények Frankfurtban. Az új fejlemény azt a várakozást keltette a BÉT befektetőiben, hogy a korábban tervezettnél jóval hamarabb, már tavasszal sor kerülhet a budapesti tőzsdei bevezetésre anélkül, hogy a papírokat kivetnénk a frankfurti tőzsdéről (Tallós, 2000a; HVG, 2000a). A budapesti tőzsdei felügyelet 2000 áprilisában engedélyezte az amszterdami székhelyű Graphisoft N.V. részvényeinek bevezetését a BÉT-re. A

budapesti, májusban sorra került bevezetést egyébként nem kísérte új részvények kibocsátása, mert az 1998-as tőkeemelés nyomán a Graphisoftnak nincs szüksége friss tőke bevonására (1999 végén, összes eszközei 42 százalékát kitevő 18,2 millió euró készpénzzel és rövid távú kötvényjellegű befektetésekkel rendelkezett a szoftvervállalkozás). A cégcsoport alapító vezetői – akiknek tulajdoni hányada időközben 57 százalékra csökkent – készek arra, hogy szükség esetén, a forgalom élénkítésére piacra dobják a BÉT-en saját részvényeik egy részét, megőrizve 50 százalék plusz egy részvényt (Tevan, 2000).

Az ezredforduló kihívásai és a Graphisoft Csoport

Az AEC piaci környezet és a Graphisoft részesedése a CAD/AEC piaci szegmensben

A számítógéppel támogatott tervezés (CAD) technológia fontos piaci, felhasználói az építészeti (architecture), az épületgépészeti (engineering) és épületkivitelezői (construction) ágazatok (AEC). E három felhasználói ágazat 1996-ban mintegy 13 százalékos arányt képviselt a világ CAD szoftver piacán realizált 7 milliárd dollár összértékű eladásokból.

Az AEC piacon a CAD szoftverek eladásai a mainframe és munkaállomás (szerver) platformokra, valamint a személyi számítógép (PC) platformokra egyaránt irányulnak. Amíg azonban a nyolcvanas évtized kezdetén a személyi számítógépek gyakorlatilag nem játszottak szerepet az AEC ágazatok számítógéppel támogatott tervezési tevékenységében, a kilencvenes évek közepén a PC platform már 48 százalékos részesedési arányt ért el a mainframe és munkaállomás platformok 52 százalékos részesedése mellett. A Graphisoft fejlődésének bemutatásánál láttuk, hogy a vállalkozás kezdetől fogva a személyi számítógép alapú CAD/AEC szegmensben értékesítette ArchiCAD program csomagjait.

Az 1. táblázat a Graphisoft világpiaci részesedésének alakulását szemlélteti az AEC piacról származó CAD szoftver bevételek tükrében, az 1990. és 1996. évi adatok feltüntetésével.

Az 1. táblázatból kitűnik, hogy 1990-ben a Graphisoft 3,2 millió dollár árbevételre tett szert ArchiCAD eladásaival a PC-alapú CAD/AEC szegmensben, azaz 2,2 százalékos világpiaci részesedést mondhatott a magáénak az adott piaci szegmensben. A magyar cég 1996-ra figyelemreméltó módon növelte ezt a részesedési arányt: a PC CAD/AEC szegmensben 17,2 millió dollárért értékesített ArchiCAD programokat, s ez

1. táblázat

CAD/AEC szoftver bevételek a világon (millió dollár)

Év	Összes CAD/AEC eladás	PC CAD/AEC eladás	Graphisoft (ArchiCAD)
1990	370,0	146,0	3,2
1996	946,0	479,0	17,2

Forrás: Pistrui-Roure (1998)

a bevétel 3,6 százalékos világpiaci részesedést eredményezett az adott szegmensben. Ugyanezen évben – az árbevétel alapján – a CAD/AEC Macintosh platformon meghaladta az 50 százalékot a Graphisoft világpiaci részesedése, tehát ebben a szűkebb szegmensben piacvezetővé vált a magyar szoftverfejlesztő. (A Graphisoft Csoport létszáma 140 fő volt 1996-ban, ebből a főállású létszámból 100 fő dolgozott Budapesten – közülük 60 fejlesztő –, és 40 fő pedig külföldön tevékenykedett.)

Az ArchiCAD eladások a Graphisoft összes árbevételének több mint 90 százalékát képezték 1996-ban. Az ArchiCAD verziók értékesítésének az összes bevételekhez viszonyított rendkívül magas hányadát a cégcsoport – későbbi, a kilencvenes évek végére vonatkozó – bevételi előirányzatai sem tervezték alapvetően módosítani (2. táblázat).

2. táblázat

A Graphisoft Csoport tervezett árbevételei (millió dollár)

	1996 (tény)	Előirányzat **		
		1997	1998	1999
Összes ArchiCAD eladások	17,256*	22,170	28,940	42,125
Egyéb eladások	1,600	4,200	5,400	4,212
Összes árbevétel	18,856	26,370	34,340	46,337

* A Macintosh, ill. Windows alapú ArchiCAD eladások aránya: 60:40 (1997-től az utóbbi verzió elöretörését prognosztizálták a Graphisoftnál)

** A bevételi előirányzatok tartalmazzák a nagy felhasználóknak (corporate users) 1997-től értékesített ArchiCAD for TeamWork verzió tervezett bevételeit.

Forrás: Pistrui-Roure (1998)

A CAD/AEC piaci szegmensből hosszú évek óta kevésszámú szoftverfejlesztő céghez folynak be az eladásokból származó bevételek. A személyi számítógép alapú

CAD/AEC eladások bevételei hasonlóképpen csak néhány fejlesztő vállalatra koncentrálnak: 1996-ban a PC CAD/AEC szegmensben elért összes jövedelem kb. 90 százaléka hat cégnél „csapódott le”.

A Graphisoft versenytársai közül az Autodesk cég emelendő ki, amely a nyolcvanas évtized második felében a leggyorsabban növekvő amerikai szoftver-előállítóként hívta fel magára a figyelmet. Az Autodesk által kifejlesztett AutoCAD program Macintosh verziója az ArchiCAD egyik fő „vetélytársa” volt a kilencvenes évek elején. Emellett az „amerikai vállalkozás kétdimenziós rajzoló AutoCAD programja az IBM PC (kompatibilis) világban rövidesen standard alkalmazássá vált, és abban a szegmensben piacvezető pozícióba került. Egy másik korai versenytárs, a Claris – amely kizárólag Apple-platformokra fejlesztett ki szoftvereket – CAD programjának tulajdonságaival messze elmaradt az ArchiCAD könnyű kezelhetőségétől és magas szintű funkcionalitásától (Kutor-Vecsenyi, 1994b). Hasonló összevetést lehetett tenni az ArchiCAD, valamint a magyar program technikai értelemben vett legközelebbi szoftverriválisai, az Allplan és az Aries programok között.

A későbbiekben (1996) az AutoCAD forgalmazója, az Autodesk fuzionált egy sikeres CAD szoftvert (Microstation) kifejlesztő céggel, és az egyesült vállalkozás a legerősebb szoftverfejlesztő pozíciójába került a CAD/AEC ágazatban (Pistrucci-Roure, 1998). Az Autodesk piaci részesedése – a magyar cég fokozatos térnyerése ellenére – a kilencvenes évtized végén 60 százalékos volt a PC CAD szegmensben, megközelítően tízszerese a Graphisofténak (Tevan, 2000).

A Graphisoft termékei:

K+F tevékenység és akvizíciós stratégia

A Graphisoft alapterméke az ArchiCAD, amely műszaki szempontból egy „objektum-orientált épület szimulátor-nak” tekinthető. Az ArchiCAD piaci ereje a program könnyű használhatóságában és az épülettervezést szolgáló információgazdagságában rejlik. Fő vásárlóit hosszú idő óta a kisméretű építészeti tervező irodák, az építési vállalkozók és a belsőépítészek alkották; ezek a felhasználók különösképpen értékelik a program integráltságát, vagyis azt, hogy egyetlen integrált adatbázisban található az épülettel kapcsolatos összes információ és a tervezés minden fázisa ugyanazzal a programmal elvégezhető.

Az alaptermék kifejlesztését Tari István Gábor szellemi termékével, az ún. geometrikus leíró nyelvezettel

(GDL) alapozták meg (1982), majd az épületszimulációs technológia segítségével dolgozták ki az ArchiCAD PC-platform verzióját (1984). A fejlesztő munka következő fázisában a „Virtual Building” koncepció született meg (1987), később pedig az Apple cég Quick Time VR technológiájának ArchiCAD adaptációja következett (1995). (A QTVR technológia révén az ArchiCAD-et felhasználó építész képes egy szabadon bejárható fotorealisztikus környezetet vizuálisan megjeleníteni a megbízónak.) A Graphisoft 1996-ban jelent meg a piacon az ArchiCAD 5.0 verzióval, amely a digitális épület koncepciójának és az integrált tervezésrajzolás megközelítésnek a továbbfejlesztését oldotta meg (CAD, 1996; Computer & Design, 1996).

Bár az ArchiCAD-et mindig is „komplett megoldásként” ajánlotta az építészek számára a magyar vállalkozás, a programcsomag idővel új funkciókkal, modulokkal gyarapodott, a speciális felhasználói célokat szolgáló kiegészítő termékek (pl. PlotMaker, StairMaker) formájában. Ezzel a moduláris programfejlesztéssel sikeresen elkerülték a Graphisoft fejlesztői, hogy az eredeti ArchiCAD nehezen kezelhetővé váljon.

A Graphisoft még a nyolcvanas években – egy olasz cég megbízásából – kifejlesztette az ipari alkalmazásra felhasználható topCAD szoftvert. A topCAD kétféle verziója szerződés szerint az olaszok tulajdonába került, viszont a Macintosh-on futó programváltozattal nem sokkal később piacra lépett a magyar vállalkozás. A topCAD magas szintű, 2D CAD program olyan felhasználók számára, akiknek pontos szerkesztésre, 2D paraméterezésre és együttes dimenziálásra van szükségük (CHIP, 1990).

A Graphisoft gyakorlatilag sohasem fektetett említésreméltó erőforrásokat a gépészeti szoftver piaci marketingjébe, noha időről-időre finomította a programot. (Feltehetően attól tartottak a kisvállalkozásként indult cégnél, hogy „nem élhetnek meg” a gépésztervezési piacon.) A topCAD program eladásai 1996-ban nem egészen 10 százalékkal részesedtek a Graphisoft összes bevételeiből (v.ö.: 2. táblázat). A program kezelése viszonylag nagy hozzáértést követel, s így kevésbé terjedt el széles felhasználói körben.

Amikor a Graphisoft fejlesztői közelebről megismerkedtek a nagy építészeti felhasználók szakmai kívánásaival, kiderült, hogy a nagy létszámú tervezőintézetek nem igénylik a szoftverprogramok integráltságát. Az ilyen „tekintélyes” építészeti irodákban elválnak egymástól a tervezési munkafázisok, azaz pl. külön kon-

cepcionális tervezők, külön rajzolókat dolgoznak, szigorúan rögzített feladatmegosztási elvek alapján. A magyar programozóknak ezért olyasfajta intelligens támogatási funkciót kellett beépíteniük az ArchiCAD-csomagba, amely lehetővé teszi, hogy egyidőben számos tervező dolgozhasson ugyanazon építészeti elképzelés megvalósításán. Időközben jó néhány kisebb építészeti iroda is fellépett azzal az igénnyel, hogy a Graphisoft támogatása a csoportmunkát (IDG Számítástechnika, 1995).

Az intenzív fejlesztő munka eredményeként mutatta be a Graphisoft – 1996 őszén – az ArchiCAD for TeamWork (a csoportmunkát hálózatban párhuzamos tervhöz-záféréssel támogató) verziót, az általa szervezett budapesti Nemzetközi Disztributori Konferencián. Az ArchiCAD for TeamWork az ArchiCAD soron következő kiterjesztéseként 1997-ben lépett be a piacra, és hozzáférhető volt az ArchiCAD 5.0 program felhasználói számára, a Mac OS és a Windows 95/NT operációs rendszereken egyaránt.

Az ArchiCAD for TeamWork szakmai és piaci fogadtatása nagyon kedvező volt 1997-ben, amit néhány, világszerte ismert tervező és kivitelező óriáscég (Kajima, The Rice Daubney Group, STUDIOS Architecture, Honkarakenne) elismerő nyilatkozatai is tanúsítottak. Japán legnagyobb épületkivitelező vállalatának, a Kajima Corporation-nek egyik menedzsere a következőképpen fogalmazott: „Érezzük, hogy a Graphisoft különleges figyelmet szentel nekünk. Mély benyomást tett ránk az a gyorsaság, ahogyan a fejlesztők reagáltak kívánságainkra” (Graphisoft, 1997).

A kilencvenes évek második felében lanyhuló tervezői megrendelések arra késztették az építészeket számos országban, hogy szélesítsék szolgáltatásaikat, ill. megbízóik körét, és fűzzék szorosabbra kapcsolataikat a kliensekkel. Az egyik „kitörési pont” a létesítmény menedzsment (facility management), épületfenntartás (building maintenance), ingatlangazdálkodás és -forgalmazás (asset and lease management) területein kínálkozó az építészek, kivitelezők és más vállalkozók számára. A Graphisoft vezetői időben felfigyeltek erre a szemléletváltásra és úgy vélték, a háromdimenziós megjelenítés új szoftver alkalmazási lehetőségeihez segítheti a cégcsoportot ebben a tevékenységi szférában. A piacon kapható, a létesítmény menedzsmentet támogató szoftver megoldások jórészt középszerűnek számítottak fejlesztői szemszögből, ezzel szemben a Graphisoft „Building/Facility Management” modellezése természetes kiterjesz-

tést jelentett az ArchiCAD-hez kötődő „Virtual Building” koncepció számára. Az új alkalmazási területre való betörés reményében indultak meg tehát a fejlesztési munkálatok a Graphisoft-nál, s a K+F részleg elkötelezett és kreatív tevékenységének köszönhetően mutathatta be a cég 1999 őszén az ArchiFM 2000 elnevezésű, ingatlangazdálkodást segítő szoftvert.

Az ArchiFM szoftver elsőként kidolgozott angol verzióját szintén kedvezően fogadta a piac, s a Graphisoft már a különböző helyi változatokat jelenteti meg 2000-ben, amely programok közül kiemelkedő jelentőségű a japán verzió elkészítése. Az ArchiFM változatok értékesítéséből 2-3 millió euró bevételt vár a cégcsoport 2000-ben, néhány év múlva pedig az új termék árbevétele meghaladhatja az ArchiCAD-ét, hiszen – vélik a Graphisoftnál – „egy-egy épületet csak egyszer kell megtervezni, üzemeltetni viszont folyamatosan” (Tevan, 2000).

Ugyancsak 1999-ben fejlesztette ki a Graphisoft a Log Home Solution elnevezésű programot. Ez a szoftver meghatározott területeken összeköti, integrálja az építészeti tervezést az épületelem gyártással. A program oly módon növeli a technológia hatékonyságát az előre gyártott elemeknél, hogy az építészeti tervadatok felhasználásával közvetlenül utasítja a gyártósorokat a megfelelő méretű – betonból, fából, fémből készült – épület-komponensek előállítására. Az ArchiCAD-CAM direkt kapcsolatot megvalósító program felhasználásával elsőként a finn Honkarakenne cég rönkfaházai készülnek 2000 elejétől (Graphisoft, 2000).

A megfigyelők a cégcsoport növekedése szempontjából legígéretesebbnek talán az internetes üzletágat tekintik a Graphisoft új fejlesztési irányai közül. Az építőanyagok, valamint a berendezések (bútorok, lakás- és irodafelszerelések) háromdimenziós megjelenítésének segítségével ugyanis az építészek azonnal beilleszthetik terveikbe az Internetről letöltött tárgyakat. Az internetes objektumkezelő eszközök (GDL Object Tools) alkalmazása tehát összekapcsolja az elektronikus kereskedelmet az épülettervezéssel, amely lehetőség igénybevétele, kiaknázására elsősorban az amerikai piacon számítanak a Graphisoft programtervezői (piacelemzők szerint 2003-ban közel harminc milliárd dollár értékű épületkomponens talál majd gazdára az e-commerce útján az Egyesült Államokban).

A Graphisoft hosszú idő óta tartó – lényegében töretlen – fejlődése, dinamikus növekedése, az új piaci szegmensek meghódítása mindig rendkívüli erőfeszítéseket követelt a K+F terület (Budapesten dolgozó) munkatársaitól. A fejlesztői létszám növelése – a sajátos belső vál-

lati értéknek tekintett „Graphisoft kultúra” megőrzése miatt – azonban nem követheti mechanikusan az üzleti terjeszkedés dimenzióit. Bojár Gábor évente 10–15 százalékban határozza meg a szoftvermérnökök létszám-növelésének mértékét (Pákozdi, 1997). Az emberi erőforrásoknak ez a szükségszerűen „limitált” menedzselése időről-időre felveti a kérdést a cégcsoportnál: a soron következő fejlesztési projekt sikeres véghezvitele, eredményes befejezése megoldható-e a rendelkezésre álló hazai mérnöki tudáskapacitással?

A K+F területen belüli munkamegosztásról az 1. ábra sémája nyújt felvilágosítást.

A legutóbbi időszakban a kutatás-fejlesztés színvonalát akvizíciók és stratégiai együttműködések révén törekszik még magasabb szintre emelni a Graphisoft vezetése.

A vállalati felvásárlások és kisebbségi tulajdonhányad befektetések akciósorozata 1999 januárjában kezdődött, amikor a Graphisoft németországi leányvállalata 1,25 millió euró összegért megvásárolta a Wiechers & Partner cég – mintegy kétszáz vevővel rendelkező – szoftverfejlesztő divízióját. A részleg Bauplan szoftverje az ArchiCAD-hez hasonló építészeti tervező program, amely az Unix operációs rendszer alatt működik. A németországi terjeszkedés azt a célt szolgálja, hogy a helyi piac sajátosságainak, a német szabványoknak megfelelően tökéletesítsék az ArchiCAD ottani verzióját.

A mai számítástechnikai feltételek között Németországban például fél milliméter pontossággal kell működnie a háromdimenziós modellezésnek, a CAD technológiának. Ez a hibahatár a kivitelezésnél nem tartható (vagyis értelmetlen ezzel a pontossággal tervezni), de a német építészek ragaszkodnak a program ilyen precízitási fokú funkcionálásához (Magyar Hírlap, 1998).

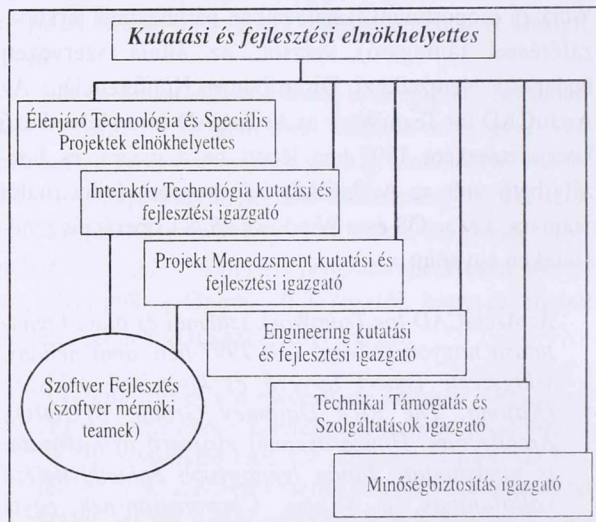
A nagy-britanniai Cymap cég felvásárlását 1999 decemberében jelentette be a Graphisoft Csoport. A brit cég fűtési, szellőzési, klimatizálási és épületgépészeti műszaki megoldások tervezését segítő szoftvert gyárt. A magyar vállalkozás ötvözni kívánja a Cymap technológiáját saját „Virtual Building” koncepciójával, s ily módon az épületgépészeknek is tud a jövőben „testre szabott” szoftvert kínálni.

A Cymap grafikai alapú CADLink termékcsaládja együttesen vagy külön-külön felhasználható modulokból áll. A bristoli székhelyű Cymap jelenlegi évi egy millió eurós forgalma, a Graphisoft menedzs-

mentjének számításai szerint erőteljesen növekedhet az ArchiCAD és a CADLink integrációjával. A felhasználók ugyanis komoly érdeklődést mutatnak a virtuális épülettechnológia ilyen jellegű kiegészítése iránt. A brit cég 800 ezer fontért cserélt gazdát, amely összegnek a felét egyenlítette ki a Graphisoft, a hátralékot pedig akkor fizeti ki, ha a jelenleg kismértékben veszteséges Cymap üzleti terve megvalósul (HVG, 1999).

1. ábra

A Graphisoft K+F szervezete



Forrás: Pistruí-Roure, 1998

Ugyancsak 1999 végén jelentette be a magyar cég-csoport, hogy kisebbségi részesedést szerzett a német CETEC Vision részvénytársaságban. A Graphisoft új partnere, az ötven főt foglalkoztató CETEC közel tíz éve foglalkozik integrált épületgépészeti rendszerek automatizálásával, ill. üzemeltetésével, valamint e rendszerek vizuális megjelenítésével. Fő terméke a különféle belép-tető, valamint veszélyjelző rendszereket összekapcsoló Prizma-program, amelyet olyan nagy németországi cégek is alkalmaznak, mint az Allianz, a BMW vagy a SAP. A CETEC termékcsaládja – szakértői vélemények szerint – ideálisan illeszkedik a Graphisoft ArchiFM 2000 fejlesztéséhez (Korányi, 1999).

Hasonlóképpen a létesítménygazdálkodást támogató ArchiFM szoftver optimális kiegészítését és kiterjesztését reméli a Graphisoft az amerikai Drawbase Software cég CAFM-programjától. A newtoni (Massachusetts állam) székhelyű Drawbase száz százalékos felvásárlásával (a 2000 áprilisában bejelentett akvizíció mindössze két millió dollárjába került a Graphisoftnak) olyan szoftver-

megoldásokhoz jut a magyar cégcsoport, amelyeket a nemzetközi piacon az építészetben, az ingatlanüzletben, a pénzügyi szektorban, a távközlésben, az egészségügyben és a kormányzati szektorban használnak (Tallós, 2000b).

A Graphisoft építőipari internetes fejlesztői stratégiájának valóra váltását szolgálja a japán Expression Tools szoftvercégekben szerzett kisebbségi (20 százalék alatti) tulajdonrész. A szintén 2000 áprilisában bejelentett tulajdonhányad vásárlással a magyar befektető a japán társaság stratégiájának alakításába is beleszólási jogot nyer.

Az Expression Tools egy általános célú háromdimenziós modellező-szoftver kifejlesztője. A japán piacon komoly pozíciókkal rendelkező kis cég főbb megrendelői között tartják számon a szigetországi internetes szolgáltatások vezető szereplőit, a Softbankot és a Canont. A kisebbségi részesedéssel kialakuló együttműködés keretében a Graphisoftnál kidolgozott geometriai leírónyelv (GDL) és az ArchiCAD kompatibilitásé válnak a japán cég termékeivel, ezáltal az Expression Tools több mint százezer felhasználójával kerül közvetlen alkalmazási kapcsolatba a magyar cégcsoport (Tallós, 2000c).

A Kajima Corporation (az egyik legnagyobb japán építőipari társaság), továbbá katalógus szerkesztéssel foglalkozó leányvállalata, a Plus Alpha, valamint a Graphisoft Csoport által 2000 májusában aláírt együttműködési megállapodás úgyszintén illeszkedik a magyar szoftvercég építőipari internetes stratégiájába. A Kajima a Graphisoft GDL-technológiáját alkalmazza a jövőben, új elektronikus tevékenységének kialakításához.

A Plus Alpha leánycég arra szerződik a japán épületelem- és építőanyaggyártókkal, hogy katalógusaikat elektronikus úton, a GDL alkalmazásával jelenti meg. Az objektumokat ezt követően a Plus Alpha honlapján keresztül értékesítik, és az anyavállalat Kajima is azokat használja fel építészeti tervein (Tallós, 2000d).

Megfigyelők szerint a vázolt együttműködés túlmutat a hagyományos vállalati kapcsolatok dimenzióin: azzal, hogy a japán építőipari óriáscég a Graphisoftra alapozza új integrált rendszerét, a két vállalat közötti stratégiai szövetség kereteinek megszilárdulását mozdítja elő.

Az egyik legfrissebb együttműködési megállapodást az ugyancsak japán RIK szoftverfejlesztő céggel írta alá a Graphisoft, amelynek értelmében a japánok ezentúl az ArchiCAD-re támaszkodva kínálják új generációs kertés környezettervező CAD-megoldásukat.

A Graphisoft tulajdonosi hálózatához kapcsolódott legújabban az internetes kereskedelemmel foglalkozó, San Francisco-i székhelyű Object Online Inc.; a két amerikai magánszemély tulajdonában lévő cégben öt százalékos tulajdonrész szerzett a magyar vállalkozáscsoport (HVG, 2000b).

A disztribúciós hálózat és az eladást követő szolgáltatások

A Graphisoft értékesítési hálózatának létrehozását alapvetően meghatározta az a sajátosság, hogy a magyar szoftvervállalkozás termékeit túlnyomórészt külföldön vásárolják. Az előzőekben utaltunk arra, hogy a Graphisoft a nyolcvanas évek közepén alakította ki a forgalmazás rendszerét Nyugat-Európában, majd ezt követően – lépésről-lépésre – egy világméretű disztribúciós hálózatot épített ki a kilencvenes évtizedben. Ebben a tanulási folyamatban néhány évig közvetlenül az Apple forgalmazási hálózatához kapcsolódott a Graphisoft, s szinte „belülről” tapasztalhatta meg, miként kereskedik egy számítástechnikai világcég, és hogyan szervezi meg az eladást követő szolgáltatásokat.

Az ArchiCAD tömeges értékesítése 1987 végén kezdődött el; azt megelőzően néhány „megszállott” független partner kizárólagos joggal foglalkozott a program egyedi jellegű értékesítésével, elsősorban Németországban, Franciaországban, Svájcban és Olaszországban. Ezek a kereskedelmi képviselők azután kialakították saját viszonteladói hálózatukat a megnövekedett eladások lebonyolítására. Az európai disztribúciós struktúra megerősödésével napirendre került a legnagyobb alkalmazási piacokon (Németország, USA, Japán) tevékenykedő leányvállalatok alapítása, illetőleg az Európán kívüli országokban megbízandó független partnerek „beszervezése”. A globális piaci jelenlét fokozatos megteremtése során olyan, alacsony 1 főre jutó nemzeti jövedelemmel rendelkező országok is felkeltették a Graphisoft érdeklődését (pl. India, Indonézia, észak-afrikai országok), ahol az építészek viszonylag magasabb jövedelme számottevőbb szoftvereladásokat ígért.

A kulcspiacokon működő, saját tulajdonú leányvállalatok mellett tehát az értékesítési hálózat másik összetevőjét a független kereskedelmi partnerek (disztributorok), harmadik komponensét a viszonteladók (dealerek) alkották az egyes országokban. A független marketing partnerek „lokalizálták” az ArchiCAD-et (vagyis gondoskodtak a program adott nyelvű változatának előállításáról), továbbá piacku-

tatást és PR-tevékenységet végeztek, megszervezték az eladási csatornákat (dealerok felkutatásával), valamint technikai támogatást nyújtottak az eladást követő szolgáltatások keretében. A viszonteladók látták el a kiskereskedelmi tevékenységet, illetőleg foglalkoztak közvetlenül a vásárlók meggyőzésével és betanításával, továbbá tréninget adtak stb.

Az értékesítési csatornák tökéletesítése, a szorosabb üzleti kapcsolatok kialakítása érdekében 1994 körül bevezetésre került a cégcsoporton belül a „regionális sales manageri hálózat” rendszere. Ennek keretében földrajzilag jól elhatárolható térségekre – kezdetben tíz régióra – osztották fel a Graphisoft piacait, s minden régió élére az értékesítésért teljes felelősséggel tartozó kereskedelmi menedzsert állítottak. Egy adott régió kereskedelmi menedzserének felelősségi körébe tartozott – többek között – az új disztribúciós megállapodások létrehozása, új helyi disztributorok megnyerése a cég számára, a szállítás és beszerzés, a helyi partnerek meglátogatása, termékbemutatók és speciális rendezvények szervezése, reklám- és PR-tevékenység stb. (Kazár, 1998).

A későbbiekben, a forgalmi eszközök és módszerek további fejlesztését követelte meg a terjeszkedő magyar vállalkozástól a nagyvállalati felhasználók („corporate segment”) igényeihez való alkalmazkodás. A Graphisoftnál így érzékelték az új kihívást 1995-ben: „Egészen másképp kell kiszolgálni a nagy cégeket, teljesen más típusú eladási szerződéseket kell kötni velük, föl kell készülnünk arra, hogy egy munkahelyen akár 500 példányt is használnak majd a programból” (IDG Számítástechnika, 1995).

A módosuló követelményeknek megfelelően, a Graphisoft-leányvállalatok bővülő láncolatában a kihe-lyezett saját egységek nem egyszerűen „eladási pontokként”, hanem teljes körű technikai támogatást nyújtó, konzultációs centrumokként tevékenykednek. Erőteljesen növekedett továbbá a hirdetések, a szakmai bemutatók és a promociós programok szerepe. A legutóbbi időben az értékesítési csatornák szélesítésének újabb lehetőségét ragadta meg a Graphisoft, mégpedig az akvizíciós stratégia kibontakoztatásával. Az egyik lehetőség a CETEC-ben szerzett kisebbségi részesedés nyomán kínálkozott a magyar cégcsoportnak: a német társaság jól kiépített disztribúciós csatornákkal rendelkezik az európai országokban, s ezek révén növelhetők az ArchiFM értékesítési esélyei (Graphisoft, 2000). Az amerikai Drawbase Software cég akvizíciójával szintén értékesítési hálózatot és eladási bázist vásárolt a Graphisoft mert a tranzakció után a Drawbase forgalmazza az ArchiFM 2000 szoftvert az USA-ban (Tallósy, 2000c).

A cégcsoport gazdálkodási eredményei és a jövő kilátásai

Az 1995 és 1999 közötti évek szerényebb jövedelem-növekedést hoztak a CAD szoftverek számára a globális AEC piacon; a kilencvenes évtized második felében ugyanis a CAD szoftverbevételek világviszonylatban jóval lassúbb ütemben növekedtek, mint az évtized első felében. A lassuló ütem összefüggésbe hozható az AEC piac felvevőképességének általános csökkenésével: a kilencvenes évek közepén – talán az USA kivételével – még lényegében telítetlen volt a kis irodák építészeti tervező piaca a világon, viszont az évtized végére ebben a szegmensben többé-kevésbé megtelt az építészeti szoftverek piaca. (Bojár Gábor szerint „gyakorlatilag minden építész rendelkezik már ilyen programmal”... Figyelő, 1999).

Ezt a kedvezőtlen tendenciát a Graphisoft is megérezte a közelmúlt éveiben. A cégcsoport üzleti terveinek – főként az ArchiCAD verzióira alapozott – merész bevételi előirányzatai nem teljesültek 1998-ban és 1999-ben. A szóban forgó két év tényleges eredményeiről, valamint a 2000-2002. évek előirányzatairól tájékoztat a 3. táblázat.

3. táblázat

A Graphisoft Csoport árbevétele és nyeresége (millió euró)

	1998	1999	2000*	2001*	2002*
Összes árbevétel	22,5	25,7	31,8	39,0	48,0
Adózott eredmény	6,6	5,6	6,5	8,2	11,0

* terv

Forrás: Graphisoft (2000); NAPI Gazdaság (2000); Korányi (2000).

A könyveit euróban vezető cégcsoport árbevétele 1998-ban kerekén 15 százalékkal haladta meg az 1997. évi bevételt, 1998-ban pedig további 14 százalékos bevétel-növekedést sikerült elérni 1998-hoz képest. Az árbevétel tehát viszonylag dinamikusan növekedett az évtized utolsó harmadában, ha nem is a korábbi időszakokban megszokott látványos ütemben (1993 és 1997 között átlagosan évi 27 százalékos forgalomnövekedést produkált a Graphisoft). Ugyanakkor az 1998-ban kimutatott profit bizonyos fokú stagnálásról tanúskodott az 1997. évi nyereséghez képest, aminek egyik okát az

elemzők – az ázsiai válság miatt bekövetkezett kereslet-visszaesés hatása mellett – a működési költségek 22 százalékos növekedésében jelölték meg. A Graphisoft ezt követően meghatározott takarékosági intézkedéseket foganatosított, ezek hatása azonban nem érződött a következő évi eredményen. A cégcsoport 1999. évi jelentése 15 százalékos nettó nyereségcsökkenésről adott számot, a működési költségek – 1998-hoz viszonyított – 24 százalékos növekedése mellett. A vártnál gyengébb eredményt az új fejlesztési programok ráfordításaival indokolták elsősorban a Graphisoftnál egy sajtótájékoztatót (HVG, 2000a). A működési költségeken belül a K+F ráfordítások 24 százalékkal, a marketing-értékesítési költségek 16 százalékkal, valamint az általános és adminisztratív költségek 38 százalékkal emelkedtek 1999-ben, a megelőző évhez képest. A létszám csaknem 50 fővel nőtt 1998-hoz viszonyítva; a cégcsoport összesen 233 főt foglalkoztatott 1999 végén (Graphisoft, 2000).

A Graphisoft bevételeinek kétharmada Európából származik. Az európai kontinensen 1998 utolsó negyedévéhez képest 12 százalékkal nőttek az eladások 1999 hasonló időszakában. Az észak-amerikai forgalom értéke 80 százalékkal nőtt, a csendes-óceáni és dél-amerikai eladások 64 százalékkal emelkedtek 1999 utolsó negyedévében (Magyar Hírlap, 2000).

A cégcsoport 2000 első negyedévére vonatkozó gyorsjelentése 25 százalékos árbevétel növekedésről számolt be, az előző év azonos időszakához viszonyítva. A növekedés mögött jórészt az ArchiCAD 6.5 helyileg adaptált verzióinak sikeres eladásai húzódtak meg. Az első negyedévi 7,2 millió euró árbevételhez a megvásárolt brit Cymap cég 200 ezer euróval járult hozzá. Egyelőre nem sikerült komolyabb bevételhez jutni az ígéretesnek mondott ArchiFM 2000 és GDL-technológia fejlesztéseiből. A működési költségek 37 százalékkal nőttek az 1999. év hasonló időszakához képest, főként az akvizícióknak tulajdoníthatóan. A működési költségek emelkedése miatt az első negyedévben realizált nettó eredmény valamelyest csökkent az előző év azonos időszakával összevetve (Tallósy, 2000e). A Graphisoft N.V. holdingtársaság az első negyedévben már 10 leányvállalatát konszolidálta, az 1999. év hasonló időszakának nyolc leányvállalatával szemben.

A 2000 első negyedévében elért árbevétel-növekedés összhangban van a Graphisoft évi átlag húsz százalékos forgalombővülést prognosztizáló terveivel. A folyamatos növekedést mindenekelőtt az ArchiCAD lokalizált verzióinak értékesítésétől várja a menedzsment, de számít az új termékfejlesztések, akvizíciók és stratégiai együtt-

működések pozitív hatásaira, különösen a létesítménygazdálkodás és elektronikus kereskedelem tekintetében bővülő észak-amerikai piacon, valamint – 2001-től – a Távol-Keleten. A Crédit Suisse First Boston londoni elemző csoportja – amely 2000 nyarán először adott ki írásos elemzést a Graphisoftról – hasonlóan ítéli meg a növekedési lehetőségeket, és vételre ajánlja a cégcsoport részvényeit.

Felhasznált irodalom

- Becker, N. (1999): Regelungsfelder für Unternehmensnetzwerke. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden
- Bojár G. (1999): A Graphisoft stratégiaalkotása (jövőkép, küldetés, stratégiai célok és eszközök). Előadás a BKE Gazdálkodástudományi Karán, március
- CAD (1996): Az 5.0 verzió az ArchiCAD betetőzése. Szeptemberi különszám
- Child, J.–Faulkner, D. (1998): Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures. Oxford University Press, Oxford
- CHIP (1990): A topCAD a csúcson. Februári szám
- Computer & Design (1996): VR helyszínek készítése ArciCAD-del. Februári szám
- Dalia L. (1996): A Graphisoft is keletre tart. KÁPÉ, március 14.
- Ebers, M. (szerk.) (1997): The formation of inter-organizational networks. Oxford University Press, Oxford
- Figyelő (1999): Graphisoft – tovább építkeznek. December 16–22.
- Grandori A.–Soda, G. (1995): Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies, vol. 16, issue 2.
- Graphisoft (1997): Bulletin, Budapest
- Graphisoft (2000): Annual Report, 1999
- Hisrich, R. D. – Vecsenyi J. (1991): Graphisoft (A): Egy magyar szoftver cég bejutása az USA piacra. Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- HVG (1996a): Apple-Graphisoft computerszövetség. Június 27.
- HVG (1996b): Japánok a Graphisoftban. Március 2.
- HVG (1999): Brit szoftverfejlesztőt vett a Graphisoft. December 18.
- HVG (2000a): „Hazajön” a Graphisoft. Február 19.
- HVG (2000b): Graphisoft-bevásárlás. Augusztus 19.
- IDG Számítástechnika (1995): A következő szint: 100 millió dolláros forgalom. Április 18.
- Jarillo, J. C. (1995): Strategic networks: creating the borderless organization. Butterworth-Heinemann, London
- Kazár G. (1998): A Graphisoft értékesítési és marketing tevékenysége. Előadás a BKE Gazdálkodástudományi Karán, március
- Kocsis É.–Szabó K. (1999): A hozzáértés világvérsenye. Tanuló vállalatok – sikeres üzleti hálózatok. OMFB, Budapest
- Korányi T. (1999): Jövőre folytatódik az akvizíciós hullám – német szoftvercégre szállt be a Graphisoft. NAPI Gazdaság, december 17.

- Korányi T. (2000): Évi húszszázalékos növekedést tervez a Graphisoft. NAPI Gazdaság, március 31.
- Kutor, S.–Vecsenyi J. (1994a): Graphisoft (B): A történet folytatása. Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Kutor, S.–Vecsenyi J. (1994b): Graphisoft (C): A következő mérföldkő – lépés a multiplatform felé. Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest
- Magyar Hírlap (1998): Hogyan csináljunk vállalatot? A digitális ház. November 16.
- Magyar Hírlap (2000): Jön a Graphisoft. Február 22.
- Magyar Nemzet (1995): Pontosság és megbízhatóság – a Graphisoft Rt. kínálata és igényei. Március 24.
- NAPI Gazdaság (2000): Graphisoft jelentés – az utolsó negyedévben már nőtt a profit. Február 11.
- Napi Világgazdaság (1993): Meghajol a felhasználók előtt a Graphisoft. Július 15.
- Pákozdi I. (1997): Szervezeti változások és emberi erőforrás menedzsment a Graphisoftban. Előadás a BKE Gazdálkodástudományi Karán, április
- Pálinkás J. (1996): Esettanulmányok – figyelemreméltó változások a technológiai és gazdasági mikrokapcsolatokban. In: Szabó K. (szerk.): A tömegtermeléstől a „mérték utáni termelésig” – a modern technológiapolitika körvonalai. OMFB, Budapest
- Pistrui, J.–Roure, J. (1998): Graphisoft. Case of the Research Department at IESE. University of Navarra, Barcelona-Madrid
- Siposs Z. (1995): Bojár Gábor – a cégépítész programja. Figyelő, december 7.
- Somogyi Cs. (1998): Graphisoft-részvény 40 márkáért Frankfurtban. NAPI Gazdaság, június 5.
- Sóvári G. (1994): A Graphisoft és a piac – készülődés az új forradalomra. Figyelő, március 24.
- Szabó K. (1999): Hálózatok hiperversenyben. Vezetéstudomány, 1. szám
- Takács G. (1999): A Mac vonzásában. Magyar Nemzet, március 2.
- Tallósy I. (1999): Kétezer második felében kerülhetnek a Graphisoft-papírok a BÉT-re. NAPI Gazdaság, december 9.
- Tallósy I. (2000a): Már húsz euró közelében a szoftvercég részvényeinek jegyzése. NAPI Gazdaság, február 9.
- Tallósy I. (2000b): Amerikai szoftvercéget vett a Graphisoft – nullszaldós volt tavaly a Drawbase. NAPI Gazdaság, április 4.
- Tallósy I. (2000c): Újabb Graphisoft-befektetés – a vételár nem érte el az egymillió dollárt. NAPI Gazdaság, április 7.
- Tallósy I. (2000d): Együttműködik a Kajima és a Graphisoft – Japán egyik vezető építőipari cége is alkalmazza a magyar technológiát. NAPI Gazdaság, május 3.
- Tallósy I. (2000e): Jót tett a gyengélkedő euró a Graphisoftnak – az első negyedévben hajszállal csökkent az eredmény. NAPI Gazdaság, május 10.
- Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tevan I. (2000): Három dimenzió – a pesti tőzsdére készül a Graphisoft. HVG, április 8.
- Winand, U.–Nathusius, K. (szerk.) (1998): Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

E számunk szerzői:

TARI Ernő egyetemi tanár, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **DERJANECZ Ágnes** PhD-ösztöndíjas hallgató, Universitäre Hildesheim, Forschungsstelle für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation; **Dr. KIS Sebestyén** nyugdíjas egyetemi tanár, Kassa; **Dr. Vincent A. MABERT** egyetemi tanár, Indiana Egyetem, Bloomington (USA); **Dr. SZEGEDI Zoltán** egyetemi docens, BKÁE Vezetőképző Intézet; **Dr. Paul MARER** professzor, az MBA program igazgatója, IMC Graduate School of Business (Budapest); **BECSEI András**, **CZÁGLER Péter**, **GALÁCZ Ábel**, **SZABÓ Dániel** (Bank Austria Credit Anstalt) a BKÁE végzett diákjai; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

KÖZLEMÉNY

Az 1996. évi CXXVI. törvény 6. §. (3) bekezdése alapján a Vezetésfejlesztés Alapítvány részére 2000. évben jóváírt 1% személyi jövedelemadó összeget az alapítvány az alapító okiratában megfogalmazott célra – a vezetőképzés színvonalának és működésének fejlesztésére – használta fel.

DERJANECZ Ágnes

KELET-NYUGATI KOOPERÁCIÓK EURÓPÁBAN:

magyar, lengyel, cseh, német és osztrák vállalatok kulturális jellemzői

A szerző két klasszikus elméletrendszer segítségével, illetve néhány más kritérium figyelembevételével megkísérli jellemezni a volt szocialista tábor országainak kultúráját. Ezt követően rámutat a „szocialista” és a nyugati – Ausztria és az újraegyesülés előtti NSZK – országok közti különbségekre.

A nyugat-európai gondolkodás a kelet-európai államokat többnyire egyazon kategóriába helyezi, amikor leegyszerűsítve a „volt keleti blokk országai”, az „Elbán túli államok”, „poszt-szocialista”, illetve „reformországok” címkékkel illeti őket, s ezen kategóriákon belül már nemigen különbözteti meg az összetevő elemeket. Az egyes kelet-európai nemzetek képviselőiről alkotott nyugat-európai sztereotípiák is azt igazolják, hogy szemszögükből a közép-kelet-európai országok egy homogén kultúrkör részei. Ennek megfelelően elsősorban a kelet-európai munkaképességéről, munkamoráljáról, technikai ismereteiről, korrupcióra való hajlamosságáról élnek negatív klisék az idegenek tudatában, másfelől a következő pozitív általánosításokkal illetik őket; vendégszerető, mulató, érzelemgazdag, szerényen a háttérben maradó.

A volt szocialista országok joggal tiltakoznak az „egy-kalap-alá-vétel” ellen, márcsak nemzeti kulturális különbségeik okán is. Nem hagyható azonban figyelmen kívül az sem, hogy ezen kultúrák között számos hasonló vonás figyelhető meg, bár ezekről nem dönthető el egyértelműen, hogy a negyven évig tartó szovjet gazdasági modell és egy uniformizált ideológia kényszerű átvételből fakadnak-e, avagy egy a történelem során kialakult közép-kelet-európai „kultúrkör” jellegzetességei. Annyi azonban bizonyos, hogy a rendszerváltást követően az említett kultúrák – az EU-csatlakozás közeli vagy távolabbi reményében – hasonló feladatokkal és gondokkal kellett és kell megküzdjenek, így az eltelt

tizenegy év is arra enged következtetni, hogy a különböző történelem, vallások és nyelvek ellenére ezek az országok számos hasonló ismérvvvel rendelkeznek, melyek befolyásolják gazdasági kultúrájukat.

Mivel a közép-kelet-európai országokkal foglalkozó interkulturális kutatások még gyermekcipőben járnak, kevés a támpont ahhoz, hogy megfogalmazzuk, melyek azok a mélyen a kultúrában gyökerező értékek, minták, melyek meghatározzák a kelet-európai országok polgárainak cselekvését, gondolkodását, s így hatással vannak a kultúrák közötti gazdasági kapcsolatokra is. Ezen tanulmány megkísérli megvizsgálni azt, hogy mennyiben megalapozott az az állítás, mely szerint a szocializmus örökségét magukon viselő országok – s ezáltal azok vállalatai – hasonló kulturális jellegzetességeket mutatnak fel. A cikk megpróbálja megragadni azokat a főbb vonásokat, melyek a volt szocialista tábor országainak kultúráját jellemzik. Elsősorban Magyar-, Lengyel- és Csehország (vállalati) kultúrájáról ismertetem néhány – többnyire empirikus – kutatás eredményeit. Emellett néhány saját megfigyelésre, hipotézisre és előzetes eredményre támaszkodom. Második lépésként pedig minden egyes ismertett kritériumhoz kapcsolódóan szeretnék rámutatni a három keleti állam, valamint Németország (pontosabban a volt NSZK szövetségi államai¹) és

¹ A vizsgált témát illetően egyelőre még nem beszélhetünk egységes német kultúráról, hiszen a szocializmus által propagált eszmék a volt NDK-ban élők viselkedésére, gondolkodására erősen rányomták bélyegüket, s ma is érezhető,

Ausztria közötti különbségekre. Végül összegzem mindazt, ami az előzőleg tett megállapításokból Magyarországra és a régió államai közötti együttműködésre, illetve a reformországoknak a két jelentős partnerrel folytatott gazdasági kapcsolataira következik.

Hofstede kulturális dimenziói

A következőkben Geert Hofstede (Hofstede 1991 és 1997) négy, különböző kultúrák összehasonlítását lehetővé tevő dimenziója segítségével vizsgálom meg a magyarok és a keleti szomszédos nemzetek közötti hasonló viselkedés- és cselekvésmintákat. A holland kutató – 70-es évekbeli – vizsgálatai során több mint 50 országban tett fel az IBM dolgozóinak és vezetőinek a munkát, a munkaviszonyt, a feletteshez való viszonyt érintő kérdéseket és ezek alapján állította fel négydimenziós elméletrendszerét, melyhez később egy ötödiket is csatolt. Kérdőívei kiértékelése után egy-egy indexérték segítségével 1-től 100-ig terjedő skálán helyezte el a vizsgált országokat, így jelölve azt, hol helyezkednek el az egyes nemzetek a két extrém véglet (erős-gyenge) között. Hofstede kelet-európai országokat – a volt Jugoszlávián kívül – nem vont bele kutatásaiba (eredményei ma már amúgy sem lennének érvényesek); s máig kevés a volt szocialista tábor országaival kapcsolatos olyan tanulmány, mely a hofstedei rendszeren alapulva mérhetően próbálná meg jellemezni az adott kultúrákat. Az alábbiakban is csak arra vállalkozom, hogy a hofstedei dimenziók mentén megrajzolom a körvonalakat. Számszerű értékek ritkán állnak rendelkezésre, ezek is néha ellentmondásosak, és a vizsgálatok metodikai megalapozottsága is sokszor megkérdőjelezhető. Emellett szeretném hangsúlyozni, hogy következtetésem csupán a többséget jellemző általánosítások, tendenciák, melyek azonban nagyban segítik az eligazodást a kultúrák közötti gazdasági együttműködés sűrűjében.

♦ Az egyik dimenzió a hatalmi távolság, mely a hatalom megosztását vizsgálja. Ez az érték a vizsgált keleti államokban nagyon tekinthető; a hatalom megosztása inkább egyenlőtlen, a hatalmat birtoklók kiváltságokkal rendelkeznek, nem jellemző a decentralizáció, s ritka a demokratikus vezetői stílus a gyakorlatban. Ennek egyik

empirikusan kimutatható különbségekre vezetnek a mai Németország keleti és nyugati része között. Így a továbbiakban csakis a „nyugat-német”, azaz a volt NSZK szövetségi államaiban megfigyelhető cselekvés-, gondolkodás- és értékmentákat mutatom be.

oka bizonyára az a közös szocialista gyakorlat, mely centralizációra törekedett. Ebből kiindulva azonban elhamarkadott volna azt állítani, hogy a magas érték inkább az idősebb korosztályt jellemzi, s hogy a fiatalabb vezetői generáció e téren másként gondolkodna. Nasierowsky és Mikula felmérései például, melynek során a szerzők kizárólag fiatal lengyel menedzsereket, illetve leendő vezetőket kérdeztek meg, szintén igen magas hatalmi távolság-értéket (72) állapítottak meg.

A nagy hatalmi távolság, mely mindhárom ország esetében jellemző, az autokratikus vezetői stílussal jár együtt. Ebből azonban nem következik, hogy a beosztottak is ezt a vezetői hozzáállást várják el, még akkor sem, ha elfogadják azt. Inkább az tapasztalható, hogy a dolgozók sokszor nem tisztelik a vállalat vezetését, s ennek hangot is adnak.

A hatalmi távolság a döntéshozatali felelősségre is kihat. Ezzel kapcsolatban megállapítható, hogy az erős hatalmi kultúrából adódóan a döntés joga s felelőssége egyedül a vezető kezében van.

Bár Németország és Ausztria esetében sem beszélhetünk kis hatalmi távolságról, az mégis elmondható, hogy az lényegesen kisebb, mint a fent említett országok vállalataiban, s egyre inkább a demokratikus vezetői stílus dominál, mely megfelel a dolgozók elvárásainak is.

♦ A következő dimenzió az individualizmust, illetve a kollektív jelleget próbálja megragadni egy kultúrán belül. E két egymással oppozícióban álló jelleg a kultúrán belül szociális hálót jellemzi, tehát többek között az egyének közötti kapcsolatok milyenségét, az egyéni döntési szabadságra fektetett hangsúlyt, a csoportmunkára való alkalmasságot, avagy a döntéshozás jellegét. A rendszerváltás előtt a kelet-európai államokat egyértelműen kollektivistaként lehetett számontartani, hiszen a „mi”-n volt a hangsúly, az állam a jószágos apa, illetve gyám szerepét játszotta, s az egyén nem rendelkezett sem döntési, sem másfajta szabadsággal. Most, tizenegy évvel később talán ez a dimenzió a legambivalensebb, s ezért a legnehezebben megfogható. Megfigyelhető egyrészt, hogy a hosszan tartó kommunizálásra az egyének válaszreakciója az erőteljes individualizáció volt. Ezt az álláspontot képviseli az e témában kutatók többsége². Lengyel részről Nasierowsky és Mikula a fiatal vezetői réteget vizsgálva ezzel szemben viszonylag alacsony individualitás-értéket (56) állapít meg. Azonban nemcsak

² Magyar részről Dr. Borgulya Ágnes, Dr. Nagy Sándor, Heindrich Balázs.

az ő eredményeik, hanem sok más tényező is arra utal, hogy a magyar, cseh, lengyel vagy orosz kultúrát elharmadodott lenne az erősen individualista szemléletű társadalmakhoz sorolni. Hiszen a közösséghez tartozás, az informális kapcsolatrendszerek továbbra is fontos szerepet játszanak a kelet-európai országokban akkor is – s ez egy újabb paradoxon –, ha a teammunka vagy a csoportos problémamegoldó stratégiák (pl. brainstorming) korántsem olyan elterjedtek és eredményesek, mint a nyugat-európai és amerikai vállalatoknál. A kollektivisták jellegre példa továbbá, hogy az individuális felelősségvállalás nem jellemző. Emellett a három szomszédos országban tipikus a konfliktuskerülés, ami szintén emellett szól, hogy fontosabb a csoport szempontja, azaz a harmónia fenntartása, mint a szabad véleménynyilvánítás. Így az ellenvélemények sokszor informális keretek között terjednek, az emberek „rejtett”, rituálék által szabályozott konfliktusmegoldási stratégiát alkalmaznak, és inkább csak a nagy horderejű viták, összetűzések esetén vállalják fel a konfliktust, illetve annak verbalizálását. Ezzel szemben az individualizmus erőteljes volta figyelhető meg abban, hogy nem gyakori a vállalatokkal szembeni lojalitás: a dolgozók gyakran változtatják munkahelyüket. Ennek oka egyrészt a pénzhez való megváltozott viszonyban keresendő (a magasabb kereseti lehetőség motivál), másrészt abban, hogy sokan – pl. alvállalkozóként – több vállalatnak is dolgoznak. Harmadik okként említhető az a feltevés, mely szerint azon kultúrákban, amelyekben sokáig nem volt szabad véleménynyilvánítás, kialakult és tovább él az az attitűd, hogy a hatalmat birtoklókkal – legyen ez az állam vagy egy idegen elnyomó – szemben nem kell, nem lehet lojálisnak lenni.

Bár Ausztria nem tekinthető kollektivisták társadalmának, itt mégis jobban előtérbe kerülnek az emberi kapcsolatok, mint az erősebb individualizmust felmutató Németország (nyugati része) esetében. A (nyugat-)német kultúrában sokkal élesebb a választóvonal a privát és a társadalmi szféra között, a kollégák nem találkoznak szabadidejükben, annak ellenére sem, hogy a teammunka itt sokkal elterjedtebb. Az esetek nagy százalékában a külföldi partnert sem látja vendégül otthonában a (nyugat-)német fél. A vállalatban belüli kommunikáció sokszor írásban vagy telefonon történik. Németország nyugati államaiban a konfliktuskerülés sem jellemző, míg Ausztriában már sokkal inkább.

♦ A bizonytalanságkerülési hajlandóság arról informál, hogy egy kultúra (vagy egy szervezet) hogyan kezeli a bizonytalan, kockázattal járó szituációkat, s mennyire

hajlamos arra, hogy elhagyja a járt utat a járatlanért. Magyarország esetében a szerzők magas értéket állapítanak meg, de nincs ez máshogy Lengyel- és Csehországban sem. Fontosnak tartom hangsúlyozni: mivel a gazdasági környezet a régió országaiban korántsem nevezhető stabilnak, nem is várható, hogy ez az érték alacsony legyen. Feltételezhető azonban, hogy a bizonytalanságkerülés idővel csökken majd, hiszen „normális” körülmények között sem az improvizáció nem tekinthető idegen vonásnak a szóban forgó kultúrákban, sem a szabályok merev betartása, ami pedig fontos ismérve az erős bizonytalanságkerülési hajlandóságnak.

A döntési felelősség ezzel a dimenzióval is összefüggésbe hozható: minél magasabb a bizonytalanságkerülési érték, annál alacsonyabb a felelősségvállalási hajlandóság a dolgozók, illetve az alacsonyabb vezetési szinten levők körében.

A (nyugat-)német kultúra képviselőinek többsége erősen bizonytalanságkerülő. Elsősorban precízen lefektetett szabályok segítségével próbálnak kivédeni minden váratlan eseményt, s ragaszkodnak az előírások betartásához. Ez utóbbi nem mondható el sem a három volt szocialista táborbeli ország, sem Ausztria esetében: ezekre inkább a partikularizmus jellemző, azaz az egyén hajlamos a számára haszontalannak, merevnek, értelmetlennek tűnő szabályok megszegésére.

♦ Az utolsó dimenzió ahhoz szolgál támpontként, hogy egy kultúrán belül a teljesítmény, a karrier, a kereset, azaz a „maszkulin” jellemzők, avagy a szociális kapcsolatok, a munkahely biztonsága, tehát a „feminin” értékek dominálnak-e inkább. Magyarország és Lengyelország vonatkozásában a férfias viselkedési mód és életvitel tekinthető meghatározónak, amit többek között a férfi vezetők igen magas aránya, a karrierre való törekvés – férfiak és nők esetében egyaránt –, valamint a szabadidős tevékenységek háttérbe szorulása igazol. E téren nem tapasztalható nagy eltérés az öt ország között: Németországban is a férfias értékek vannak túlsúlyban; Hofstede Ausztriáról a németnél is erősebb maszkulin beállítottságot állapított meg.

Időhöz való viszonyulás

Az időhöz való viszonyulás mint összehasonlítási szempont kiindulópontja E. T. Hall megállapítása, miszerint minden kultúra sajátos „időnyelvet” beszél. A szerző által felállított elméletrendszer polikronikus és monokronikus kultúrákat különböztet meg. Utóbbiak az időt ökonómiai

tényezőnek tekintik, s jellemző az is, hogy előnyben részesítik azt, hogy egyszerre csak egy feladatot végezzenek, lehetőleg zavartalanul.

A polikronikus szemlélet, mely inkább jellemzi nemcsak a magyar, hanem a cseh, lengyel és orosz gondolkodást is, képlékenynek látja az időt, így a pontosság és a határidők betartása nem elsődleges fontosságú, hiszen bármi közbejöhethet, s az egyetlen feladatra való zavartalan koncentráció sem fontos. Ez a laza időkezelés idegen a (nyugat-)német üzletemberek nagy többsége számára, s gyakran konfliktus forrása is, hiszen szemszögükből udvariatlanságnak, érdektelenségnek tűnhet mind a pontatlanság, mind a határidők eltolása. Emellett Németországban a sokszor igen hosszú átfutási idő a jellemző: sok idő telik el a döntések megszületése előtt, s tárgyalási időpontokat, találkozókat, esetenként telefonon történő megbeszéléseket is hetekkel előbb kitűznek. Ausztria esetében viszont Brück és Feichtinger egy úgynevezett „easy-going mentality”-ről tesz említést, miszerint az osztrákok időkezelésük alapján a három kelet-európai ország kultúrájával sorolhatók egy csoportba.

Az egyes kultúrák annak alapján is összevethetők, hogyan viszonyul a többség az időtávlatokhoz, azaz a hosszú vagy a rövid távú gondolkodásmód jellemző-e, mely pl. a tervezést befolyásolja. Hofstede (1997) ezen ötödik dimenziója, melyet a többiekénél később határozott meg, viszonylag alacsony értéket állapít meg a lengyelekre vonatkozóan, ami rövid távú gondolkodásmódot jelez. Más kelet-európai ország sajnos nem került be a vizsgált államok közé, de feltehetően a régió több kultúrájában is a rövid távlatokban való gondolkodás jellemző, hiszen a csak lassan stabilizálódó gazdasági környezet nem teszi lehetővé a hosszabb távú tervezést. Inkább a sokszor a túlélést biztosító gyors eredményre törekvés dominál, s a legtöbb esetben egyelőre nem áll rendelkezésre elegendő beruházandó tőke, mely okot adna egy hosszabb időtávlatot magában foglaló gondolkodásra. Bár Hofstede Németországra vonatkozóan is a lengyelhez hasonló alacsony értéket állapít meg, azt azonban nem közli, hogy az ország mely részében végezte el felmérését. Nézetem szerint a nyugati ország-részben jellemzőbb a hosszú távú gondolkodás, amit nemcsak a nagyarányú beruházások, hanem például a humán erőforrásba fektetett, lassan megtérülő költségek is igazolnak.

Verbális kommunikáció és információáramlás

A nyelvi megfogalmazásokat jellemzi közvetlenségük mértéke is. A három keleti-európai társadalom esetében a kommunikációs stílus egyértelműen indirekt, azaz egy kérést, egy közlést sokszor nem közvetlen módon fejeznek ki. Ezzel hozható összefüggésbe az is, hogy a szóban forgó kultúrák nagyobb hangsúlyt fektetnek az udvariassági szabályokra, mint a (nyugat-)német kommunikációs stílus, mely nagy mértékben direkt: a közlések egyértelműek, lényegretörőek, ami sokszor meghökkenti a magyar, lengyel és cseh partnereket. Az osztrák kommunikációs stílus viszont a kelet-európaihoz áll közelebb (Brück 1997; Feichtinger 1997).

A kulturális különbségek jelentős forrása az egyes társadalmakat jellemző különböző mértékű információszükséglet. Az, hogy mekkora mértékben szorul rá az egyén verbálisan megjelenített ifnormációkra, a kultúra információs hálózatának lazaságával, illetve erős „szövéssel” hozható összefüggésben. Ebből kiindulva E. T. Hall két csoportra osztja fel a kultúrákat: erős és gyenge kontextusúakra. Azon kultúrákban, ahol a nyelvi kifejezéseket körülvevő kontextus (ide tartoznak a non-verbális jellemzők, illetve az informális csatornák) erős, az emberek kevés többletinformációt igényelnek, mert a szükséges információ nagy részét már hordozza a kontextus, melybe egy-egy megnyilatkozás beágyazódik. A gyenge kontextusú kultúrák esetében ezzel szemben az információs háló lazasága miatt nagyobb a verbális információigény. A három kelet-európai kultúra az erős kontextusúakhoz sorolható, azaz az információ kódolásakor és dekódolásakor a beszélők nagymértékben támaszkodnak a verbális megnyilatkozást kísérő információra.

A Kelet-Európában befektető külföldiek gyakran panaszkodnak arról, hogy nem jutnak elegendő információhoz. Megfigyeléseim szerint ez csak részben múlik azon, hogy a partner szándékosan tartja vissza az információkat. Egy másik ok éppen a kultúrák eltérő információszükségletében keresendő. A (nyugat-)német kommunikációs kultúra például egyértelműen gyenge kontextusú, s így tagjai több verbálisan kifejezett információra szorulnak. Ebből következően egyrészt mások számára feleslegesnek tűnő kérdéseket tesznek fel, másrészt „bőbeszédűbbek”, azaz olyan dolgokat is verbalizálnak, melyeket a más kultúrából származó partner a kontextus útján juttatna el a címzetthez. Mindez esetenként természetesen irritálja az erős kontextusú kultúrába születetteket, ami úgy fogalmazódik meg, hogy szerintük

a (nyugat-)német partner „túl sokat beszél”, „túl sok információt ad egyértelmű dolgokról”, illetve „evidens dolgokra kérdez rá”.

A vállalatban belüli információáramlás iránya is olyan faktor, mely különbözőségeket okozhat a különböző kultúrák között. Nemcsak Magyarországon, hanem keleti szomszédaink vállalatainak többségénél is elmondható, hogy az alulról felfelé történő információáramlás dominál, míg a (nyugat-)német vállalatok esetén mindkét irányban jól működik az információrendszer. Ennek egyik oka abban keresendő, hogy míg Németországban viszonylag kevés a vezetési szintek száma (három-négy), a reformországok vállalatainál ez a szám jóval magasabb (Gaál és Szabó 1995-ös mérései szerint Magyarországon gyakran meghaladja az ötöt.)

Összegzés

A fentiekből kitűnik, hogy Lengyel-, Magyar- és Csehország nem mutat fel markáns eltéréseket a tárgyalt dimenziók alapján. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a gazdasági kapcsolatok ezen országok között probléma- és konfliktusmentesek, s azt sem, hogy az itt nem említett szituatív szabályok betartására nem kellene ügyelni, hiszen ezek a nagy vonalakban megrajzolt hasonlóságok ellenére igen különbözőek lehetnek. Így például más-más tabutémák, megszólítási és üdvözlési konvenciók, vendéglátási szokások, eltérő jellegű humor; a vállalatban belül más mechanizmusok, rítusok, szabályok jellemezhetik a partnerek kultúráját. Nyelvi félreértések is gyakran keletkezhetnek, főként ha az angol, vagy olyan más nyelv a közvetítő, mely egyik félnek sem anyanyelve.

A megállapított hasonlóságok alapján elmondható, hogy mindhárom kelet-európai nemzet tagjai figyelmet kell fordítsanak a következő tényezőkre, ha a (nyugat-)német kultúra egyes képviselőivel kooperálnak, tárgyalnak, vagy bármilyen formában együtt dolgoznak velük:

⇒ a (nyugat-)német kultúra kétséget kizáróan individualista: az emberi kapcsolatok szintje és a privát szféra a legtöbb esetben háttérbe szorul. A kommunikációs stílus túlnyomóan direkt, sokszor bevezetés nélkül a célra tér; a partner személyének megismerése nem elsődleges fontosságú. Az ilyen jelenségeket ezért ajánlatos természetesként értelmezni, nem pedig sértésnek, érdektelenségnek.

⇒ a (nyugat-)német vezetők nagy része a demokratikus vezetői stílust részesíti előnyben, mely több önállóságot és felelősséget ruház az egyes dolgozókra.

Németországban (annak nyugati felén) lényegesen gyakrabban írják elő szabályok a vállalatban belüli tevékenységeket. Ezeket a szabályokat az egyén általában nem mint kívülről jövő kényszert éli meg, hanem az orientációt megkönnyítő eszközt látja bennük, így ritkán is szegi meg azokat. A szabályok, törvények, rítusok segítségével próbálják meg elkerülni a bizonytalan helyzeteket.

⇒ a minél több információ beszerzése is a bizonytalanság kikapcsolását célozza, s mivel a (nyugat-)német kultúra információs hálózata gyenge kontextusú, az erősebb kontextusú kultúrát képviselő partnernek számíthatnia kell arra, hogy a külföldi partner minden elérhető információt be akar szerezni, s azokat az információkat, amelyeket ő akar közölni, kivétel nélkül – verbálisan – közli is.

⇒ a (nyugat-)németeket nem jellemzi a konfliktusok kerülése. Azonban azt is szem előtt kell tartanunk, hogy a konfliktusok „kihordása”, megvitatása számukra sokszor konstruktív célzatú, azaz nem egyedül az erőfitogtatást szolgálja.

⇒ a (nyugat-)német gondolkodás az időt kevésbé képlékenynek tekinti; rosszul reagál a hirtelen változásokra, a határidők csúsztatására, valamint a pontatlanságra. Az emberek többsége nem végez szívesen egyszerre több feladatot, s azt sem veszi jó néven, ha megzavarják munka közben. Ez utóbbi tény a kultúra individualista jellegével is magyarázható.

Az Ausztria és a három keleti szomszédja közötti kapcsolat érdekessége, hogy az osztrák kultúra az említett dimenziók alapján az itt tárgyalt két véglet között félúton helyezkedik el, azaz közelebb áll a kelet-európai jellegzetességekhez, mint a (nyugat-)német kultúra, s a fent vizsgált szempontok alapján nincs is annyi szembetűnő különbség.

*

Cikkem a magyar közönséget veszi célba, megpróbálva néhány tanácsot adni ahhoz, hogy – egy jól működő kapcsolat érdekében – hogyan érdemes elkerülni a kulturális különbségekből adódó konfliktusokat, szakításokat, s nem azt akarja implicálni, hogy a külföldi partner viselkedésének, gondolkodásának megértése, elfogadása, a másságához való igazodás egyedül az ő, illetve a kelet-európai fél feladata.

Felhasznált irodalom

Borgulya Ágnes: Wirtschaftskultur und Kommunikation in Ungarn nach dem Umbruch. In: Gibson, Robert (Hg.),

- Internationale Kommunikation für die Wirtschaft. Theorie und Praxis. Berlin, 1998. 185-194. o.
- Derjanecz Ágnes*: Kulturális különbségek a magyar-német üzleti kommunikációban. Projektleírás. Hildesheim, 1999
- Feichtinger, C.-Fink, G.*: Interkulturelle Probleme im Ost-West-Management. In: Osteuropa-Wirtschaft 43, September, 1998. 227-241. o.
- Gaál Zoltán*– *dr. Szabó Lajos*: Vállalati kultúra: kulcs a sikerhez? In: Ipargazdaság 1996/1. 23-34. o.
- Hall, Edward. T.*: The Hidden Dimension. Garden City, 1969
- Hall, Edward.T.*: The Silent Language. Greenwich, 1965
- Heindrich Balázs*: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. Vezetéstudomány 1997. 04. szám, 9-17. o.
- Hofstede, Geert*: Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, 1980
- Hofstede, Geert*: Cultures and Organisations. London, 1991
- Hofstede, Geert*: Lokales Denken, globales Handeln. München, 1997
- Nagy Sándor*: Cultural Diversity and Cross-cultural Management in Hungary. In: Journal of Cross-Cultural Competence & Management 1/1998. 301-334. o.
- Nasierowsky, Wojciech–Mikula Bogusz*: Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices. In: Organization Studies 1998. 19/3 495-509. o.
- Schroll-Mach, S.- Novy, I.*: Perfekt geplant oder genial improvisiert? – Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. München, 2000

ŐSZI SZAKKÖNYV ÚJDONSÁGOK

Műszaki Könyvkiadó

Bögel György:

Verseny az elektronikus üzletben

Melyik békából lesz herceg?

Budapest, Műszaki K., 2000. 259 p.

kötött: 3900,- Ft

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államgazgatási Egyetem Vezetőképző Intézetének docense hiánypótló könyvet írt az elektronikus gazdaságról hangsúlyt az odaigyekező vállalkozások résztvevői számára. Ez az a terület, ahol mindig történik valami, ahol a verseny talán sokkal élesebb mint a gazdaság más részeiben. Az elmúlt évek e piacon történt eseményeinek elemzése, rendszerezése mellett felvázol olyan gondolkodási modelleket, stratégiai dilemmákat, amelyek állásfoglalásra, továbbgondolkodásra serkentik az olvasót. Ezért ajánlható mindazoknak e könyv, akiket érdekel, hogy a nagy versenyfutásban milyen gazdasági-stratégiai folyamatok részesei, s értsék és érzékeljék is ezeket.

KOSSUTH Könyvkiadó

Jacobs, Otto H.–Oestreicher, Andreas:

Mérlegelemzés

Az éves beszámoló elemzése mint a tervezés és döntés-előkészítés eszköze.

Budapest, Kossuth, 2000. 222 p. (V.I.P. könyvek)

kötött: 2980,- Ft

A számviteli törvény (1991. évi XVIII.tv.) szelleme és szövege – az üzleti szereplők könyvvezetésének szabályozását tekintve mindenképpen – messzemenően hasonlít a német, úgynevezett kereskedelmi törvénykönyv (Handelsgesetzbuch) megfelelő paragrafusaihoz. Az elmúlt tíz év magyar számviteli törvényt érintő folyamatos fejlesztési munkájának eredményeként elmondható, hogy ma már mindkettő megfelel azoknak az elvárásoknak, amelyeket a negyedik EU-irányelv jogharmonizációs követelményként az Európai Unió tagállamai számára előír. Ezen túlmenően – más országokhoz hasonlóan – mind Magyarországon, mind pedig Németországban a mérlegből, eredmény-kimutatásból és kiegészítő mellékletből álló éves beszámoló képezi talán a legfontosabb alapját a vállalkozások racionális értékelésének és vezetésének.

A könyv mindazoknak ajánlott olvasmány, akiket az éves beszámoló azért érdekel, hogy hatékonyan tudják vezetni vállalkozásukat.

Geomédia Kiadó

Jerry Yoram Wind - Jeremy Main:

Változástervezés

Vállalatok felkészítése a 21. századra

Budapest: Geomédia Könyvkiadó, 2000.- 347 p.

kötött: 4400,- Ft

Minden felkészült döntéshozó tudja, hogy a cégek jövőbeni versenyképességének fenntartása érdekében előbb vagy utóbb változtatni kell a hagyományos vállalati struktúrákon. A kötet szerzői felvázolják a tipikus XX. századi cégek alapvető tulajdonságait, és ezzel párhuzamosan bemutatják a hatékony, XXI. századi követelményeknek megfelelő vállalatok legfontosabb jellemzőit. E létfeltételtől és tulajdonságok kialakításának feltételeit és megvalósítási technikáit mutatja be a könyv.

A kötet első része feltárja a változás mozgatórugóit, a második rész pedig arra ad példát, hogyan alakítja át az új vállalkozás az emberről, azon belül a fogyasztóról, a vezetőről és az alkalmazotttól alkotott képét. A harmadik rész azt elemzi, hogyan használják a vállalatok a kezükben lévő új eszközöket: az információtechnológiát, az innovációt, a gyorsaságot és a minőséget, a negyedik rész pedig a vállalaton belül végbemenő változásokkal foglalkozik.

A szerzők saját kutatásaira alapozott véleménye szerint az új kihívásokra felkészült vállalatok rugalmasak, gyorsan tanulnak, globálisan gondolkodnak és cselekszenek, minden tevékenységüket elektromos hálózattal kapcsolják össze, szem előtt tartják az ügyfél igényeit, és támogatják alkalmazottaikat a döntéshozásban. A tapasztalatok, sikerek és kudarcok bemutatásával a kötet gyakorlati segítséget nyújt a vállalatok menedzsmentjének a XXI. századi túléléshez és sikerhez.

KJK - KERSZÖV

Dr. Poór József (és szerzői kollektívája) :

Menedzsment tanácsadási kézikönyv

Budapest, KJK-Kerszöv, 2000. 524 p.

fűzött: 5824,- Ft

A magyar vezetési tanácsadó szakma életében nagy esemény egy a magyar gazdaság szempontjából összeállított, a magyar tapasztalatokat feldolgozó könyv megjelenése. E könyv tartalmazza a nemzetközileg elfogadott legfontosabb alapokat és tájékoztatást nyújt a vezetői tanácsadói tevékenység legaktuálisabb hazai és külföldi tendenciáiról.

A mű első részében a tanácsadás alapjait, fejlődésének legfontosabb tendenciáit és menedzselését tárgyalja. A második részben a vezetési tanácsadás legfontosabb funkcionális területeit mutatja be (stratégia, szervezettefejlesztés, pénzügy, termelés, informatika, folyamatszervezés, emberi erőforrás menedzselés, minőségügy és marketing). A harmadik rész a vezetési tanácsadás külső köréhez kapcsolódó területekkel foglalkozik (mezőgazdasági szaktanácsadás, PHARE- és EU-, a kisvállalkozási, a tréning-, a kistérségi- és a mérnöki tanácsadás). A könyv végén részletes irodalomjegyzék foglalja össze az egyes fejezetekben hivatkozott szakirodalmi forrásokat.

A kötet minden tanácsadói munkával foglalkozó szakember számára, „kötelező” olvasmány.

KIS Sebestyén

MUNKASZERVEZÉS A HUSZADIK SZÁZADBAN

Műszaki ismereteink XX. századi bővülése valószínűleg felülmúlja egész eddigi előrehaladásunkat. A szerző azt kívánja megmutatni, hogy a munkaszervezés ebből a fejlődésből milyen hányadban részesült. Fejtetéséi mindazonáltal csupán a legjelentősebb tények és támpontok felvázolására szorítkoznak.

„A munka olyan célszerű, ember által folytatott tevékenység, mely művelőjének és embertársainak a létét hivatott a jelenben és a jövőben biztosítani.”

Sok idő kellett ahhoz, hogy a már viszonylag magas fokú civilizációra emelkedett ember olyan teljesítményekre legyen képes, mint pl. a piramisok, függőkertek, öntöző csatornák, azték templomok felépítése, vagy a Húsvét-szigetek szobrainak a felállítása. Mindezek kivitelezéséről sokszor még ma sincs pontos tudásunk. Egy viszont egészen biztos: csakis átgondolt munkaszervezés segítségével lehetett mindezeket az alkotásokat létrehozni, annál is inkább, mert mai értelemben vett gépesítés nélkül, elsősorban tömeges emberi nyers erőre támaszkodott. Állatok is közreműködtek ugyan, de az is az ember érdeme volt, mert megszelídítette és szolgálatába állította őket. Viszont sok évezreddel ezelőtt, amikor az emberek már írtak, számoltak, terveztek, tudományok és vallások alapjait fektették le (pl.: tízparancsolat, Pythagoras és Euklides tételei), sehol sem találunk érdemleges írásbeli nyomot a munkaszervezésről, holott az bizonyára együtt létezik az emberiséggel.

És ezek után, egy negyed évszázadon belül, főleg a XIX. század vége felé és évszázadunk elején egy időben jelentkezik néhány kimagasló egyéniség, akik minden előzetes hagyaték híján egyszerre megteremtik a tudatos munkaszervezés alapjait. Míg pl. a matematikának évezredekre, a kémiának évszázadokra volt szüksége

ahhoz, hogy a mai szintjüket elérjék, a munkaszervezés tudományának néhány évtized elég volt ahhoz, hogy a fejlett világban gyökereket verjen, kihajtson és gazdagon gyümölcsözzék. Lehet-e a véletlen műve az, hogy Taylor,¹ Gilbreth,² Ford,³ Gantt,⁴ 1841 és 1868 között (ez csupán 27 év) születtek, műveik is kb. 25 év alatt láttak napvilágot és ezek a művek befolyásolták a hangadó országok és gazdaságok fejlődését. Sőt nem túlzás azt állítani, hogy legalább olyan mértékben járultak hozzá az emberiség megváltozásához évszázadunkban, mint a műszaki fejlődés. Valójában persze ez a két fejlődési kategória nem is választható el egymástól.

Mint a fentiekből következik, munkaszervezés – a kort jellemző színvonalon – mindig is volt, és ennek eredete a társadalmi viszonyokban keresendő. A munkavégző a munkaadóval ui. olyan szoros függőségi viszonyban állt, hogy utóbbi minden írásbeli segédlet, netán szervezési szakkönyv nélkül érte el szándéka megvalósulását. A gályarabok lánchoz kötve dobszóra húzták az evezőket, a rabszolgák uraik tulajdonát képezték, a jobbágy röghöz kötött emberként teljesítette ura akaratát. Léteztek ugyan szabad polgárok is, de ezek nem a társadalom döntő részét alkották. Az évezredek át tartó függőségi viszonyokat csak az 1789-es francia forrada-

lom oldotta fel: megszüntetvén a hűbéri társadalmat utat engedett a munkaadó és a munkavállaló közti szabad kapcsolatnak. Az emberiség fejlődése a múlt században tulajdonképpen a műszaki fejlődés és a társadalmi erők alakulása területén volt döntő jelentőségű. Míg a műszaki fejlődés viszonylag nyugodtan folyt, a társadalmi kialakulás az egész évszázadot betöltő forradalmakkal és háborúskodásokkal járt. Főleg a munkásság létrejötte és érdekalakulatokba való tömörülése vezetett emberi jogainak megkövetelésére, és ez többek között az előző rendszer látástól-vakulásig terjedő munkaidőrendje ellen is irányult. A munkaadók engedményekre kényszerültek, s e helyzet komolyságát főleg az 1871-ben kitört párizsi kommun jelezte. A lényegesen lerövidített munkaidő komoly gondokhoz vezetett, mert veszélybe sodorta a munkaadók nyereségeit. Az USA-ban az 1861–65-ben zajló polgárháborút követő 1866-os polgári jogokat biztosító és a rabszolgaságot megszüntető törvény is nagy hatással volt a keletkező munkaviszonyokra. Mindeme folyamatok nem véletlen időbeli közelsége rendelkezésre bocsátotta a munkaszervezés megalapítóinak a szükséges társadalmi feltételeket. Rendszereik biztosították ugyanis – ha különféle módon is – a törvényes munkaidőben a fokozott termelékenységet és ezzel a kívánt nyereséget. Ezekből a tényekből következtek Taylor és kortársai hirtelen és egyidejű felbukkanására és óriási sikerére. A kezdetek ugyan nem voltak még annyira áthatók, de igazában évszázadunkban bontakoztak ki, úgyhogy évszázadunk többek között a munkaszervezés évszázadának is mondható.

A munkaszervezés megalapítójának *Taylor* [1, 25, 26] tartják, aki a századfordulón, 44 éves korában már nemcsak az Egyesült Államokban számított komoly tekintélynek. Az ő „kiváló munkása – Smith” Taylor időtanulmánya alkalmazása révén, valamint kapzsisága következtében néhány penny béremelésért képes és hajlandó volt az eddigi munka háromszorosát teljesíteni. A modellszemély „Smith” hamarosan követőkre talált és ez a gyakorlat természetesen gyorsan terjedt, mert egyszerre biztosította a munkának rövidített időben lehetséges magasabb termelékenységét és az emelkedő nyereséget. A taylori módszer fonákja szubjektivizmusában rejlett, amely munkavégző és munkamérő között azért volt kölcsönös, mert az emberi munkavégzési képességektől függetlenül csupán az időmegtakarítást szorgalmazta. Taylor maga számol be kísérletéről, melyben munkásokkal vagonberakást végeztetett és látványos eredményeket ért el. Taylornak viszont hiányoztak a lehetséges munkaterhelésről való ismeretei! Leírása

alapján kiszámítottam, hogy a rakodó munkások műszakonként kb. 4500 kcal (közel 19000 kJ) energiányi munkát végeztek, ami a ma elfogadott és ritkán gyakorolt csúcsteljesítmények kb. két és félszerese. Így nem csodálható sem az, hogy az ilyen túlerőltető munka korai halálba kergette a munkásokat, sem az, hogy a taylori normarendszert az USA kongresszusa 1916-ban betiltotta. Ez persze nem jelenti a taylori időmérések segítségével képzett normák megszűnését. Ezek – gyakran a százéves szubjektivizmussal terhesen – mindmáig használatosak, és az objektív mértéktől eltérve nagyarányú kilengésekhez vezetnek: hol túlerheléshez, hol időpocsékoláshoz. Minden jel arra mutat, hogy ez az állapot századunk negatív öröksége marad mindaddig, amíg véglegesen túlhaladottá nem válik.

Gilbreth [5, 6], aki Taylor követőjének vallotta magát, elsőnek észlelte a taylori normák tarthatatlanságát, megalkotta a mozdulattanulmányokat és a fényképezési eljárásokig jutott el. Cyklogrammokat majd chronocyklogrammokat, folyamatos vagy megszakításos fényvonalakat nyert a fényképezőgép filmjén. Főleg az utóbbi bizonyult igen elmés találmánynak, a munkának igen apró részeit volt képes elemezni, de a gyakorlatban csak szórványosan terjedt el. Ezen a téren tehát – Taylor-tól eltérően – *Gilbreth* életében kevésbé volt sikeres, szervezési tevékenysége viszont igen nagyot lendített a munkaszervezés fejlődésén. *Gilbreth* tudatosította ugyanis azt, hogy a munkaszervezés szakmai társulást igényel, és ez megköveteli a létező társulások betetőzését. Minekutána ebbeli igyekezete az Egyesült Államokban sikeresnek bizonyult, Európában is meg kívánta szervezni a munkaszervezési társulatok, csoportok és intézmények európai csúcsszervezetét, és helyszínnek Prágát szemelte ki, ahol az 1924-ben tartandó kongresszuson tervezték az európai csúcsszervezet megalapítását. Sajnos *Gilbreth* a találkozás előtt néhány héttel meghalt, így a tervezett alakulás elmaradt. Néhány évvel később azonban mégis csak székhelyet kapott Brüsszelben, és CIOS (Comité International de l'Organisation Scientifique – Tudományos Munkaszervezési Társulás) néven mindmáig működik. Ahhoz viszont húsz évnek kellett eltelnie, hogy *Gilbreth* mozdulattanulmányai világméretben érvényre jussanak. Halála után rövidesen megjelent a felesége és munkatársa *Lillian Moller*⁵ által írt *Gilbreth*ről szóló könyv [5], az egyetlen ebből a korszakból róla szóló tanulmány; a két világháború közötti üzemgazdaságtani monográfiák nem is említik nevét [7, 14 24].

Ford hosszú életét világraszóló sikerek koronázták [4]. Kezdeti nehézségeit igen fiatalon legyőzte, majd két

hatalmas újdonsággal ajándékozta meg az emberiséget: a futószalagokon történő szereléssel és a szerelendő alkatrészek normalizálásával. Ford szémszögéből nézve ez a két találmány elválaszthatatlan, ám a további fejlődés önálló utakhoz vezetett. A futószalagos szerelés azért, mert nem végződött a kis T típusú mindig fekete Ford-személygépkocsik gyártásánál (19 milliót gyártottak egyhuzamban), hanem teret hódított minden egyéb ipari ágazatban, ahol szereltek, bontottak. A szalagok meghódították pl. a vágóhidakat és a fafeldolgozó üzemeket is. A kis kocsikhoz szükséges alkatrészek normalizálása is általánosan elterjedt olyannyira, hogy manapság nemzetközi műszaki normák nélkül megállna az élet. Ford egyik legsikeresebb követője a cipőgyártó cseh Bata⁶ volt, aki működési területén felszámolta ugyan a szakmai kisipart, viszont lábbelihez juttatta a hajdani mezítlábasokat is. Egy átlagosan kereső munkás az első Csehszlovák Köztársaság idején kb. 20 pár bőr félcipőt vehetett havi bérére. Hasonlóan fejlődött a konfekció – a papír-, az élelmiszeripar, majd a villamos-, gép- és műszergyártás. A fejlődést azonban nem lehet fékezni. A nagy Ford kis híján tönkrement azért, mert sokáig ragaszkodott a fekete színű kocsikhoz.

Gantt kezdetben kisebb egységek, gyárak időterveit hozta létre és grafikai ganttogrammjaival ellenőrizte a teljesítményeket. Ebből nőtt ki az üzemi operatív termelési tervezés, amely nélkül már régen elképzelhetetlen a rendszeres ipari termelés, építészet, tömegszállítás, de számos más termelőterület, s végső fokon a kutatómunka is.

Az előtte említett négy munkaszervezési alapító a jelzetteknel sokkal szélesebb térben működött. A taylori időtanulmányokat bér- és üzemszervezési rendszere követte, valamint többszáz találmányt tudhatott magáénak. Az építészmérnök Gilbreth mozdulattanulmányain és szervezési munkáján felül az építkezési módoknak is komoly figyelmet szentelt. Sok találmánya volt az építés gépesítése terén (betonkeverő stb.). Ford sem állt meg a szalagoknál, hanem vállalataiban igen szigorú és eredményes üzemgazdasági rendszert épített fel, amely bizonyos szociális területekre is kiterjedt. A Bata gyárakban egy üzemi elszámolási rendszer biztosította a maximális takarékoskosságot és hozamot, de saját tőkéjének komplex felhasználásával, – pl. alkalmazotti házépítésnél, vállalati nagyáruházak létesítésénél – óriási nemzetközi kiskereskedelmi árusító és karbantartó hálózatával világszerte működő céget alkotott.

Ford és Bata nemcsak munka- és üzemevezetők, de nagyvállalkozók is voltak. A fordii tevékenység „zöld

réten” keletkezett, de Bata felszámolta a cipészkisipart, amely már javítóműhelyeivel sem tudott versenyezni. Hasonlóképpen számolta fel a máságazatú kisipart(...) az ágazati nagyipar (szabók, asztalosok, lakatosok stb.). E század végén kerül szőnyegre a kisipar újjáélesztése, részben azért, mert végső fokon nélkülözhetetlennek mutatkozik, és a népi művészetet gyakorolja a hagyományos mesterségek megmentése érdekében.

Eme kissé nosztalgikus megjegyzés ellenére (amely a kulturális örökség megmentésére irányul) meg kell állapítani, hogy a huszadik század a múlt idővel szemben elképzelhetetlen műszaki fejlődést, életszínvonalat és életstílust, családi, háztartási felszerelést és javakat, a múltban megközelíthetetlenhez való közelítést vagy annak elérését hozta a társadalmi lét minden vonalán. Senkinek sem áll jogában, hogy megkérdőjelezze az Edison-, Eiffel-, vagy Curie-típusú zseniális feltalálók hatalmas családjának a műveit. De ugyanolyan magasra értékelhetjük a munkaszervezés alapítóinak és követőinek munkásságát, így Taylor, Gilbreth, Ford, Gantt, Bata és mások műveit, mert az ő módszereik nélkül az imént említett – vagy nem említett – műszaki zsenik sohasem lettek volna képesek abban a tempóban és mennyiségben valóra váltani gondolataikat, mint ahogyan az a huszadik században történt, és amelyben minden tekintetben gyökeresen megváltozott az emberiség élete.

Évszázadunk kezdetén a munkaszervezés megalapítóinak hagyatéka különböző módon és tempóban fejlődött. Taylor sikeres volt, de módszereit 1916-ban az USA-ban betiltották. Gilbreth tevékenysége halála után teljességgel be. A legnagyobb eredményeket életükben Ford és Bata érték el.

Németország immár másodszor veszített háborút a XX. században. Az első világháborút követően egy soha nem látott infláció a tönk szélére sodorta az egész gazdaságot. A teljes káoszról kivezető útnak – a német mentalitásnak megfelelően – egy új munkaszervezési irány, a racionalizálás bizonyult. Elterjedését követően REFA néven racionalizálási szövetség keletkezett, amely kiépítette oktatási módszereit, központjait, kutatási intézetét, folyóiratát és kiadóját. A „refások” hivatott és elismert szakemberekké váltak. A REFA BUCH a munkaszervezés öt ágazatát mutatja be [2]. – munkakialakítás (Arbeitsgestaltung), munkanormázás (Zeitvorgabe), munkaértékelés (Arbeitsbewertung), munkabetanítás (Arbeitsunterweisung) és gazdasági számítások (Der kalkulatorische Verfahrenvergleich). A „REFA-BUCH“-ok hivatalos tankönyvekké váltak, amelyek

következtében egész generációk értettek szót egymással. A sorozat több kiadást ért meg, német földön és más országokban útmutatónak számított. (Hitler ezt az egész apolitikus szervezetet készen kapta és teljes mértékben felhasználta bűnös terveinek a megvalósítására, elsősorban hadserege és hadiipara megszervezésére, majd gázettei kivitelezésére még a koncentrációs táborokban is.)

Századunk harmincas és negyvenes éveit a második világháború előkészítésének és lefolyásának jegyében játszódtak le. Míg egész Európa lángokban állott, az USA-ban két rendkívül jelentős munkatudományi módszer keletkezett – *időállandós módszerek és ergonómia*.

Az USA az Európában tomboló háború utolsó évében lépett be szárazföldi haderejével. De már sokkal korábban nagy ipari kapacitásokat vetett be a fegyvergyártás területén, valamint más háborús szükségletek kielégítésére. Ez a termelékenység nagyarányú fokozását igényelte, de a tiltott taylori módszerek híján más eszközöket kerestek. Így került sor Gilbreth mozdulat-tanulmányainak a felélesztésére, amelyeket felhasználva *Maynard, Schwab és Stegemerten* [18] viszonylag rövid időn belül megalkották az első előre meghatározott időszükségleti rendszert, az MTM-et (Methods Time Measurement), amely a munkát mozdulatokra bontván, ezeket racionálisan értékelve, közvetlen időmérés nélkül meghatározza a szükséges munkaidőt. Az MTM és azt követő rendszerek, pl. WORK-FACTOR rohamosan terjedtek, főleg a háború után és látványos eredményeket szültek. A svéd szakirodalom pl. arról jelentett, hogy a Volvo műhelyeiben a rendszer bevezetése után a munkaerő-szükséglet a negyedére csökkent. Különböző további rendszerek keletkeztek Európában is, pl. Csehszlovákiában, „normatív rendszerek” stb. elnevezésekkel. A mozdulat-tanulmányoknak kivételes fontosságuk volt a műszaki fejlődés terén. Ezek mutattak rá a legkülönbözőbb kézzel végzett munkák gépesítési lehetőségeire, a század második felében gyorsan fejlődő automatizálásra és annak fontos ágára, a robotizálásra. A mozdulat-tanulmányok jelen voltak a bionika bölcsőjénél is, amely az emberi mozgásról fokozatosan áttért az állatvilág mozgásaira, hogy annak tulajdonságait a műszaki fejlődésnél hasznosítsa.

Másképp indult útjára az *ergonómia*. Az emberi szervezet képességeit már igen régen kutatták. Ismeretesek *Leonardo da Vinci*⁷ emberi proporciókat ábrázoló rajzai, kevésbé *Lavoisier*⁸ oxigénfogyasztásmérő műszere, amellyel az emberi energiafogyasztást igyekezett kiszámítani, megállapítva ezzel a kalorimetriát. Kísérletei természetesen elméleti síkon mozogtak; ugyan kinek jutott

volna a hűbéri társadalom alkonyán és a kapitalizmus virradásakor azzal foglalkozni, hogy mennyi energiát képes az ember munkájával kifejteni. Az emberi munkáltatás túlkapasai ellen a múlt század munkásmozgalma vette fel a harcot, de munkaidőkorlátozásnál tovább nemigen jutott el. Az ergonómia keletkezése bevárta századunk közepét.

A második világháború derekán az USA-ban kemény fegyverkezés folyt az európai és ázsiai légtereken elérendő túlsúly biztosítására. Az akkori színvonalnak megfelelően csúcsteljesítményű repülőgépeket terveztek. Ezek műszaki szempontból kiválóak voltak ugyan, de túl bonyolult kezelésük miatt a berepülő pilóták ellenállásába ütköztek. Jelzőberendezéseik komplikáltsága miatt hosszabb irányításnál kezelhetetlennek bizonyultak. Igen gyorsan egyesíteni kellett a kezelés egyszerűsítése céljából a pszichológusok és műszaki tervezők csoportjait. A törekvést siker koronázta: részben egy döntő szerepet játszó légihatalom keletkezett, és egy új tudományág, az ergonómia. Mivel ennek elején elsősorban a neuropszichikai terhelés elemzése és értékelése állt, sokáig emberi mérnöktanról (Human engineering) írtak.

A „mérnöki pszichológia” fogalom máig használatos. Csakhogy ehhez a törekvéshez, amely a szervezetnek ugyan igen fontos közegét, az idegrendszert helyezte központba, fokozatosan csatlakoztak a már létező vagy keletkező munkát vizsgáló tudományágak, mint pl. a munkafiziológia, antropometria, munkahigiéna, melyek a mai értelemben vett ergonómiába ötvözödték [8, 13, 20, 27]. Ez az új munkatudomány nem pótolhatja a belépő műszaki, orvosi, természet-, társadalom-, szervezés- és egyéb tudományokat, hanem az emberi munka kutatásánál elért eredményeket foglalja egybe ahhoz, hogy az emberi munkavégzéshez optimális feltételű munkafolyamatokat alkosson. Ebben az értelemben keletkezett az 1981. évi 6385 számú ISO norma az ergonómiáról.

A nemzetközi ISO norma létének dacára az ergonómia mint önálló tudományág tulajdonképpen még nem konstituálódott, ami abban is megnyilvánul, hogy (legalábbis Európában) nem léteznek iskolai rendszerben közvetlenül képzett diplomás ergonómusok. Így hát a szakmát a résztvevő tudományágak képviselői űzik: mérnökök, orvosok, pszichológusok, üzemgazdászok, antropológusok stb. Ez aztán az ergonómiának nevezett szakkönyvek struktúrájában nemegyszer meg is látszik, jobban hangsúlyozván a szerző szakmáját és kevésbé más jelenlevő tudományt vagy szakszemponthoz. Ezt az állapo-

tot évszázadunk adósságának is tarthatjuk, de ez nem természetellenes: a tudomány fejlődése nem igazodik a naptárhoz.

Évszázadunk második felében a munkaszervezés nagyszámú jelentős újdonsággal gazdagodott, amelyekből a *wieneri*⁹ kibernetika nyomán az amerikai Nadler alkalmazta elsőnek a munkaszervezésbe vetett rendszerelméletet. Tanai mélyen beágyazódtak a különböző nemzeti racionalizációs iskolákba és gyakorlatba. Magam egy kisebb tanulmányban mutattam be idevonatkozó kutatási eredményeit [10]. A pozsonyi Lipták [17] és munkaközösségei hatkötetes racionalizálási módszertant dolgoztak ki, amely egyszerre jelent meg szlovák és cseh nyelven [16]. Ehhez közel áll a román nyolckötetes „Studiul muncii” (1973) [21], amely azonban elsősorban átvett anyagokat közöl.

A pozsonyi Dom technika 1966-tól kezdődően évenként, majd két évenként rendszeresen folyó munkaszervezési konferenciákat szervezett, amelyen a legjelentősebb európai és szórányosan tengerentúli szakemberek is találkoztak. Fenti kollokviumok, melyeken 15 vagy több ország képviselői jelentek meg, ama kivételes nemzetközi rendezvényekhez tartoztak, ahol a világnyelvek mellett bevezették a magyar tárgyalási nyelvet is. A konferenciasorozat a dubceki enyhülési folyamat előzményei sorába tartozott és a 1968-as csehszlovákiai „baráti bevonulás” után további harminc évig sikeres volt. Úgy látszik, hogy ez a korszak volt évszázadunkban a munkaszervezés „in floribus” korszaka. A legutóbbi évek a rendezvény hanyatlásához vezettek, ami elsősorban a gazdasági rendszerek megváltozásának és az ezt kiváltó érdektelenségnek és az anyagi eszközök hiányoknak tudható be. Fentihez hasonló, háromévenként ismétlődő konferenciákat rendezett a Drezdai Műegyetem Munkatudományi Kara (Arbeitswissenschaftliche Sektion) AWITA (Arbeitswissenschaftliche Tagung) néven, valamint a Maribori Egyetem (Szlovénia) Kranjba kihelyezett Munkatudományi Kara. Előbbi Kurt Völker, utóbbi Zdravko Kaltnekar munkagazdasági tanszékvezető egyetemi tanárok sok éven át garantálták. Ez a folyamat az 1956-os magyarországi forradalmat és rendszerváltást követően sokrétű előrendeléshez vezetett. Sok kiváló tudós és szakember között kiemelném *Ladó*,¹⁰ *Parányi*¹¹ és *Susánszky*¹² neveit. *Ladó* [15] igen széles ismerethalmazba beágyazva mutatja be a szervezés fő problémáit, melyek között „munka” alatt immár a szellemi munka is megjelenik. *Parányi* számos műve közül a „Korszerű munkaszervezés”-t [19] emelném ki, amellyel alapjait fektette le a magyar szakélet számára írt általá-

nos érvényű ismereteknek. Végül a számos racionalizálásról szóló munka között *Susánszky* „A racionalizálás módszertana” (1982) [22, 23] c. átfogó metodikáját említem, amelyben újszerű az, hogy a hagyományos racionalizálási módszereken felül bevonja az alkotó módszereket is, felhasználandó azokat a munkaszervezésben.

Az említett szakirodalomban elsőnek *Susánszky* említi a *preventív racionalizálás* fogalmát. Ezt a problémát először eme cikk szerzője dolgozta fel a hatvanas években [11, 12]. A gondolat onnan eredt, hogy az ebből az időből származó félautomatikus gépeken a munkaszervezés döntő részét a géptervező volt hivatott előre elvégezni, mert az üzemeltetés folyamán a szervezés már csak igen csekély eredményeket hozhatott. A preventív racionalizálás rendszerét a volt Csehszlovákiában az alkotás időszakában folyó tevékenységként kötelezővé tették, gyakorlata elterjedt és rendkívüli visszatérülési hozamokat biztosított más országokban is. Míg kezdetben a preventív racionalizálás főleg (vagy csupán) a gépkiszolgálási munkákra irányult, az fokozatosan bővült a leendő karbantartási igényekre, épülettervezésre és a leendő egész munkahelyek környezetalkotási elemeire (így pl. a zajvédelemre) is [11, 12]. Nem örömteljes az a megállapítás, hogy mint a munkaszervezés általában, így a preventív racionalizálás is lényegesen lelassult vagy jóformán megszűnt a rendszerváltás útját választó országokban az ott mutakozó kedvezőtlen gazdasági jelenségek miatt.

Ez nem mondható el a hagyományos, így pl. a nyugat-európai országok gyakorlatáról ugyanebben az időszakban. Itt (pl. a Német Köztársaságban, Ausztriában), ahol a munkaszervezés, benne a racionalizálás igen intenzíven folyik, látványos eredményeket szül, persze szorosan kötődik a műszaki fejlődéshez, főleg az automatizáláshoz és számítástechnikához. Így pl. egy nyugatnémet kohászati üzemben egy racionalizálási csoport a létszámot tíz év alatt 6000-ról 1800-ra csökkentette, mialatt a termelés emelkedett. Állítják, hogy ugyanakkor senki sem lett emiatt munkanélküli.

A munkaszervezésnél alkalmazott műszaki felszerelés sajnos nem túl sokat fejlődött. A taylori időmérő stopperek a század közepén kétmutatóssá váltak, a területeinken használt szovjet órák nem mindig voltak megbízhatóak, (ma már ki is haltak) az elektronikus sportstopperek pedig nem alkalmasak a munkaidőmérésre. A műszakidőmérések gazdagodtak részben kézi regisztráló felszerelésekkel, részben a gépi időket regisztráló és munkaidő felhasználását mérő igen komoly regisztráló berendezésekkel, melyeket a svédek *Centra-*

lograf, Vilati Procesiograf néven forgalmazták. A nem éppen olcsó berendezések visszatérülési idejét a német gépipar három évre szabta, s ami be is vált. Sajnos ezek a szporadikus jó példák nem találtak komoly érdeklődésre és az akadály nem annyira gazdasági volt, mint inkább a munkások ellenszenvé. Egy Kassán működő munkaszervezési szakember *Kracmar*¹³ egyszerű centralograf-fal próbált a helyi gépgyárban kísérletezni (ahol ez igen-csak indokolt volt), és ahol első napi munkája után elvágva találta a berendezés kábeleit. Tudomásom szerint a Dunai Vasműben felszerelt Centralograf jó eredményekhez vezetett [9], de való igaz, hogy ilyen természetű berendezéseknél (hatalmas, félig vagy teljesen automatizált hengerművek) ez a rendszer nem hozhat nagyszabású eredményeket.

A mozdulat tanulmányokhoz szükséges kezdeti műszaki felszereléseket még maga Gilbreth alkotta meg. A fotós tanulmányokat később átvitték a filmre, ahol viszont a lassítás ellenére felvett kockák hatalmas tömegének a kiértékelése okozott komoly gondot. Azzal a legegyszerűbb megoldással, miszerint a képbe egy perc- és másodpercmutatós órát filmeztek volna, sehol sem találkoztam. A mai videotechnika a legkülönbözőbb lehetőségeket kínálja fel, de reális felhasználását sehol nem láttam. A különböző részleges műszaki megoldások közül megemlíteném a Susánszky féle „multimoment mérőtechnika“-t [22], amelyet műszaki védelem alá vettek, a Miskolci Egyetemen sorozatosan használtak és a Susánszky féle „Racioteam“ nevű tartalékfelderítő csoportmunkában igénybe is vettek.

A volt szocialista tábor országaiban a munkaszervezés elméleti szempontból nézve majdhogyan sem maradt el a nyugateurópai ismeretektől, sőt nyugati szakemberek élénk érdeklődést tanúsítottak az itteni gyakorlat iránt. Szerző pl. a hetvenes évek elején meghívást kapott a bécsi műegyetem munkatudományi intézet igazgatói állására, ahova azonban nem engedték el. A nyugati szaklapok is szívesen fogadtak megfelelő cikkeket itteni szerzőktől. A honi gyakorlat is sikerrel hasznosította a munkaszervezést. Helyenként bevezették az MTM-et vagy hasonló rendszereket és egyes ágazatokban kötelezővé tették az előzetes racionalizálást. A gyakorlat mindazonáltal gyakran fékezte a hatékony munkaszervezést, aminek több oka is volt. A szigorúan elimináló bérpolitika, az inflációtól való félelem részben rövidre fogta a béremelkedést és biztosította az olcsó munkaerőt, úgy-hogy ez önmagában sem lehetett komoly indítéka a munkamegtakarításnak. Magasan mechanizált vagy automatizált üzemekben esetenként csupán 1 %-át

tették ki a bérek az összköltségeknek, ami megint csak gátolta a racionalizálást. Voltak azonban kifejezetten antimotívumok is, pl. az, hogy a vezetők fizetése az alkalmazottak létszámán is múlt, minek következtében gondosan óvták a létszámot még akkor is, ha az feleslegesen nagy volt. Mindezek a tünetek és tények fékeztek a termelékenység nagyobb szabású fokozását, a munkaerő-megtakarítást, és nagy mértékben járultak hozzá annak a hatalmas nivóbeli különbségnek a kialakulásához, amely a piaccgazdaságban működő és az új csatlakozó országok között kialakult. Ezek és más gazdasági és politikai valóságok következtében a rendszerváltás (ha országoként eltérő módon is) alapjában véve felkészületlenül találta a nemzeti gazdaságokat egy európai, vagy világméretű piaccgazdaságba való gyors bekapcsolódásra. Ezekkel a gondokkal küzd manapság valamennyi átalakulásban lévő nemzeti gazdaság.

Az ergonómia való intézményes oktatást térségünkben megoldatlannak találom, de ez a munkaszervezés oktatására is vonatkozik. A már említett drezdai műegyetem munkatudományi szakának, ill. a maribori egyetem kranji karának kivételével térségünkben nem ismerek szakosított munkaszervezésre való egyetemi oktatást. Ez az oktatás a műszaki egyetemeken ágazati gazdasági szakoktatás keretén belül vagy szakosított alapon, vagy mint szaktantárgy keretén belül fordul elő. Ha nem is általános, de igen gyakori tünet az, hogy a műegyetemen túlsúlyban lévő és hangadó technikus szakemberek nem fektetnek ezekre a kérdésekre súlyt, és az oktatásnak ezt a részét többnyire kevésbé vagy egyáltalán nem támogatják. Pedig evidens az, hogy egy kezdő vagy fiatal műszaki értelmiségi leginkább mint művezető, karbantartó, esetleg technológus kezdi pályafutását és itt a gazdasági ismeretek alapos tudása mellett munkaszervezési tudása és készségei munkájának lényeges részét képezik. Hasonló, némileg jobb a helyzet a szakközépiskolákban, ahol többnyire kétéves tantárgyakon belül művelik a témakört.

Sajnálatos körülmény az, hogy a rendszerváltás után, tehát az elmúlt tíz évben országainkban mintha kihalt volna, de legalábbis eltompult a munkaszervezés. A munkaszervezés manapság nem divatos, minden szem kizárólag a menedzsmentre, marketingre, számítástechnikára szegeződik. Szemünk láttára robban le egész vállalatok és emberek százazrei kerülnek az utcára. Susánszky látomásai (könyve [23] 1981-ben jelent meg arról, mennyire lényeges a kreativitás felhasználása a munka szervezésében és racionalizálásában, de nemcsak ott, hanem főleg és elsősorban a műszaki fejlődésben, új

gyártmányok és gyártási programok megalkotásában), nagyon is helytállóknak bizonyultak. Ez volna a helyes út nemzetgazdaságaink gyógyítására, figyelembe véve, hogy részben még ma is olcsó itt a munkaerő és számos szervezési és racionalizálási tapasztalattal rendelkezünk, amivel még olcsóbbá tehetnénk a termelést. Nem vitatom a marketing jelentőségét, de a piacon elhelyezni csupán azt lehet, ami van, jó és olcsó. Azt viszont meg kell tervezni, szervezni és legyártani. Ezek helyett és nagyon károsan a kereskedésben keresik sokan boldogulásuk kulcsát. Az sem megoldás, hogy az emberek az utcára jutnak, de felszabadított munkahelyük helyett újat kell teremteni, hogy ne a társadalom vállán, de saját kezük munkájából élhessenek meg.

Az emberiség eddigi története azt bizonyítja, hogy minden korszak és század rányomta bélyegét a fejlődésre. Nem feladatomban, de nem is képességem felsorolni mindazt a pozitívumot és negatívumot, amit a huszadik század adott az emberiségnek. Mindössze azt kívántam bizonyítani, hogy milyen adalékokkal járult hozzá a munkaszervezés a társadalom fejlődéséhez, mely szerintem maradandó hagyatéka. Ha manapság látszólag nem túl korszerű is, bízom benne, hogy rövidesen visszatér a munkaszervezés felújított arca új és lelkes követőivel és megvalósítóival.

Felhasznált irodalom

- [1] *Copley, Th.*: Taylor, father of scientific management. N.Y. 1923
- [2] Das REFA-BUCH. C. Hanser Verlag, München, 1961, 5 kötet
- [3] *Fayol, H.*: Zásady správy všeobecné a správy podniku. Praha, 1931. Cseh kiadás
- [4] *Ford, H.*: My life and work. New York, 1920
Today and tomorrow, New York, 1924
- [5] *Gilbreth, F. B.–Gilbreth–Moller, L.*: Applied Motion Study. New York, N.Y. 1917
- [6] *Gilbreth–Moller, L.–Witte.*: F. B. Gilbreth (életrajz). New York, 1925
- [7] *Heyd, O. F.*: Náuka o podniku. Nakladatelství Jiránek, 1946
- [8] *Johánek, T.*: Technická estetika a kultura strojárenských výrobku, Škoda, Plzeň, 1966
- [9] *Kis, S.*: Význam centralografu vo valcovniach, Hutník, Praha, 1966
- [10] *Kis, S.*: Projekt racionalizačného procesu. Podnikové organizace, Praha, 1968

- [11] *Kis, S.*: Ipari berendezések és munkahelyek tervezéséhez szükséges munkatanulmányok. doktori értekezés, MKKE, Budapest, 1971
- [12] *Kis, S.*: 'Efektivnost' preventívnej racionalizácie práce. Podniková organizace, Praha, 1974
- [13] *Kis, S.*: Poslanie ergonomie vo vývoji spoločnosti, Podniková organizace, Praha, 1976
- [14] *Kožoušek, J.*: Organizace výrobních podniku. Praha, 1947
- [15] *Ladó, L.*: Szervezési elmélet és módszertan. Közg. és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979.
- [16] *Lipták, Fr. a kol.*: Metodika racionalizácie práce. 6 kötet, Práca, Bratislava, 1975–78
- [17] *Lipták, Fr.*: Systemová organizácia práce. Alfa, Bratislava, 1977
- [18] *Maynard, H. B.*: Top management handbook. N. Y., 1960
- [19] *Parányi, Gy.*: Korszerű munkaszervezés, 2. kiad., Közg. és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1957
- [20] *Rohmert, W.*: Arbeitsgestaltung. Heidelberg, 1965
- [21] *Studiul muncii*, vol. I–VIII. Ministerul muncii, Bucuresti, 1974
- [22] *Susánszky, J.*: Az üzemszervezés alapjai. Közg. és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1957
- [23] *Susánszky, J.*: A racionalizálás módszertana. Műszaki kiadó, Budapest, 1982
- [24] *Schranz, A.*: Üzemgazdaságtan. saját kiadás, Budapest, 1938
- [25] *Taylor, F. W.*: The principles of scientific management. N. Y., 1911
- [26] *Taylor, F. W.*: (Wallich fordítása) Shop management (Die Betriebsleitung). Springer Verlag, Berlin, 1920
- [27] *Vaszko, M.*: Ergonómia. Bp., 1965

Megjegyzés: A munkaszervezés irodalma századunkban szinte kimeríthetetlen. Pl.: Susánszky [23] egymaga 482 forrásművet jelöl meg. A fent idézett műveket pusztán válogatásnak tekintem, majd mindegyikük számos további forrást közöl.

Lábjegyzet

- 1 Taylor, Frederic Winslow (1856–1915)
- 2 Gilbreth, Frank Bunker (1868–1934)
- 3 Ford, Henry (1863–1947)
- 4 Gantt, Lawrence (1861–1919)
- 5 Gilbreth-Moller Lillian (1878–1972)
- 6 Bata Tomás (1876–1932)
- 7 Leonardo da Vinci (1452–1519)
- 8 Lavoisier, Antoine Laureul (1743–1794)
- 9 Wiener, Norbert (1894–1964)
- 10 Ladó László (1922)
- 11 Parányi György (1923)
- 12 Susánszky János (1923–1999)
- 13 Kracmar Eduard (1902–1983)

Vincent A. MABERT-SZEGEDI Zoltán-Paul MAREK

ANTENNA HUNGÁRIA Rt.: KELET-EURÓPAI LEHETŐSÉG?¹

Az erősen globalizálódó telekommunikációs piac tulajdonosi szerkezete – stratégiai szerepe miatt – napjainkban átalakuláson megy keresztül. Az esettanulmány egy külföldi befektető szemszögéből vizsgálja a magyarországi piaci lehetőségeket. Az esettanulmányhoz oktatási segédlet is készült.

2000. február 10-ét írunk, s Daniel McCann, a BrightStar Communications (BSC) Vállalati Tervezési részlegének menedzsere a cég bloomingtoni, Indiana állambeli központjában, íróasztala mellett ülve az Igazgató Tanácsi ülésen való beszámolójára készül. A vállalat terjeszkedni szeretne, s Danielnek a telekommunikáció területén való hazai és nemzetközi expanziós lehetőségeket kell értékelnie. A BSC menedzsmentje a terjeszkedési lehetőségeket főként ezen az új és dinamikusan változó piacon keresi. Daniel az elmúlt hetekben egyetlen cégre koncentrált: információkat és adatokat gyűjtött az Antenna Hungária (AH) nevű, budapesti székhelyű, állami tulajdonban lévő cégről, melyről két nap múlva kell beszámolnia. Üzleti kapcsolatai révén megtudta, hogy az AH részvényeinek kb. 35%-át hamarosan megvásárlásra kínálják külföldi stratégiai vagy pénzügyi befektetőknek. „Jó lehetőség ez a BrightStar² számára?” – ezt a kérdést kell majd megválaszolnia.

BrightStar Communications

A bloomingtoni székhelyű (Indiana állam) BrightStar szolgáltatásokat nyújt a vezeték nélküli berendezések gyártóinak, többek között a Nokiának, az Ericssonnak, a Motorolának, a Kyocera-nak és a Panasonicnak, valamint a drótnélküli hálózatok működtetőinek a világ 75 országában. A gyorsan fejlődő vállalatot 1991-ben alapították. (Az 1. Melléklet a cég néhány aktuális pénzügyi adatát tartalmazza). A vállalat más, a fentiekhez kapcsolódó szolgáltatásokat is nyújt, mint pl. készülékek kereskedelme, ill. az ezzel kapcsolatos készletmenedzsment, csomagolás, valamint egyéb kiszervezett disztribúciós és logisztikai szolgáltatások. Néhány szóban ezekről a szolgáltatásokról:

A BrightStar ezen szolgáltatásai biztosítják, hogy vevői akkor (és addig) rendelkezzenek telefonkészülékkel, kiegészítőkkal, használati utasításokkal, dokumentációval és eladásösztönző anyagokkal amikor (és ameddig) szükségük van rá. Ezen hozzáállás hatékony módja annak, hogy a cég vevői megfeleljenek a regionális, szezonális, valamint speciális promóciós keresletnek. A BSC azért, hogy nagy számú telekommunikációs szolgáltatónak szállít, vásárlásaiban érvényesíteni tudja a gazdaságos méret nagyságot, s az így keletkező megtakarítás egy részét átadja vevőinek. A vevők, kihasználva a BrightStar vásárlóerejét kedvezőbb feltételek mellett tudnak drótnélküli termékeket és kiegészítőket vásárolni

¹ A tanulmány előkészítéséhez az anyagi segítséget az USAID által finanszírozott MATCH projekt biztosította, az együttműködési megállapodás száma: DHR-0029A-00-5033-00.

² A BrightStar nem létező vállalat, stratégiai helyzete és tevékenysége több valóságos vállalat jellemzőiből tevődik össze.

a gyártótól, mintha közvetlen kapcsolatban lennének vele. A BrightStar hálózati operátorokat és rendszereket is biztosít saját vevőinek, hogy azok vezeték nélküli kiegészítőket értékesíthessenek előfizetőiknek, azaz a végfelhasználóknak. A fentiekért a Termékdisztribúciós Részleg felelős. Telemarketinges értékesítést végez, s magas szintű vevőkiszolgálást biztosít, beleértve a 24 órán belüli rendelésteljesítést. Ez jó megoldást nyújt a szolgáltatóknak arra, hogy növelhessék a kiegészítők eladását anélkül, hogy a növelnék költségeiket, vagy le kellene kötniük más erőforrásokat.

A BSC másik alapvető szolgáltatása testreszabott termékcsoomagok – úgynevezett „rendelési csomagok” – összeállítására. A BrightStar képes arra, hogy akár nagy, akár kis mennyiségben is a vevők rendelkezésére álljon a termékek széles skálájával, a kiegészítő alkatrészeket és a támogató eszközöket is ideértve. A rendelési csomagok tartalmazhatnak előre programozott készülékeket, készenléti és feltöltött állapotban lévő akkumulátorokat, kiegészítő tartozékokat, lefedettséget jelző térképeket, tarifaterveket és testreszabott levelezési programokat. A megrendelt csomagot a rendelés másnapjára el tudják juttatni a megrendelőhöz. A BrightStar képes olyan csomagok just-in-time szállítására is, amelyeket akár egy speciális célpiacra vagy konkrét értékesítési promócióra állítanak össze.

A harmadik értéknövelt szolgáltatás, amelyet a BSC nyújt, a telefonkészülékek és egyéb telekommunikációs eszközök testreszabott programozása. A vállalat felszereltsége gyakorlatilag lehetővé teszi a világ összes vezető technikájának programozását. Bár leginkább standard programozási szolgáltatásokat nyújt, rendelkezik a megfelelő adottságokkal ahhoz is, hogy egyedi szoftvereket programozzon át, illetve fejlesszen tovább. A cég a világ különböző pontjain nyújtja ezen szolgáltatásait, kiküszöbölve azt, hogy a vevőknek a készülékeket a gyártási helyükre kelljen visszajuttatni.

További BSC szolgáltatás a javítás, karbantartás, a garanciális és a lejárt garanciájú készülékek és tartozékok cseréjének lebonyolítása, valamint a biztosítási panaszok kezelése, illetve egyéb *összetett javítási munkák*.

Miközben a BrightStar szolgáltatásainak árbevétele jelentősen nőtt az elmúlt néhány évben, a telekommunikációs iparág számos olyan változáson ment keresztül, amely fejfájást okozott a cégnek. Először is, számos új telekom vállalat lépett a piacra, és számos már jelenlévő szereplő terjesztette ki a tevékenységét más piacokra, ezáltal is növelve a versenyt. Másodszor, az imént említett tendenciák következtében a piac jelentősen kon-

szolidálódott, és a piaci részesedés, valamint a profitráták zsugorodtak.

A BSC felismerte, hogy erőforrásai szűkösek azokhoz a nagy versenytársakhoz viszonyítva a telekommunikációs piacon, mint az AT&T, MCI WorldCom, Sprint, British Telecom stb. Ahhoz, hogy piaci sikerességét növelje a vállalat, a vezetők számos egyéb lehetőséget mérlegeltek. Úgy hiszik, segíthet az, hogy társulnak egy új szereplővel, amelynek jó növekedési lehetőségei vannak, és amely számottevő piaci szereplővé válhat egy-egy erősen fejlődő piacon. Ha a megfelelő időpontban cselekszenek, akkor alacsony költséggel akár még az irányítói pakettet is megszerezheti. Az egyik régió – mely megfontolás tárgyát képi – Közép-Kelet-Európa (KKE), amely címke a balti államok, a Cseh Köztársaság, Lengyelország és Magyarország átmeneti gazdaságait takarja.

Miközben lehetséges jelöltek után kutatott a régióban, Daniel McCann figyelmét az Antenna Hungária (AH) frissen kinevezett vezérigazgatójának, László Gézának a nyilatkozata keltette fel, amely egy magyar újságban³ jelent meg: „Ma az AH jövedelmének csak jelentéktelen részét teszik a telekommunikációs bevételek. Azonban, az én stratégiám az, hogy öt éven belül a nettó jövedelem 50 %-a telekommunikációból, 50 %-a pedig a műsorszórásból származzon.” Ahogy tovább olvasta a cikket, Daniel azt is megtudta, hogy körülbelül 100 millió \$ beruházásra volna szükség ahhoz, hogy ezt az üzleti lehetőséget kiaknázzák. Ezt a beruházást a BSC is megtenné, ha jók lennének a kilátások, és előnyös üzletre lenne remény.

Antenna Hungária

A budapesti székhelyű Antenna Hungária jelenleg az egyetlen földi műsorszóró⁴ vállalat Magyarországon. Bár az AH főtevékenysége a földi műsorszórás, energiájának jelentős részét a telekommunikációs piacra irányította, amely területen a MATÁV a domináns szereplő Magyarországon. Az amerikai-német tulajdonban lévő MATÁV jelenleg monopóliumot élvez a földi bázisú telekommunikációs szolgáltatások terén. Az AH a vezeték nélküli kommunikációs iparág minden olyan területén

³ Budapest Business Journal, 1999. február 8.

⁴ A földi műsorszórás azt jelenti, hogy egy felerősített jelet egy adótoronyból a légtérbe sugároznak radiális irányban, hogy ezáltal egy antenna a jelet helyi felhasználás céljából foghassa (a 4. mellékletben részletesebb leírás található).

szolgáltat, amelyet az államtól kapott jogosítványai és a vállalat technikai kapacitása megengednek. A cég ezen kívül telekommunikációs és adatátviteli szolgáltatást is nyújt ügyfeleinek üvegszálalás és műholdas technológiák segítségével.

A vállalatot 1992. júliusában jegyezték be a *Magyar Műsorszóró Vállalat* jogutódjaként, amely korábban az egykori, állami tulajdonú *Magyar Posta* divíziójaként üzemelt. A Magyar Műsorszóró Vállalatot 1990. január 1-én alapította a közlekedési, távközlési és vízügyi miniszter a Magyar Posta reorganizációja keretében, melynek során szétválasztották a hagyományos postai (Magyar Posta), a telefonos (Magyar Távközlési Vállalat) és a műsorszóró szolgáltatásokat. A műsorszóró és programelosztási szolgáltatás jogát a Magyar Műsorszóró Vállalat kapta meg, amely később állami tulajdonú részvénytársasággá alakult és megkapta az Antenna Hungária nevet. A *korábbi Postai Rádiós és Televíziós Technikai Igazgatóság* tevékenységét, telephelyeit és eszközeit is átvette az AH.

Az AH üzleti profilját megvizsgálva három olyan alaptevékenységet lehet megkülönböztetni, amelyben a vállalat működik, vagy a jövőben működni szeretne: (A) műsorszórás, (B) jelenleg is nyújtott telekom szolgáltatások, (C) olyan telekom szolgáltatások, amelyet a vállalat a jövőben nyújtani kíván.

(A) Műsorszórás:

Az Antenna Hungária két olyan TV csatorna műsorát sugározza földi hálózatán keresztül, amely az ország egészét lefedi. A vállalat 32 hegygerincen lévő adón és 160 segédállomáson keresztül éri el a populáció 100%-át. A rádiózás számára pedig egyedülként, az egész országot lefedő földi adóállomás hálózattal rendelkezik. Mindhárom nemzeti rádióadó az Antenna Hungárián keresztül jut el a lakosság több mint 90 %-ához URH-n és középhullámon egyaránt.

A társaság jelenlegi bevételének több mint 75 %-a a televíziós, rádiós műsorszórásból és adatátvitelből származik, és csak 10 % ered a telekommunikációs üzletből. Az Antenna Hungáriának 2002-ig kizárólagos monopóliuma van erre a szolgáltatásra, s a kormány – részben ezen keresztül – erősen szabályozza a műsorszolgáltatók számára kiszabható díjakat. Nagyon sok érdekcsoport lobbizott a kormánynál a díjak alacsonyabb szinten tartásáért. Ezen kívül átfedések is vannak a különböző elosztási csatornák között, amelyek befolyásolják a bevétel növekedését. Például, az AH 92 Ft/hó/vásárlói áron

műsört sugároz a kábeloperátoroknak, amelyet a kábeltársaságok négyszeres, tízszeres áron értékesítenek tovább Budapesten. Ugyanezt a jelet sugározzák a levegőben, és fogják tetőantennákkal Budapest szerte. Becslések szerint legalább 300.000 háztartásban fogják az átvitelt, de csak felük fizet a szolgáltatásért. (Budapest Business Journal, 1999. február 8.) A potyautas magatartás megszüntetésének egyik módja az lenne, ha kódolnák a programokat. Az AH ezt még nem tette meg, talán azért, mert ennek a területnek az értékesítését tervezi. Minden esetre elfogadott tény, hogy az AH saját maga számára a műsorszórást nem tekinti kellően dinamikus üzletnek.

(B) Telekommunikációs szolgáltatások:

Annak ellenére, hogy az AH tevékenységének legnagyobb részét a televíziós és rádiós közvetítés teszi ki, a vállalat már nyitott a telefonkábel-fektetés⁵ és egyéb telekom-szolgáltatási területek felé, amelyek jelentős növekedési potenciállal kecsegtetnek. Például:

(1) 1994-ben aláírtak egy megállapodást a MATÁV-val, mely szerint az AH mikrohullámú hálózatán keresztül a MATÁV belföldi és nemzetközi telefonhívásokat bonyolít le. Az AH jelentős erőfeszítéseket tesz, hogy részt szerezzon ezen a piacon, mivel a MATÁV exkluzív koncessziós joga 2002-ben lejár.

(2) Az Antenna Hungária 1992-ben megállapodást kötött, miszerint bevezeti Magyarországon az EUTELTRACS műholdas kommunikációs, helyzetjelző és megfigyelő rendszert. A rendszeren keresztül az üzenet a másodperc töredéke alatt akár 80.000 km-t is megtesz a diszpécser központból a műholdon keresztül a járműig és vissza. A szatellit Európától kezdve Izlandon keresztül egészen az Urál-hegységig terjedő területet, valamint Közel-Kelet és Észak-Afrika bizonyos részeit is lefedi. 1993 óta használják a magyar fuvarozó vállalatok ezt a rendszert a hazai és az európai tevékenységre egyaránt.

(3) Az Antenna Hungária működteti a Budapesti Közlekedési Vállalat MRKE rendszerű mobil telefon alapú állomását is, amely 380 telefonvonalat nyújt egy 8 csatornás telefonhálózat keretében.

⁵ A telefonkábel-fektetés (réz vagy optikai) kábel fektetését jelenti két kommunikációs pont között (teljes leírás a 4. mellékletben).

(4) A cég 1998-ban kialakította kapcsolatát a DataNet Telekommunikációs vállalattal is, vezeték nélküli internet szolgáltatás céljából.

(C) Új üzleti lehetőségek a telekommunikáció területén:

Tetra

Bizonyos jelentések szerint az AH-nak komoly esélye van arra, hogy elnyerje annak a TETRA (Terrestrial Trunked Radio) nevű, új vezeték nélküli magán-telefon-szolgáltató hálózatnak a működtetésére kiírt kormányzati tendert, amelyet jelenleg telepítenek Magyarországon. A TETRA egy új típusú digitális („TRUNK”) rádiós rendszer, amelyet 1997-ben alapítottak Európában és elsőként Angliában vezettek be. Az Európai Telekommunikációs Szabvány Intézet (ETSI) koordinálja a digitális PMR kommunikáció szabványosítását az összehangolt 380-400 Mhz-es hullámsávval, melyet a NATO biztosít kizárólagos használatra a segélyszolgálatok, valamint a 410-430 Mhz-es sávval a TETRA polgári felhasználói számára.

A segélyszolgálati szervezetek törekvése ma az, hogy közösen használják az infrastruktúrát a segélyszolgálatok és egyéb, a szervezetekhez kapcsolódó állami intézmények között. Erre elsősorban azért merült fel az igény, hogy lehetővé váljon az országon belüli együttműködés a segélyszolgálatok között, valamint, hogy támogassák a határokat is keresztező, nemzetek közötti kommunikációt. A működtetési költségeket azok között osztják meg, akik csatlakoznak a TETRA-hoz hasonló hálózatokhoz.

1998-ban British Telecom és a Motorola szerződést írt alá az Antenna Hungáriával, hogy kifejlesszék a TETRA technológiára épülő telekommunikációs hálózatot. A digitális rendszert úgy tervezték meg, hogy az kielégítse a magyarországi segélyszolgálatok mobil telefonokkal szemben állított igényeit is.

Pusztán ahhoz, hogy megkezdhessék a TETRA rendszer tesztelését, jelentős beruházásokra volt szükség az építési kapacitások bővítése és a szolgáltatások minőségének megalapozása terén. Bár az AH jókora kormányzati támogatást kapott 1999. májusában erre a célra, a szakértők szerint további jelentős támogatásra lenne szükség, hogy kiépíthessék a teljes hálózatot.

Részesedés egy új mobiltelefon szolgáltató vállalatban

A hirtelen bővülésnek köszönhetően a 450 és 900 Mhz-es mobiltelefon frekvenciák túlszűfoltta váltak, ezért az 1800-as frekvenciát is elérhetővé tették a mobiltelefon szolgáltatók számára Budapesten, (amely egyébként

Magyarország fő telekom piaca) külföldi és hazai vállalatok is ajánlatot tehetnek az engedély megszerzésére. A magyar kormány mindenesetre kötelező partnerré tette az AH-t (továbbá a Magyar Postát) azáltal, hogy garantálta számukra a minimum 25% +1 arányú részesedést a létrejövő vállalkozásban, bármely vállalat szerezzék is meg az engedélyt. Az ésszerűség azt diktálja, hogy az AH ebbe a vállalkozásba a Budapest-szerte elhelyezett értékes adótornaival szálljon be. Az AH számára problémát – egy BSC-hez hasonló külföldi pályázó számára pedig lehetőséget – jelent az, hogy becslések szerint további 100 millió \$-ra lenne szükség ahhoz, hogy ezt a mobiltelefon hálózatot kiépítsék.

Előkészületek

Daniel McCann tudta, hogy az IT négy témakörben fogja őt kifaggtatni, mielőtt eldönti, hogy a BSC komolyan hozzáfogjon-e az AH jelentős részesedésének megszerzéséhez. Tudni akarják majd, hogy mennyire biztonságos Magyarországon – egy volt kommunista országban – befektetni. Érdekelni fogja őket a magyar telekommunikációs piac helyzete is. Aztán kérdéseket tesznek majd fel az országra jellemző szabályozási környezettel és annak várható alakulásával kapcsolatban. Továbbá szeretnének majd valami információt arról, hogy kik lesznek az AH további tulajdonosai, hogy kik a vállalat felső vezetői, valamint milyenek az alkalmazottai. Mindössze 20 percet beszélhet majd, úgyhogy most a jegyzeteit rendezgette, hogy kiválogassa azokat a kulcspontokat, amelyre mindenképp időt kíván szakítani előadása során. Az alábbiakban a jegyzetekből idézünk:

Országkockázat

1990 óta Magyarország számos lépést tett abba az irányba, hogy a nyugati érdekekhez közelebb kerüljön. Először: nemrég vették fel a NATO-ba. 1999-ben, a boszniai háború alatt gyakorlatilag a NATO állomáshelye volt. Másodsor: esélyes arra, hogy a következő körben bekerüljön az Európai Unióba. És harmadszor: egy friss publikáció mutatja (lásd 6. melléklet) az ország kedvező helyzetét az országkockázati rangsorban.

A magyar telekommunikációs piac:

Magyarországnak történelmileg fejletlen kommunikációs hálózata volt. Ez volt jellemző egész Kelet-Európára is. (Lásd a 3. melléklet összehasonlító statisztikáit néhány

kiválasztott nyugat-európai ország és a kelet-európai régió tekintetében.) 1990. óta mind a kormány, mind az üzleti szféra folyamatosan és jelentős ütemben fejlesztette rendszerét, miközben a jövőre tervez.

1996. végére száz lakosra 26 telefonvonal jutott, ami jelentős ugrás az 1989-es kilenchez képest. Ezután 1999-ig folyamatosan évente 200.000 új vonalat telepítettek. Ez bizonyos csökkenést jelentett a korábbi szinthez képest az üzleti kommunikáció felé való elmozdulás miatt. A cél 2000-re a közvetlen cserevonalak penetrációs rátájának 35-40-re történő növelése.

Ma a telekommunikációs lehetőségek nagy választéka áll rendelkezésre Magyarországon. A fix szolgáltatások közé tartoznak a telefon szolgáltatások, adatátviteli szolgáltatások (bérelt vonali szolgáltatás, *adatátviteli szolgáltatáscsomagok* (*Packet-switched data communications services*), műholdas adatátviteli szolgáltatás), és *széles sávú* (*wide-band*) kommunikációs szolgáltatások. A mobil szolgáltatások közé a celluláris rádiótelefon szolgáltatások, gépi hang szolgáltatások, rádió szolgáltatáscsomagok (*bunched radio services*) és globális műholdas szolgáltatások tartoznak. (A 3. melléklet vázlatot rajzol a telekommunikációs ipar infrastrukturális jellemzőiről.)

A MATÁV - Magyar Távközlési Vállalat – uralja a telekommunikációs piacot. A céget 1993-ban privatizálta egy német-amerikai tulajdonú, a Deutsche Telecom és az Ameritech együttműködéseként létrejött közös vállalat. Kezdetben a közös vállalat 30%-os tulajdonjogot szerzett irányítási (!) joggal. 1995-ben a közös vállalat újabb 38%-ot szerzett meg a MATÁV részvényeiből. A cég monopólium koncesszióval rendelkezik az alapvető földi telefonszolgáltatások ellátására 2002-ig, ez azonban csak a hangkommunikációra érvényes, az adatátvitelre, illetve képkommunikációra nem. A 2002-es év az az Európai Unió által előírt dátum, ameddig meg kell teremteni a nyitottabb versenykörnyezetet a többi szolgáltató számára. 1997-ben a MATÁV részvényeinek 25%-át forgalomba hozták a New York-i és a budapesti tőzsdéken. Ehhez szükség volt arra, hogy az ÁPV Rt. lemondjon a megmaradt 32%-ának feléről, ezen túl a külföldi partnerek további nyolc %-ot adtak el (összességében 60%-ra csökkentve le ezáltal az általuk birtokolt részvénycsomagot).

A MATÁV földi és mobil szolgáltatásokat nyújt. 1997-ben és 1998-ban egy 70 milliárd Ft-os (250 millió \$) beruházással kiterjesztette ISDN szolgáltatását a környező régiókra is. 1993 és 1999 között a Deutsche Telecom és az Ameritech együttesen 1,8 milliárd \$-t fektetett be, hogy megvásárolja, fellendítse, növelje és működtesse a MATÁV-ot. A cég elsődleges szempontként

kezelt az analóg vonalak digitálisra cserélését. Jelenleg már a vonalak 60 %-a digitális. 1992-95 között sikeresen kiépítették a Magyar Digitális Gerinchálózatot, mely magában foglal egy 3000 km hosszú optikai szál hálózatot és egy 1800 km hosszú digitális mikrohullámú hálózatot. Ez a hálózat az összes nagyobb várost, két Intelsat A műholdat és egy Intersputnik műholdat köt össze nemzetközi kapukkal és átviteli vonalakkal.

A mobiltelefonok piaci szegmense bizonyítottan egy gyorsan növekvő, sokversenyzős része a telekommunikációs piacnak. 1997. végére az előfizetők száma elérte a 700.000-t és 2000 végére már 2.5 millió előfizetőre számítanak. Magyarországon három szolgáltató van: a Westel Rádiótelefon Kft. (450 MHz), a Westel 900 (900 MHz) és a Pannon GSM (900 MHz). Ezek a vállalatok együttesen körülbelül 850 millió USD-t fektettek be a celluláris telefonpiac fejlesztésébe. Míg a piac gyorsan fejlődött, addig a bevételek csak lassan nőttek, mert az új belépők és a meglévő vállalatok versenye miatt a tarifákat csökkenteni kellett.

A GSM (Global System for Mobile Communications) rendszer egy celluláris, digitális mobil rádiótelefon szolgáltatás. Az első GSM kísérleti rendszert Genovában mutatták be 1991. októberében a Telecom '91 kiállításon. A kereskedelmi szolgáltatás 1992-ben kezdődött el, júniusra megjelent az első kicsi „marokkészlék”, és a kereslet gyorsan növekedett. Magyarország az elsők között volt a közép-kelet európai országok közül, amely elkezdte a GSM kísérleti rendszert 900 Mhz-en, s az néhány hónapon belül kereskedelmi szolgáltatássá vált.

1998-ra Magyarországon a mobiltelefon térhódítása elérte a hét %-os lakossági szintet, közel a tíz %-os GSM kapacitáshatárához. Mivel a 900 MHz-es sáv szélesség elérte a teljes kihasználtságot a piacon, így azt kiterjesztették a 1800 MHz-es frekvenciára az erre a frekvenciára kormányengedéllyel rendelkező szolgáltatók számára. Ezt a telekommunikációs frekvenciát a DCS 1800-as mobiltelefon szolgáltatásként ismerik. Az elsődleges szolgáltató a PRIMATEL, az amerikai VODAFONE AIRTOUCH (50.1 %) és a német RWE (19.9 %) konzorciuma, amely a tulajdonrész 70 %-át képviseli. Az újonnan megalakult cég maradék 30 %-ának tulajdonosait az ÁPV Rt. jelölte ki Magyarországról. Ezek: a Magyar Posta Rt. (10%) és az Antenna Hungária Rt. (20 %). Az ÁPV Rt. megtart egy „arany részvényt” magának az új vállalatból, ami speciális vétőjogot biztosít számára.

Mint ahogy azt már korábban említettük, létezik egy másik telekommunikációs rendszer is Magyarországon, amit a közszolgálati szektor számára fejlesztettek ki.

A telekommunikációs piac dinamikusan fejlődött Nyugat-Európában, és ezek a változások Magyarországon is be fognak következni feltehetőleg 2002. tájkán. Például, a német telekom piac 1998-as teljes liberalizációja óta, rengeteg újítás született a termékekben, verseny alakult ki az árakban, vállalati átszervezésekre, számos összeolvadásra és társulási szerződésekre került sor. Több tucat új telefontársaság lépett a piacra, leszorítva ezáltal a hívások költségét. Természetszerűen konszolidáció fog bekövetkezni, és a túlélő vállalatok fogják uralni a piacot.

A távközlési szektor privatizációja és „felszabadítása”

A privatizáció 1990-ben kezdődött Magyarországon. A kormány felügyelte a folyamatot, a döntéseket azonban az *állami vállalatok vezetői* és az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. vezetői által nyújtott inputok alapján hozták. 1997-ig az állami vagyon nagy részét privatizálták, többségét stratégiai befektetőknek adták el versenytárgyalások útján. Mindemellett számos nagyvállalat, mint a Magyar Villamos Művek, a MAHART és az Antenna Hungária 100 %-ban állami tulajdonban maradt.⁶ 1992-ben a távközlési törvény elfogadásával a befektetők bizonyos mértékű garanciákat kaptak. A Magyar Távközlési Rt.-t nem sokkal ezután privatizálták.

Az ÁPV Rt. döntéshozó és végrehajtó szerv, amely az államot képviseli az állami tulajdonjogok és ezek gyakorlását illetően. Az ÁPV Rt.-t mint az Állami Vagyon Ügynökség jogutódját 1994-ben alapították, és törvény kötelezi az állami privatizáció és a vagyon védelmének szolgálatára. Célja magánvállalati szerkezeten alapuló, modern vegyes gazdaság létrehozása. Mindezek ellenére van rá példa, hogy a vezetés olyan döntéseket hoz, amelyek ellenkeznek az általános piaci elvekkel. Ezek a vállalatok állami tulajdonú szervezetek, néha monopóliumok, a kormányzat által meghatározott vagy szabályozott limitált árakkal.

Az ÁPV Rt. rendszeresen információt kap szabványos jelentési rendszereken keresztül az olyan cégek működéséről és jövedelmezőségéről, mint például az Antenna Hungária Rt. Ugyanakkor az ÁPV Rt., képviselői közvetítésével, akik az állami cég vezetőségi székeiben ülnek a működésre és a követendő irányvonalakra vonatkozó javaslatokkal is előáll. Ez a fajta kap-

⁶ 1996-ban egy francia befektetői csoport nyolc milliárd forintot ajánlott fel az AH-ért, de a magyar állam visszautasította az ajánlatot.

csolat azt a tényt tükrözi, hogy az ÁPV Rt. fő, ill. jelentős tulajdonosa a vállalatnak.

AH: Tulajdonosi szerkezet, menedzsment és munkaerő-állomány

Jelenleg az ÁPV Rt. az AH 11,250.000 részvényének 87%-át tartja kézben. Korábban az ÁPV Rt. részesedése 83 % volt, azonban 1999. májusában a magyar kormány 5 milliárd Ft-tal (3,5 millió \$) támogatta hét új műsorszóró hálózat kiépítését (Budapest Business Journal, 1999. május 26). 1999-ben nyilvános részvénykibocsátásra került sor: a fennmaradó részvények egyéb intézmények (bankok) és természetes személyek birtokába kerültek és a Magyar Értéktőzsdén forgalmazzák őket. 1999-ben a részvények árfolyama 3.160 Ft-os minimum és a 6.295 Ft-os maximum között mozgott, és 6.000 Ft felett volt 2000. januárjában.

A tulajdonosi szerkezetben meglévő kormányzati többség jó néhány kihívás elé állította a menedzsmentet. A kormányzati politikában számos átalakulás történt az elmúlt hat évben, amely az APV Rt. elvárásainak változásában tükröződött. A privatizációs célok is változtak. Nagy kérdés például, hogy mi legyen a kívánt kormányzati részesedés a privatizáció után? Ez az arány nulla és 50 % között ingadozott a korábbi hat esztendőben az uralkodó politikai légkör függvényében. 1995. előtti óriási volt a nyomás, hogy Magyarország fizetési mérlegének egyensúlyát megteremtse. A kormány sok állami vállalatot privatizált, hogy megnyerje a külföldi befektetőket és ezáltal külföldi valuta áramoljon az országba. 1996-ban egy francia vállalat több hónapig tartó, költséges procedúrát vállalt fel, hogy előkészítse és előterjessze ajánlatát az AH számára. Ám, mire az ajánlatot az ÁPV Rt. megvizsgálta, megváltozott a kormányzati privatizációs politika és az ajánlatot visszautasították. Írd és mondd, a jelenlegi törvények azt írják elő, hogy az állami tulajdonú vállalatokban az APV Rt. részesedése minimum 50 % plusz egy részvény kell legyen.

Jónéhány változás történt a vezetésben és a szervezeti struktúra is átrendeződött az AH-ban az elmúlt öt évben. A jelenlegi vezetőt, Dr. László Gézát 1999. februárjában nevezték ki vezérigazgatónak, s ruházták fel közvetlen operatív irányítási jogkörrel. Előzőleg ő volt az igazgatótanács elnöke 1998. szeptembere óta. Vezetése alatt számos fiatal és elszánt menedzser került a vállalathoz. Az új főnök a vállalatot hat üzleti egységre osztotta, melyek a következők: telekommunikáció (vezérigazgató-helyettesi vezetés) műsorszórás (szintén vezérigazgató-helyettesi

irányítással) stratégia és informatika (a multimédiát is beleértve) marketing; beruházás és nemzetközi kapcsolatok; illetve pénzügy. Valamennyi üzleti egység profit centerként működik, és hozzá kell járulnia a vállalat sikeréhez.

Az 1.300 fős zömében főállású alkalmazotti gárda szakmailag jól képzett, sokuk mérnök. Az örökölt vállalati kultúra bürokratikus és paternalisztikus, mint ahogy ez egy jellegzetes, nagy, monopolista állami vállalatnál várható.

A legnagyobb probléma, amellyel az AH évek óta szembesül, a tőke – elsősorban a hosszú lejáratú tőke – hiánya. A menedzsment évek óta azon dolgozik, hogy a tőkeszegény műsorszóróból nagy telekom szolgáltatót formáljon. Bár mutatkoztak a siker apró jelei, az előrehaladás lassú volt, és az ÁPV Rt. nem volt képes/hajlandó beruházni, és nem szándékozta részesedésének egy részét eladni egyetlen stratégiai befektetőnek sem – legalábbis eddig.

A vállalat fő célja az utóbbi három évben a nyereséesség növelése volt. 1995-ben a vállalat bevételei alacsonyok voltak, és az adózás utáni nyeresége is csökkent az előző évhez képest (2. melléklet pénzügyi adatai). Költségsökkentő programot indítottak be, és óriási erőfeszítések révén igyekeztek a munkaerő-állományt leépíteni. Több mint 300 ember távozott az AH-tól 1996-ban, akiknek 50 %-át nyugdíjazták, a többiek pedig más telekommunikációs és nem telekommunikációs cégeknél kaptak állást. Néhány vállalkozó kedvű dolgozó pedig megalapította saját cégét és jelenleg szerződéses szolgáltatásokat nyújt az AH-nak. 1998-ra a bevételek megkétszereződtek, és az adózás utáni nyereség is lényegesen nőtt. Ennek ellenére, a cash-flow még mindig igen szűkös a jelentős infrastrukturális beruházások iránti igény miatt.

◆ Kérdések:

Képzeld magát a BSC igazgatóságának egyik tagja helyébe. Készüljön fel, hogy megalapozott véleménye – vagy legalábbis mélyreható kérdései – legyenek a következő témákban:

1. Milyen lehetőségeket és kockázatokat jelentene a BrightStar-nak az AH-ba történő befektetés? Hogyan befolyásolja Magyarország NATO tagsága és várható EU csatlakozása a relatív országkockázatot?

2. Akarná-e és képes lenne-e a BSC arra, hogy megszerezze az irányítást, miután megvásárolta az AH 35%-át?

3. Mekkora értéket képvisel az AH, illetve a 35%-os részvénycsomag?

4. A magyar telekommunikációs piac liberalizálásáig két év van hátra. Amíg az AH közös vállalatokat és együttműködéseket alakított ki az elmúlt öt évben, a cég cash-flow-ja és jövedelmezősége gyengének mutatkozott. Ez a tény azt tükrözi-e, hogy az AH nem volt képes a szolgáltatásokért megállapított árakat kontrollálni, (főként a rádió és televízióközvetítés üzletágában) vagy más dolgok is fontos szerepet játszottak?

5. 2000. elején 100 lakosra húsz mobiltelefon jutott. Mi lehetne az AH idekapcsolódó stratégiája, látván az óriási fejlődést és a gazdaság dinamizmusát, figyelembe véve a cég szűkös anyagi lehetőségeit?

6. Milyen legyen hosszú távon az AH tulajdonosi szerkezete, és a kapcsolat az AH, az ÁPV Rt., és a BrightStar között? Az ÁPV Rt. 1999. májusában tőkeinjekciót adott az utóbbi 18 hónapban történt fontos infrastrukturális beruházások finanszírozására. Ennek következtében az ÁPV tulajdoni részaránya 87%-ra emelkedett. A közeljövőben az ÁPV Rt. fenn kívánja tartani az ellenőrzéshez szükséges minimális 50% plusz egy részvényt, ahogy azt az 1995-ös privatizációs törvény előírja. Elfogadható-e ez a BSC számára? „Meg lehet-e ezt” valamilyen módon, törvényes keretek között „kerülni”?

7. Elemezze Magyarország országkockázatát, összehasonlítva azt a többi kelet- és nyugat-európai ország kockázatával.

1. melléklet

A BrightStar Communications eredménykimutatása (Az adóév 1998. december végéig tartott)

Éves működési bevétel (000)	1,628,600 \$
Működési profit	
amortizáció előtt (000)	85,800 \$
Adófizetés előtti	
eredmény (000)	31,400 \$
Teljes nettó eredmény (000)	20,200 \$
EPS- (Earnings per Share)	0,38 \$
Saját tőke hozama	8,4 %
Idegen tőke hozama	3,8 %
Adózás előtti profit ráta	1,9 %
Adózás utáni profit ráta	1,2 %

Az Antenna Hungária válogatott pénzügyi adatai

Év	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Értékesítési árbevétel	4,93	6,13	6,31	8,32	10,61	13,28	16,54
Adózott nyereség	0,54	0,39	0,18	0,48	1,15	0,90	1,25
Eszközök értéke	13,77	15,22	15,82	18,60	23,84	25,88	35,37
Passzívák	2,92	4,00	2,90	5,45	5,72	6,40	11,56
Nettó eszközérték Ft	11,85	11,22	12,92	13,15	18,12	19,48	23,81
Becsült árfolyam (1 USD)	90	100	130	160	200	220	245
Alkalmazottak száma	1650	1644	1620	1296	1275	1278	1100

Válogatott telekommunikációs adatok

	Németország	Olaszország	Portugália	Kelet-Európa*
Lakosság (millió fő)	82,04	57,66	9,96	121,28
GDP (milliárd \$)	2102,80	1145,40	102,10	352,90
Fő telefonvonalak /100 fő	56,68	45,07	41,35	24,31
Mobil előfizetők / 100 fő	16,97	35,53	30,89	4,82
Telefon forgalom (perc/ előfizető)	101,30	104,10	114,20	79,20
Távközlési bevétel (\$ / fővonal)	1075	1002	896	363
Távközlési beruházás (\$/ fővonal)	189	260	355	151
Internet host / 10.000 lakos	176,70	67,05	55,99	33,88

(Forrás: Financial Times, 1999. október 8.)

* Albánia, Bosznia, Bulgária, Horvátország, Csehország, Magyarország, Lengyelország, Románia, Szlovákia,

4. melléklet

A kommunikáció ABC-je

A telekommunikáció szavak, hangok, képek vagy adatok átvitele, elektromos vagy elektromágneses jelek, illetve impulzusok formájában. A távközlés médiuma a telefon (hagyományos vezetékkel vagy optikai kábellel), a rádió, a televízió, a mikrohullám és a szatellit. A telekommunikáció leggyorsabban fejlődő területe a vezetéken vagy rádióhullámon keresztül történő digitális adatátvitel.

Rádiós és televíziós közvetítés: Egy tipikus rádió- vagy televízióállomáson az élő és rögzített műsorok – beleértve a kereskedelmiek – jeleit egy központi vezérlő helyiségben állítják össze az állomás adásának terv szerinti, folyamatos ellátása érdekében. A teljes adásidő alatt számítógépek indítják el és állítják le az audio- és videójeleket és az egyéb programforrásokat, valamint kapcsolják a különböző audio és vizuális

jeleket. A jeleket ezután a sugárzóra juttatják. (Lásd az ábrát illusztrációként.)

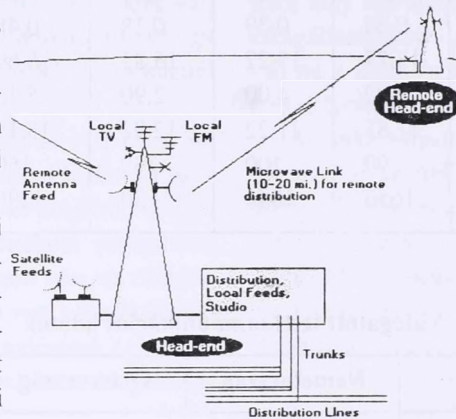
A sugárzó felerősíti a videó és audio jeleket, valamint elektronikus impulzusokat használ a jeleket átvivő hullámok (információt hordozó oszcilláló elektromos áramok) módosításához és változtatásához. Az átvivő hullámokat egyesítik, majd a sugárzó antennára juttatják, amit általában az adott sugárzási körzetben található legmagasabb fix pontra szerelnek fel (lásd az ábrát). A sugárzó antennában az átvivő hullámok rezgése elektromágneses hullámot hoz létre, ami a légtérben vízszintesen terjed. A hullámok bizonyos hatótávolságon belül gyenge elektromos áramot gerjesztenek a vevő rádiós és televíziós antennákban. Ez az áram az eredeti küldött jel jegyeit viseli. Az áram az antennából a televízió és a rádió fogadókészülékébe áramlik, ahol audio és videó jelekre válik szét. A jelek felerősödnek és a képcsőbe, illetve a mikrofonokba továbbítódnak, ahol a program látvány- és fényeffektusai kialakulnak.

Bizonyos esetekben a vevőantenna tulajdonosa egy kereskedelmi kábel társaság, amely egy nagyobb földrajzi térséget szolgál ki. A kábel társaság coax-kábeles disztribúciós hálózattal rendelkezik, amely a fogyasztókkal közvetlen összeköttetésben áll. A küldött jelek megfelelő szinttartását a hálózat mentén elhelyezett áramerősítők, monitorok, kapcsoló berendezések biztosítják. Egy másik, egyre elterjedtebb lehetőség a szatellit rendszer, ahol a szatellit újra sugározza a földi állomásról érkező jeleket.

Mobiltelefonok: Az utóbbi időben történt legfontosabb telefon-technológiai fejlesztés a telefonkészülékek rádió alapú továbbfejlesztése volt, amely lehetőséget teremtett előbb a vezeték nélküli telefonok, majd a mobiltelefonok térnyerésére. Jelenleg a digitális mobiltelefonok a legelterjedtebbek, mivel a rádiójeleket lényegesen nehezebb lehallgatni és dekódolni. A mobiltelefonoknál a készülék és az antenna közötti információtovábbítás rádiójelek segítségével történik. A kiszolgált területet a méhsejt szerkezetéhez hasonlóan cellákra felosztják, cellánként egy-egy antennát helyeznek el, és telefonvonalak segítségével a mobiltelefon-központhoz kötik. Ez a központ összeköti a mobiltelefonokat egymással, vagy továbbítja a hívást egy hagyományos központ-hoz, ha a kapcsolat egy mobil és egy vezetékes telefon között jön létre. Ez a speciális mobiltelefon-központ - számítógépes ellenőrző rendszere segítségével – telefonáláskor az adott telefonhoz legközelebb eső antennát választja. A telefonkészülék mozgásakor a központ automatikusan meghatározza – a leadott rádiójelek erőssége alapján – hogy mikor kell a szomszédos cellára váltani. Ez a váltás a beszélgetés megszakítása nélkül történik. Az ilyen típusú szárazföldi mobil rendszerek esetében gyakorlati megfontolásból, a jelerősség átviteléhez szükséges energia miatt van szükség a készülék mindenkor helyéhez közel lévő antennára.

A mikrohullámú rádiótechnológia is egy lépéssel közelebb került a távközlési műholdak bevonásával. A legtöbb telekommunikációs műhold geoszinkronú pályán van, azaz naponta megkerüli a földet az egyenlítő körül, így a műhold a föld felszínéhez viszonyítva mindig ugyanazon a helyen marad. Ezáltal egyetlen műhold is elegendő a felszín két pontja közötti folyamatos szolgáltatáshoz, feltéve, hogy mindkét pont látható a szatellitől. A műhold telepítési és működési költségei ellenére ez az

eljárás csatornákra lebontva költséghatékonyabb, mint a tengerfenéken elhelyezett coax-kábelek alkalmazása. Ebből következően, a távolsági hívásoknál általában műholdas összeköttetést használnak. A műholdon keresztül történő kommunikációnak egy komoly hiányossága van: annak ellenére, hogy a rádióhullámok nagyon gyorsan terjednek, a műhold Földtől való jelentős távolsága miatt a visszajelzésekben jelentős késések fordulhatnak elő. Ennek eredményeként sok telefonhívás csak egyik irányba való közvetítésre használja a műholdas összeköttetést, például a hívótól a fogadóig, az ellentétes irányú adatközvetítésre pedig szárazföldi mikrohullámú vagy coax összeköttetést alkalmaz.



lesztett Iridium-rendszer révén az előfizető a világon bárhol használhatja rádiótelefonját. Ez a rendszer több tucat műhold használatára épül, amelyek nem geoszinkronizáltak, és minden egyes felhasználó telefonjával közvetlen kapcsolatot létesítenek.

A távolsági adatátvitel másik formája a rádióadók és vevők használata. A coax-kábel feltalálását megelőzően nagy teljesítményű, hosszúhullámú, alacsony frekvenciájú rádióállomásokat telepítettek a nemzetközi hívások lebonyolításához. Ezeken egyszerre csupán néhány hívás folyhatott, ráadásul ezek árai egetverően magasak voltak. A mikrohullámú rádió nagyon nagy frekvenciájú rádióhullámokon keresztül nagy számú párhuzamos beszélgetés egyidejű lebonyolítására alkalmas ugyanazon a mikrohullámú kapcsolaton keresztül. Azáltal, hogy a kábelt nem kell az adótornyok között lefektetni, ez a rendszer általában olcsóbb, mint a coax-kábeles megoldás. Szárazföldi alkalmazás esetén a coax-kábel rendszereket gyakran mikrohullámú rendszerekkel egészítik ki.

Mikrohullámok, coax-kábelek, optikai szálak és műholdak kombinációi kötik össze a világ legnagyobb városait. Az egyes rendszerek kapacitása és teherbíró-képessége a rendszerek korától és a terület lefedettségétől függ. Nagyjából a következő kategóriákat különböztethetjük meg egymástól: A vezetéken történő frekvencia modulációval (FM) a régi telefonvonalakon csak néhány tíz áramkört lehet továbbítani vezetékpáronként. (Egy kör egy telefonkapcsolat kialakítására alkalmas); a coax-kábel konduktorpáronként körök százait, kábelként körök ezreit engedi át; a mikrohullám és a szatellit

eljárás csatornákra lebontva költséghatékonyabb, mint a tengerfenéken elhelyezett coax-kábelek alkalmazása. Ebből következően, a távolsági hívásoknál általában műholdas összeköttetést használnak. A műholdon keresztül történő kommunikációnak egy komoly hiányossága van: annak ellenére, hogy a rádióhullámok nagyon gyorsan terjednek, a műhold Földtől való jelentős távolsága miatt a visszajelzésekben jelentős késések fordulhatnak elő. Ennek eredményeként sok telefonhívás csak egyik irányba való közvetítésre használja a műholdas összeköttetést, például a hívótól a fogadóig, az ellentétes irányú adatközvetítésre pedig szárazföldi mikrohullámú vagy coax összeköttetést alkalmaz.

összekötés kapcsolatonként körök ezreit továbbítja; az optikai szál körök tízezreinek átáramlását teszi lehetővé. Az iparág a változó fogyasztói igények és a gyors technológiai fejlődés következtében meglehetősen változékony, a versenyben maradás évente dollármilliárdokat követel a szolgáltatóktól.⁷

5. melléklet

„A MATÁV profilja: Gyors ütemet szab Magyarországnak és Európának”

Vineeta Shetty, Financial Times,
1999. október 8. 31. oldal

Ha a kelet-európai térségben van olyan távközlési szolgáltató, amelynek sikerült végleg kibújnia a szovjet irányítású tervgazdaság befolyása alól, akkor az a magyar állami tulajdonú MATÁV. A MATÁV nemcsak gyorsabban növekszik bármely magyar vállalatnál, hanem a legtöbb európai távközlési társaságnál is dinamikusabban fejlődik. A sikerekhez lehetett némi köze Magyarország történelmileg igazolt nyugati beállítottságának, ami minimálisra csökkentette a magyar gazdaság kiszolgáltatottságát az orosz gazdasági krízissel szemben, sőt még a GDP és az export növekedését is ösztönözte.

A lengyel TPSA fejlődése során nem alkalmazta a külföldi tőkebevonás stratégiáját, a MATÁV esetében viszont előnyösnek bizonyult a stratégiai befektetés – az Ameritech és a Deutsche Telecom – által támogatott agresszív vezetési stílus; 70 %-os tulajdonosként gyors létszámcsökkentést hajtottak végre, 4000-re redukálva a munkahelyek számát. Ugyanakkor a MATÁV két év alatt 25%-kal növelte az előfizetési díjakat és a monopolista helyi tarifákat, ezzel mintegy előkészítve a távolsági és a nemzetközi tarifacsökkentést, ahol versennyel kell számolnia.

Reflektorfényben van a Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium is, Magyarország saját szabályozó szerve, amely a távközlési ipar áttekinthető és konzisztens, olykor népszerűtlen szabályozását látja el. A Cseh Köztársaságban érezhetően hiányzik az SPT, a nemzeti szolgáltató, kormányzati támogatása. Ezzel ellentétben a MATÁV-nak nagy segítség, hogy az előző magyar kormány nagylelkű adókedvezményt biztosított számára 2004-ig.

A MATÁV sikere szervesen kapcsolódik a magyar piac bővüléséhez. Részvénytőkéje a magyar piaci érték 13%-át teszi ki, és legutóbbi adatok szerint a távközlési

⁷ Ez a rész a Microsoft® Encarta® 97 Encyclopedia. © 1993-1996 Microsoft Corporation cikkei alapján készült.

bevételek 3,3%-kal járulnak hozzá Magyarország hivatalos GDP-jéhez. Mióta 1991 decemberében bejegyezték, a MATÁV kiterjesztette és továbbfejlesztette telefonhálózatát, ugyanakkor rugalmasabbá és hatékonyabbá vált, valamint a rádiótelefon-piacon is többségi részesedést szerzett, leányvállalatai, a Westel 900 és a Westel Rádiótelefon Kft. tulajdonlása révén. A telefonos várólista lecsökkent, a lakosság 34%-a rendelkezik már telefonnal. A teljesített kapcsolások aránya megnőtt és a telefontársaság értéknövelt szolgáltatásokat kezdett kínálni, mint például a részletes számlázás, árkedvezmények, tudakozó, bérelt vonalak, adatszolgáltatás és internet hozzáférési lehetőség magán és üzleti ügyfelek számára.

Elemzők mint például a Salomon Smith Barney (SSB) szerint, még mindig van növekedési lehetőség a vonalak és a felhasználás terén, a vezetékes és a nem vezetékes piacon egyaránt. „Várakozásaink szerint az elkövetkező két-három évben a MATÁV továbbra is gyorsabban fog nőni, mint az európai fejlődő piacokon lévő hasonló cégek vagy a magyar gazdaság,” mondja Vladimir Postolovsky az SSB-tól. „A vállalat számára a kihívást az fogja jelenteni, hogy 2001. után is fenntartsa ezt a növekedési ütemet. Mindazonáltal azt várjuk a MATÁV-tól, hogy addigra jelentős „pénzteremtővé” váljon és képes legyen a Magyarországon belül, illetve külföldön kínálkozó egyéb lehetőségek kiaknázására is.” Nem meglepő, hogy a 18 hónappal ezelőtti nyilvános kibocsátás óta a MATÁV részvényárak 85%-kal emelkedtek, és a társaság már osztalékfizetésbe kezdett, ami példátlan bármely másik kelet-európai távközlési piacon.

A MATÁV várhatóan meg fogja tartani vezető piaci pozícióját, miután 2001. végén megszűnik monopóliuma. Magyarország Európai Unió tagja felé közeledésével viszont egyre nő a szabályozási és a piaci nyomás, mondja Julie Altman, a Massachusetts állambeli Cambridge-i Pyramid Research Kelet-Európa elemzője. Ahogy az új magyar kormány által támogatott Versenytanács méltányosságot és versenyt próbál kialakítani a piacon, a MATÁV egyre inkább korlátozva érzi magát a távolsági és az értéknövelt szolgáltatások terén. A versenytársak a MATÁV kizárólagos szolgáltatásainak egy évvel való megkurtítását követelik. A pályázók között van a MOL, a magyar olaj- és gázóriás, és a MÁV, a nemzeti vasút működtetője. Mindkettőnek saját telekommunikációs hálózata van, amit szeretne bővíteni és nyilvános telekommunikációs szolgáltatássá fejleszteni.

A PanTel nevű közös vállalatban a MÁV partnere a holland KPN Telecom, a legnagyobb részvényesomaggal

(49%-kal), és a magyar IT szolgáltató, a KFKI. A PanTel cégek részére már nyújt adatszolgáltatást és szándékában áll a helyi, a távolsági és a nemzetközi szolgáltatásnyújtás is, amint a távközlési piac liberalizálódik. Lehetősége van innovatív szolgáltatásokra is a Pannon mobil szolgáltatóval együtt, akinek a KPN 45%-os tulajdonosa.

Horváth Pál, a PanTel vezérigazgatója szerint „a magyar vállalkozások már felkészültek a MATÁV egy kisebb és rugalmasabb alternatívájára”. Az új szolgáltató éppen most kapott engedélyt két internetes telefonlicencre a Távközlési Főfelügyelelettől, mondja Horváth Pál. Az első alapján nagyobb kimenő nemzetközi forgalmat kívánnak biztosítani címzett vonalakon, míg a második szolgáltatás testreszabott tárcsázási VOIP szolgáltatás nyújtása kis és közepes cégeknek. Altman szerint a PanTelnek, csakúgy mint az Antenna Hungáriának, a Novacomnak és a GTS Magyarországnak – melyeknek országos infrastruktúrájuk van – növekszik az országos lefedettsége és szolgáltatásai képesek a nagy üzleti vevők igényeinek kielégítésére. Mind a négy társaság 1999. végére tervezi az ATM vagy keretkapcsolás bevezetését, míg a PanTel már alkalmazza az IP telefonrendszert a cégközi kommunikációban. „A szolgáltatás diverzi-

fikálásán túl az újonnan belépők nagy hangsúlyt helyeznek a marketingre és a vevőkkel való kapcsolattartásra – két olyan terület, amiben a MATÁV lemaradt”, mondja Altman.

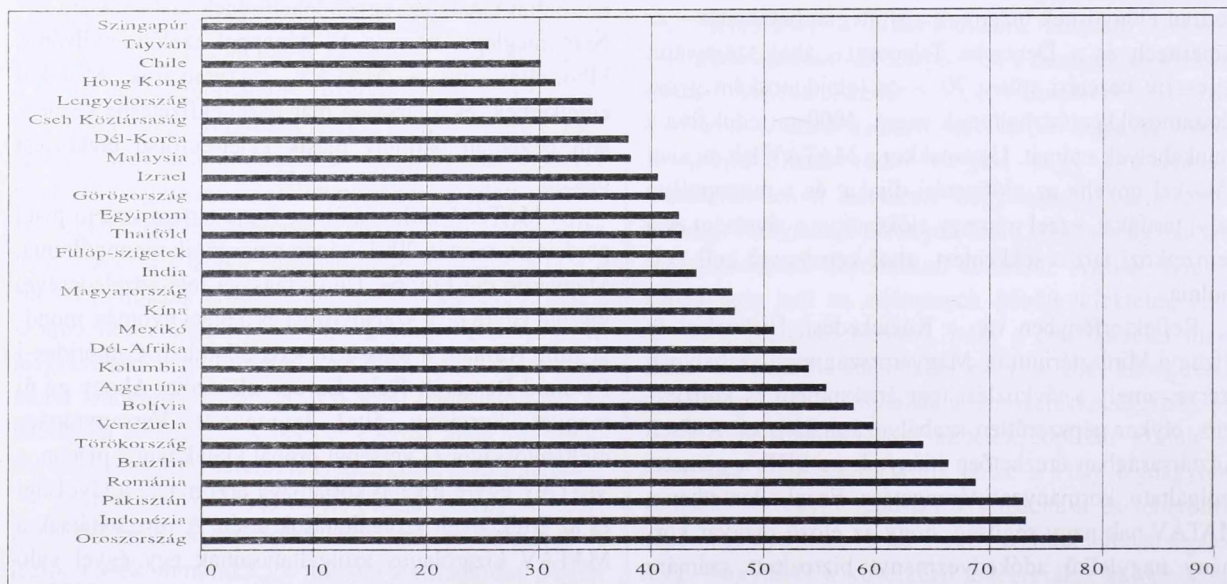
A MATÁV-val versenyző helyi telefonszolgáltatók éledeznek. Sok más nyugat-európai versenytárhoz hasonlóan, a verseny liberalizálása nem ejtett látható csorbát a helyi szolgáltatásra kötelezett cégeken. Franchise-aikkal a vidékre koncentrálnak és a forgalmuk nagy részét főként a helyi hívások teszik ki. Ezen cégek között találjuk a CG Sat-ot (tulajdonosa a Compagnie Generale des Eaux), a United Telecom-ot (az Alcatel leányvállalata) és a Magyar Telefon és Kábel Társaságot (HTTC).

A MATÁV gyorsan terjeszkedett azokon a területeken, ahol a helyi telefonszolgáltató cégeket franchise szerződésbe vonta, beleértve Budapestet vagy a Balaton környékét. A cég azonban nem engedheti meg magának, hogy megelégedjen a helyi előfizetők megtartásával.

A cég szerint a magyarok nem bőbeszédűek. Egy telefonáló átlagosan naponta nyolc percig használja a vonalát, szemben a British Telecom előfizetőjének napi 12.3 perccel.

6. melléklet

Országkockázat (Előrejelzés 2000-re, 100=maximális kockázat)



Forrás: The Economist, 1999. November 13. 114. oldal

Az ábra az Economist Intelligence Unit, az Economist testvérvállalat által készített, jövő évre vonatkozó országkockázati minősítéseket mutatja (Új beszámolója 93 országra terjed ki.) Egy ország összpontszámát 77 különböző mutató alapján határozza meg, amelyek figyelembe veszik a politikai stabilitást, a kormány minőségét, a monetáris és fiskális politikát, a szabályozási politikát, a folyó fizetési mérleget, az adósságot, a pénzügyi szerkezetet és a likviditási kockázatot. A politikai kockázat 0,22-es súlyt kap a végső pontszámában. A legkockázatosabb ország az ábra alapján Oroszország, 78 pontot kapott az elérhető 100 pontból. Nem sokkal marad le Indonézia és Pakisztán. A másik véglet az EIU szerint Szingapúr 16 és Tajvan 24 ponttal. Ide a legbiztonságosabb befektetni. Ha egész régiókat vizsgálunk, az utóbbi válság ellenére Ázsia maradt a legbiztonságosabb, átlagos 48 pontjával. A Közel-Kelet régió pontszáma átlagosan 53, Latin Amerikáé 54, Kelet-Európáé 58, Afrika pedig 60 pontot kapott.

BECSEI András-CZÁGLER Péter-GALÁCZ Ábel-SZABÓ Dániel

ORVOSI TANÁCSADÁS AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN, A HEALTH RESOURCES AND TECHNOLOGY ESETE¹

Növekedés - Minőség - Emberek

A cikk arról számol be, hogy a BKÁE hallgatói ez év tavaszán nemzetközi megmérettetésben vettek részt. A kaliforniai rendezvény témája ezúttal egy – az orvosi tanácsadásra vonatkozó – esettanulmány helyszíni kidolgozása volt. A cikk ismerteti az esettanulmány témáját, a magyar csapat által követett módszer lépéseit, majd az elkészült munka sikeres megvédését.

A szerzők a University of Southern California, Marshall School of Business által szervezett negyedik nemzetközi esettanulmány-versenyen vettek részt, amelyet 2000. február 22–25. között Los Angelesben rendeztek meg. A versenyen 18 nemzetközi üzleti iskola undergraduate hallgatói mérték össze tudásukat, s azon a BKÁE csapata először vett részt. A résztvevőket a Carnegie Mellon University; a Chinese University of Hong Kong; a Copenhagen Business School; a Hong Kong University of Science & Technology; az Indiana University, Kelley School of Business; az Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; a McGill University; a National University of Singapore; a Pennsylvania State University, The Smeal College of Business Administration; a University of California Berkeley, Haas School of Business; a University of Illinois at Urbana-Champaign; a University of Melbourne; a University of Pennsylvania, The Wharton School; a University of Southern California, Marshall School of Business; a University of Michigan; a University of Texas at Austin; az Universidad Adolfo Ibañez, valamint a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem négyfős csapatai alkották.

¹ Valós vállalat valós problémája. McGahan, A. M.–Silverman, B.S. (1999): Health Resources and Technology. Harvard Business School, Case Study N9-700-003, Boston, MA.
A vállalat Internet címe: www.hrt.com

A versenyt a házigazdák csapata nyerte, őket a University of Michigan, a McGill University és a University of Illinois at Urbana-Champaign csapatai követték. A BKÁE csapata a prezentációs és kommunikációs készségek tekintetében elmaradt az Egyesült Államok csapataitól (ne felejtjük, a verseny munkanyelve az angol volt), azonban a zsűri értékelése szerint az 50 %-os súllyal szereplő elemzési részben a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem csapata minden más résztvevőt maga mögé utasított. Carl W. Voigt dékánhelyettes értékelése szerint a BKÁE csapata nagyban hozzájárult a verseny színvonalának emeléséhez és biztosított minket arról, hogy a Közgáz képviselői ezentúl a verseny állandó résztvevői lesznek. A BKÁE csapátának helytállása biztosítja, hogy az egyetem és a USC közötti kapcsolat tovább fejlődjön.

A verseny

A résztvevő csapatok négy tagból és egy felkészítő tanárból álltak, akik azonban csak a verseny megkezdéséig lehettek hallgatóik segítségére. A csapatoknak egy esettanulmányt kellett feldolgozniuk körülbelül huszonnégy óra alatt, amelyet prezentáció formájában ismertettek vállalatvezetők, tanácsadók és egyetemi tanárokból álló zsűri előtt. Az esettanulmányban megfogalmazódott probléma valós volt, melyet az is jelzett, hogy az esettanulmányok prezentációját a vállalat vezérigazgatója is figyelemmel kísérte. A húszperces prezentációt tízperces

kérdésekből és válaszokból álló rész követte, amelyben a csapatoknak meg kellett védeniük javaslataikat. Az esettanulmány feldolgozása során a könyvek, jegyzetek és az Internet passzív használata meg volt engedve a valóság minél hűbb szimulálása végett.

Az esettanulmány

„A HRT mint vállalat a serdülőkorhoz közelít. A karakterünk kezd kialakulni. Megérett az idő arra, hogy biztosan kézbe vegyük önmagunk meghatározását, fejlődésünket és a szükségleteket ahhoz, hogy az üzleti érettség következő fokára jussunk”

Health Resources & Technology,
Stratégiai Tervezési dokumentum,
1999. Február 4. 1. oldal

Az 1984-ben Bostonban alapított Health Resources and Technology (továbbiakban HRT) hat országban nyújt első osztályú betegellátást, különös tekintettel Latin-Amerikára. A 33 embert foglalkoztató cég üzleti forgalma 1999-ben elérte a hét millió dollárt,² melyet 2005-re 80 millióra kívánnak feltornászni. A megoldás a HRT számára nyilvánvaló: be kell lépnie az amerikai piacra, ami azonban különleges kihívást jelent a vállalat egységének és minőségi munkájának megőrzése szempontjából.

Eleinte a HRT a két alapító belgyógyász magánpraxisaként működött, akik idejük nagyobb részét kutatással, illetve tanítással (Harvard Medical School) töltötték. Lévén egyikük szarmazását tekintve venezuelai, míg másikuk argentin, így a 80-as években a páciensek 35 százaléka latin-amerikai, vagy spanyolajkú európai volt akik saját költségükön utaztak az USA-ba, hogy magasabb színvonalú ellátásban részesüljenek. Ma már a HRT nem lép közvetlen kapcsolatba a beteggel, ezért a többi orvosi tanácsadó cégtől teljes mértékben elkülöníthető, és kijelenthető, hogy ebben a formában egyedül vannak jelen az amerikai piacon, amely a HRT becslése szerint 520 millió dollárosra tehető.³

A HRT szolgáltatásának, az InterConsultatá-nak a lépései:

- *Első lépés:* a beteg biztosítója a beteg nevében kapcsolatba lép a HRT-vel (a HRT a hét 168 órájában elérhető);

² Ennek hozzávetőleg a felét önmagában az ecuadori részleg biztosítja, azonban nyeresége elhanyagolható.

³ A számítás alapja: a 260 millió amerikai lakos közül 40 százalék volna hajlandó 5 dollárt fizetni az orvosi tanácsadásért.

- *Második lépés:* az esetet elbírálják: normális, sürgős, esetleg adminisztratív eset (ez utóbbi nem kerül szakértőhöz). A Szakértői Tanács megvizsgálja az esetet (heti három gyűlés; sürgős esetben ad hoc ülés), majd kirendeli a megfelelő szakértőhöz;
- *Harmadik lépés:* az InterConsulta orvosi ajánlása 3-10 napon belül (sürgős eseteknél 24 órán belül) elkészül;
- *Negyedik lépés:* a HRT felülvizsgálja és jóváhagyja az orvosi vizsgálatokat és ajánlatokat;
- *Ötödik lépés:* a szakértő kifizetése, majd a levél eljuttatása (egyéb leletekkel együtt, pl.: röntgenfelvétel) a kliensnek és rajta keresztül a betegnek.

A HRT ma

A HRT szerződéseit a betegek biztosítótársaságaival köti, akik így mintegy szűrőként funkcionálnak a betegek, illetve körzeti orvosok és a HRT között. Példának okáért a HRT a szerződés keretében biztosítja, hogy adott esetben vállalja az InterConsulta szolgáltatás nyújtását, amiért ő cserébe évi – például – 150 ezer dollárt kap, ami 30.000 biztosított egyént fed le. Az ennek alapján számított 5 dollár az egy főre eső éves díjat fedezi.⁴ A HRT egy főre eső éves díjkalkulációja három alapfeltevésen nyugszik. Egyrészt statisztikailag kimutatható, hogy minden ezer emberből évente egy válik komoly beteggé, és közülük csak minden harmadik vesz részt az InterConsulta eljárásban, azaz 3000 biztosított közül egy eset kerül ki. Másodsorban minden egyes szerződés további kockázatot rejt(het) magában, mint például azt, hogy a biztosítótársaság és vele együtt az Interconsultával biztosítottak száma nő. Harmadrészt figyelembe veszik azokat a marketingköltségeket is, amelyeket magukkal a biztosítókkal tudnak megosztani. Ezek alapján 1998-ban a HRT-nek minden egyes Interconsulta eset átlagosan mintegy 2500 dolláros árbevételt jelentett.

A kiadási oldal az adminisztratív és eladási költségeket, a vezetőség (4 fő) és az ügynökök fizetését is magában foglalja. Az orvosi szakértők költségei átlagosan 1200 dollárt tesznek ki esetenként, melyek pár száz dollártól több ezer dollárig is terjedhetnek. A HRT három szinten lép kapcsolatba orvossal. A beteg háziorvosa az első, akitől az eredeti diagnózist kapja, amit visszajuttat a HRT véleményével együtt. Ezt követően az eset a HRT belső orvosi szakértőihöz kerül, akik esetenként átlagosan 700 dollárhoz jutnak. A két alapító

⁴ Egyes becslések szerint ez akár a 60 dollár/fő-t is elérheti a közeljövőben.

tagon kívül két ilyen szakértő van, illetve további kettő kiképzés alatt, akik fejenként évi ezer eset elbírálására képesek. Végül, ha szükség van rá, egy konzultáns szakértő – lehet belső vagy külső munkatárs is – megírja az ajánlott kezelési eljárást és teendőket, melyet eljuttatnak a páciens háziorvosához. Ez remek alkalom a külső szakértőknek, hiszen a tanítás és a kutatás mellett, kevés lehetőségük és idejük van hasonló munka elvállalására, továbbá más munkával szemben kétszer olyan jól fizet: átlagosan 500 dollárt kap egy „levél” megírásáért, ami átlagosan egy órát igényel. Ez a HRT számára is előnyt jelent, hiszen így a legmodernebb és legújabb módszerekkel és kutatási eredményekkel dolgozhatnak.

A működési költségek olyan kiadásokat foglalnak magukban, mint a 18 nővér és a titkári személyzet fizetése (ami várhatóan növekedni fog az éves 25.000–40.000 dollár/fő sávba), vagy a könyvelési költségei.

Vásárlói szegmentáció

Négy potenciális szegmens van, ahová a HRT beléphet: Major Medical, Dread Disease, Disability szegmens és a bankkártyák piaca.

	Major Medica	Dread Disease	Disability
Teljes piaci nagyság (\$)	90 000 000 000	5 691 813 337	10 070 814 716
Átlagos növekedési ráta	-3.97 %	6.45 %	8.46 %
A biztosítottak száma	150 000 000	14 000 000	25 000 000
Átlagos biztosítási díj (\$)	900	406	400
A biztosítást nyújtók száma	több ezer	89.78 %	43.10 %
Az első öt piaci részaránya	33.33 %	89.78 %	43.10 %
Ügynökök képzése	6 hónap	1 hónap	12 hónap
Akvíziós hányad	30 %	50 %	30 %

2. *Third-Party Administrators*: ezek – az általában zöldszámon elérhető adminisztrátorok – tanácsadással foglalkoznak a beteg számára. Segítenek eldönteni, kihez érdemes fordulni, és hol, milyen árakkal fog találkozni. A szolgáltatás ellenében a forgalom egy százalékát kapják meg a beteget ellátó orvostól vagy szervezettől.

3. *File Reviewers*: ezek a specializált kis-, magán-cégek különböző felülvizsgálatokat végeznek, melyek eltérő megtakarításokkal járnak, melyeknek egy része őket illeti.

4. *Utazítástámogatás-szervezők bankkártyatársaságok részére*: olyan szolgáltatásokat nyújtanak, mint például a kártya elvesztésekor különböző költségek kifizetése az utazás alatt, vagy a különböző bónuszakciók. Ez a kártyatulajdonos számára évi ötdollár többletköltséggel jár.

Az esettanulmány kidolgozása

„Az általam ismert legértékesebb árucikk az információ.”

Gordon Gekko

A prezentációt – melyet vizuálisan is láthatóvá tettünk – a könnyebb érthetőség és követhetőség érdekében öt nagyobb logikai részre bontottuk. Kidolgozását a valódi probléma meghatározásával kezdtük, a környezet és a HRT elemzésével folytattuk. Ezt követte a részletes javaslatok ismertetése, majd a végrehajtási terv felvázolása.

A probléma meghatározása

A vállalat problémája a következőképp határozható meg: Hogyan növekedjünk szűkös emberi erőforrások mellett, miközben fenntartjuk a magas minőséget? Tehát (1) az emberi erőforrások jelentik a szűkös kapacitást, ezért (2) az erőforrásokat a legjobb piaci szegmensekre kell összpontosítani, miközben (3) a vállalat fenntartja a minőség és becsületesség magas szintjét.

Egy InterConsulta eset átlagos költségmegoszlása (\$)

Adminisztratív és eladási költségek	200
Szakértői költségek	1200
Működési költségek	300
Adó, biztosítási és kamatköltségek	200

Árbevétel (\$)	1998	1999 első öt hónap
InterConsulta	981 (60 %)	434 (58 %)
InterConsulta és InterSalud	474 (29 %)	239 (32 %)
Adminisztrációs esetek	180 (11 %)	75 (10 %)
Összesen:	1636	748

Az első csoportba a hagyományos biztosítócégek tartoznak, akik az InterConsultát kiegészítő szolgáltatásként árulják.

Versenytársak

A HRT-nek nincs közvetlen versenytársa, azonban közvetettek léteznek:

1. *Ad-hoc konzultánsok*: ezek a szakértők nagyrészt közvetlen kapcsolatba kerülnek a háziorvossal, vagy akár a beteggel. Legnagyobb hátrányuk a HRT-vel szemben, hogy átlag négy-öt órát vesz igénybe egy beteg az idejükből.

Környezetelemzés

A világ országainak kumulált bruttó nemzeti összterméke (GDP) az 1997-es 28 trillió dollárról 2027-re várhatóan 91 trillió dollárra fog növekedni, tehát 30 év alatt több mint a háromszorosára.⁵ A GDP globalizált része ugyanezen idő alatt hatról 73 milliárd dollárra növekszik, ami több mint tízszeres növekedést jelent. A világ GDP-jének globalizált része tehát várhatóan egyötödörről négyötödre fog majd növekedni, ez alól a hatás alól tehát csak nagyon kevés vállalat tudja majd magát kivonni.

Jelenleg a különböző iparágak a globalizáció különböző lépcsőfokain foglalnak helyet. A lokálisan definiált iparágak, mint pl. a betegápolás, kevésbé globalizáltak. Az országosan definiált iparágak, mint pl. az üzleti tanácsadás vagy a távközlés, a globalizáció magasabb szintjét képviselik. A globálisan definiált iparágak, mint a feldolgozott termékek (pl. gyógyszerek) vagy a standardizált árutermékek (pl. kőolaj) jelentik a globalizáció legfelső szintjét.

Kérdésként merült tehát fel, hogy az orvosi gyakorlat lokálisan, országosan, vagy globálisan oszlik-e meg? Míg az állami tulajdonlás, a földrajzi és szabályozási korlátok, valamint a magas interakciós költségek (a tranzakciós költségek szélesebben értelmezett formája) az orvosi gyakorlatot lokálisként tartották meg, az orvosi tudás mérhetően globális. Az orvosi tudás globalizációját elősegíti az orvosi oktatás és tréning; az orvosi könyvek és folyóiratok; az Internet; a konferenciák és szemináriumok; a gyógyszergyárak; az orvosi eszközök és szolgáltatások.

A globalizáció azonban kihívásokat hordoz. Az egyik fő kihívás a számtalan lehetőséggel való szembesülés, amelyet a nemzetközi vezetők több mint négyötöde észrevételezett.⁶ A másik fő kihívás a megfelelő szakértelem hiánya, amit a multiancionális vállalatok vezetőinek több mint kétharmada jelzett.⁷ A harmadik kihívás a korábban megszokott minőségi szint fenntartása. Ezen kihívások elemzése alapján a HRT az Egyesült Államok piacára kíván koncentrálni, ami a piac mérete, egységessége és a vállalat eddigi erőforrásai alapján is a legjobb megoldásnak tűnik.

A HRT elemzése

A HRT az Egyesült Államokban jelenleg az egyetlen orvosi tanácsadó cég, azonban közvetett versenyben áll

olyan személyekkel és vállalatokkal, amelyek hasonló szolgáltatást végeznek (pl. ad-hoc orvosi tanácsadók). A „szállítókat” az orvosi karok legkiemelkedőbb tanárai alkotják, hiszen ők az orvosi tudás legfőbb hordozói. A vevőket a biztosítótársaságok jelentik, hiszen ők közvetítik ezt a szolgáltatást a végfelhasználókhoz. A HRT speciális alkupartnerei a „kiegészítők” (complementors),⁸ vagyis a kórházak, kezelőközpontok és orvosok, akikkel a betegek közvetlen kapcsolatban állnak. Az iparági tényezők formálására a következő akciókat javasoltuk:

- vevők \Rightarrow a HRT által nyújtott értéktobblet tudatosítása;
- szállítók \Rightarrow a kiemelkedő fizetések hangsúlyozása az orvosi karok tanárai körében;
- közvetett versenytársak \Rightarrow differenciálás, további hálózatépítés (networking) a szűkös erőforrások elvonására, ezáltal belépési korlátok emelése;
- kiegészítők \Rightarrow az InterSalud használatának növelése (az InterSalud kiegészítő szolgáltatás, amely a diagnózist követően 5700 kórház, 27.800 kezelőpont és 264.000 orvos szolgáltatásait kínálja).

A HRT tanácsadó cég, mely tudásmenedzsmentre szakosodott. Friss publikációk szerint a tanácsadó cégek tudásmenedzsmentjének két főbb csoportja különböztethető meg.⁹ Az első csoportban a kodifikálók találhatók, akik erős számítástechnikai támogatással általános tudásbázist alakítanak ki, majd ezt használják újra és újra. Nagy bevételekre törekednek, azonban csak kisebb árbevétel-arányos profitot érnek el. A tudást dokumentumok révén formalizálják, tárolják; elsősorban csoporttréningeket tartanak. Ilyen vállalat az Andersen Consulting, vagy az egészségügyi szektorban az Access Health. A másik csoportot a *perszonalizációra* törekvő tanácsadó cégek alkotják, amelyek testre szabott, újszerűnek tekinthető megoldásokat kínálnak. Ezek a tanácsadó cégek nem magas árbevételre, hanem magas árbevétel-arányos pro-

⁶ Bryan, L.–Fraser, J.–Oppenheim, J.–Rall, W. (1999): Race for the World, Strategies to Build a Great Global Firm, 135. oldal. Harvard Business School Press, Boston, MA.

⁷ Bryan, L.–Fraser, J.–Oppenheim, J.–Rall, W. (1999): Race for the World, Strategies to Build a Great Global Firm, 142. oldal. Harvard Business School Press, Boston, MA.

⁸ A kiegészítők szerepét lásd pl. Ghemawat, P. (1999): Strategy and the Business Landscape, 32. oldal. Addison-Wesley, Reading, MA.

⁹ Hansen, T. M.–Nohria, N.–Tierney, T. (1999): What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, March-April, 106-116. oldal

⁵ Bryan, L.–Fraser, J.–Oppenheim, J.–Rall, W. (1999): Race for the World, Strategies to Build a Great Global Firm, 4. oldal. Harvard Business School Press, Boston, MA.

fitra törekednek. A tudást részben személyesen tárolják, ezért a képzés is egyszemélyes (one-on-one mentoring); a számítástechnikai erőforrásokba csak közepesen investálnak. Ilyen vállalat többek között a McKinsey & Co., az egészségügyi szektorban pedig a HRT.

A HRT tehát olyan egyedi, vevőspecifikus problémákat old meg, amelyek magasabb hozzáadott értéket képviselnek. Ez a folyamat a következőképpen írható le:

Az orvosi eseteket az elsődleges orvosok, majd a biztosítók szűrik meg, így biztosítva azt, hogy a HRT-hez csak a komplex, súlyos esetek kerülnek. A generalista orvosok az esetek beérkezése után meghatározzák az igényelt speciális szaktudást és „kiszignálják” az esetet a specialistákhoz. A specialisták az eseteket az egyetemi kutatási, tanítási tapasztalatuk alatt felhalmozott hallgatólagos tudásuk igénybevételével megoldják. Ezt követően formalizálják a tudást és esetlegesen új tudást képeznek. A folyamatot a vevőknek történő válaszadás zárja, amelyet az eset lezárása követ. A ciklus lezárása után minden kezdődik elölről, de ekkor a tudásbázis már egy esettel bővült.

A HRT tehát egyedülálló erőforrásokkal rendelkezik, hiszen

a) jelentős *hozzáférési* lehetősége van a vezető orvosi fakultások tagjaihoz, így képes arra, hogy a szűkös erőforrások elosztását befolyásolja;

b) erősen *specializált* a súlyos esetekre, amely a legszélesebb hallgatólagos tudásbázist jelenti, valamint annak a képességét, hogy fenntartható versenyelőnyre tegeyenek szert az elmélet és a gyakorlat ötvözésével;

c) megfelelő *mérettel* rendelkezik ahhoz, hogy a belépő versenytársakkal szembeni előnyét megőrizze, hiszen jelentős „útfüggőségről” (path dependency)¹⁰ beszélhetünk az orvosi tanácsadás tekintetében.

Ajánlások

A HRT egyedülálló erőforrásai azonban jelenleg nincsenek megfelelően kihasználva. A részletes elemzésre alapozva a következő ajánlásokat fogalmaztuk meg:

1. a vállalat ecuadori biztosítási ügynökségének eladása;

2. az Egyesült Államok orvosi tanácsadási piacára történő belépés

a) a Disability szegmensre,

b) a Major Medical szegmensre;

3. új marketing és HR stratégia megvalósítása.

A vállalat ecuadori biztosítási ügynöksége adta az árbevétel felét (3,5 millió dollár 1998-ban), azonban a profitból való részesedése elhanyagolható volt. Ajánlásunk szerint HRT-nek fő tevékenységi körére kellene koncentrálni nagyobb tapasztalata és profitabilitása miatt. Az ecuadori leányvállalatot ezért érdemesebb lenne eladni. Természetesen szóba jöhetne a vállalat megtartása és a jövedelmezőség növelése is, azonban a szűkös erőforrásokkal rendelkező társaságnak érdemesebb az alaptevékenységét bővítenie, ahol piacot tud teremteni, míg a biztosítási piacon a tőkeerősebb, nagyobb tapasztalattal rendelkező versenytársakkal szemben mindenképpen hátrányosabb a pozíciója. A leányvállalat eladása esetén érdemes az új tulajdonossal hosszabb távú szerződést kötni, miszerint továbbra is igénybe veszik a HRT szolgáltatásait.

Az Amerikai Egyesült Államokban négy potenciális szegmens létezik a HRT termékei számára. Ezek közül három esetben az InterConsulta szolgáltatást a biztosítottaknak adnák el, míg a negyedik esetben az InterConsulta egy hitelkártyához kapcsolódó kiegészítő szolgáltatás lenne.

➤ Főbb egészségügyi biztosítók

A 150 millió embert lefedő biztosítási piacon több ezer biztosítási társaság tevékenykedik, a piac évente átlagosan 3,97 százalékkal zsugorodik. A szegmens két előnyt is nyújt a vállalatnak. Egyrészt itt tapasztalhatjuk a legkisebb piaci koncentrációt; az öt vezető társaság mindössze a piac 33 százalékát mondhatja magáénak. Másrészt az InterConsulta bevezetése megegyezik a biztosítók érdekeivel is. A megfelelő, hatékonyabb kezelés költségkímélő és kiváló lehetőséget teremt a termékek differenciálására. Negatívumként azonban meg kell említeni, hogy az erre a szegmensre történő belépés jelentősen megnövelheti az InterConsulta esetek számát, ami az ügyintézésben jelentős fennakadást jelenthet.

➤ Dread Disease biztosítók

A biztosítás akkor aktiválódik, amikor a biztosítottakat komolyabb szerencsétlenség éri. A 14 millió fős szegmensben 25 biztosító található, a piac növekedési üteme pedig 6,45 százalék. Előnyként a nagyobb árazási rugalmasság említhető meg, hiszen a terméket közvetlenül a fogyasztóknak adják el, nem a munkáltatónak. Hátrányként három tényező emelhető ki. Egyrészt a nagy piaci koncentráció, hiszen az öt vezető biztosító a piac 90 százalékát mondhatja magáénak (amennyiben a HRT-nek

¹⁰ Collis, D. J.–Montgomery, C. A. (1997): Corporate Strategy, Resources and the Scope of the Firm, 33. oldal. Irwin, Chicago

nem sikerül velük megegyeznie, lényegében kiszorul a piacról). Másrészt a biztosítottak jellemzően a szegényebb rétegekből kerülnek ki; a biztosítás jellegéből ítélve pedig az InterConsulta esetek nagyobb gyakorisága várható.

➔ *Disability biztosítók*

A biztosítás a kedvezményezett fizetésének meghatározott részét fizeti ki, ami a munkaképesség elvesztése esetén aktiválódik. A szegmens 25 millió biztosítottat és 20 biztosító társaságot foglal magában, a piac növekedési üteme pedig 8,46 százalék. Előnyként a kis piaci koncentráció említhető meg, az öt legnagyobb biztosító együttesen a piac 43 százalékát mondhatja magáénak, ami egyben kedvezőbb alkupozíciót jelent a HRT számára. Az erre a piacra történő belépés mind a biztosítók, mind a HRT számára kiváló differenciálási lehetőséget jelentene. Hátrányként a biztosítók által alkalmazott orvosok részéről kialakulható ellenállást lehet megemlíteni, hiszen a HRT-nek a foglalkozással kapcsolatos orvosi esetek terén nincs tapasztalata, így a HRT bevonását feleslegesnek érezhetik.

➔ *Hitelkártya társaságok*

Az InterConsulta és InterSalud szolgáltatások mint a hitelkártyához nyújtott kiegészítő szolgáltatások jelennek meg. Előnyként a fogyasztói fókusz említhető meg – azaz a leginkább hitelképes, tehetősebb állampolgároknak kínálhatják termékeiket – másrészt a szolgáltatások kínálása a legkisebb többletköltséggel ebben az esetben jár. Hátrány az adminisztratív esetek rohamos növekedése, valamint a szolgáltatásokkal nem teljesen tisztában levő fogyasztók könnyen csalódhatnak (nem a megfelelő eseteknél veszik igénybe a HRT szolgáltatásait).

A három piacon a HRT eltérő árakat tud alkalmazni a biztosítók alkupozíciója, illetve a terméknek a biztosítottak általi elfogadottsága alapján, valamint érdemes a HRT és a biztosítók költségeit és profitrészesedésüket is számba venni. A főbb egészségügyi biztosítók ügyfelei körében végzett felmérések szerint 30 százalékuk 10 dollárt is hajlandó lenne évente fizetni az InterConsulta szolgáltatásért, míg 5 dollárt szinte az összes válaszadó hajlandó lenne fizetni érte. Becslésünk alapján a következő árakat lehetne alkalmazni az egyes szegmenseken:

A szegmensek elemzése és az árazási táblázat után a következő döntési mátrixot írtuk fel a lehetséges szegmensekre való lépés sorrendjére:

	Major Medical	Dread Disease	Disability
Teljes ár	\$ 6,50	\$ 3,50	\$ 5,00
A HRT költsége személyenként	\$ 0,63	\$ 0,95	\$ 0,63
A Biztosító költsége személyenként	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,05
Teljes költség személyenként	\$ 0,70	\$ 1,02	\$ 0,68
Profit	\$ 5,80	\$ 2,48	\$ 4,32
A HRT része a profitból százalékban	33	20	33
A HRT profitja személyenként	\$ 1,93	\$ 0,50	\$ 1,42
A HRT által megkapott ár	\$ 2,57	\$ 1,45	\$ 2,06

Azaz először a Disability szegmensre kell belépnie a HRT-nek, majd az itt megszerzett hírnév és tapasztalat birtokában a főbb egészségügyi és a Dread Disease biztosítókkal való megegyezés következhet.

	Major Medical	Dread Disease	Disability
Biztosítottak száma (fő)	30 millió	6,7 millió	7,5 millió
A biztosítottakkal való megegyezés kockázata	kis mértékű	jelentős	kis mértékű
Ár	\$ 2,57	\$ 1,45	\$ 2,07
Tapasztalat	jelentős	–	–
Rossz pozicionálás lehetősége	jelentős	kis mértékű	kis mértékű
Piacra lépés sorrendje	2.	3.	1.

A terv végrehajtása érdekében elengedhetetlen egy olyan amerikai központ létrehozása, mely a szolgáltatás eladást irányítaná. Ennek teljes költsége az első évben 481 ezer dollár lesz. A gyors és megbízható kommunikációs csatornák kiépítésére további 545 ezer dollárt kell költeni az első évben.

A három nagyobb amerikai piacon a társaság eltérő áron tudja kínálni szolgáltatásait a biztosítóknak. A HRT által a biztosított személyenként kapott árat több tényező is befolyásolja. Elsődlegesen a biztosítottak által fizetett összeg. Megítélésünk szerint ez Major Medical piacon lehet a legmagasabb (6,5 dollár), míg a Dread Disease piacon a legalacsonyabb (3,5 dollár). Ezt a közölt felmérésekre (a Major medical piacon a megkérdezettek 30 százaléka hajlandó 10 dollárt fizetni az InterConsulta szolgáltatásért) és a fogyasztók anyagi helyzetére alapoztuk. A legnagyobb költségek a Dread Disease biztosítottak esetén merülnek fel a HRT-nél, hiszen az ilyen típusú biztosítást igénybe vevő betegek rosszabb orvosi szolgáltatásokhoz tudnak csak hozzájutni, s emiatt nagyobb valószínűséggel veszik igénybe a tanácsadási szolgál-

atást. A biztosítók költsége a teljes árhoz képest elhanyagolhatóan tűnik, a profitból való részesedésüket inkább érdekérvényesítő képességük határozza meg. Ez a Dread Disease piacon a legnagyobb a jelentős koncentrációnak köszönhetően. A HRT számára elérhető legmagasabb árat a Major Medical piacon kapjuk, ezt követi a Disability, majd a Dread Disease szegmens.

A *stratégia* leghatékonyabb megvalósítása érdekében a következő lépések megtételét ítéljük szükségszerűnek:

1. Elsőként egy, az Egyesült Államok piacára koncentrááló divízió kialakítására van szükség, melynek segítségével centralizálttá és piacközelivé tehető a HRT észak-amerikai tevékenysége. A divízió kialakítására és működtetésére költségtervet készítettünk, mely alapján az éves költséget 481 ezer dollárra becsüljük.
2. Ezzel egyidejűleg szükségesnek ítéljük a HRT üzletkötői-kompensációs rendszerének felülvizsgálatát is. Korábban az üzletkötők fix juttatásban részesültek, melynek összege átlagosan 100 ezer dollárt tett ki. Az újonnan bevezetésre kerülő rendszerben mindössze a korábbi bér fele kerül fix kompenzációként kifizetésre, ezenfelül pedig minden új biztosított után 2 cent juttatás alkotja majd a változó összeget. Az új rendszer várható kifizetése a jelenlegi növekedési tervek mellett továbbra is 100 ezer dollár marad, mindazonáltal nő az üzletkötők motivációja, valamint csökken a vállalat fix költsége.
3. Az amerikai piacra lépés elengedhetetlen feltétele a megfelelő információs rendszer kiépítése. Ennek feladata a gyors és magas kapacitású adatátvitel és kommunikáció biztosítása. Az IT rendszer részletes költségterve szintén elkészült, ennek értelmében a rendszer kialakításának költségei az első évben elérhetik az 550 ezer dollárt, a rendszer fenntartása pedig évi 400 ezer dollárt igényel majd.

Marketing stratégia

Megítélésünk szerint a HRT észak-amerikai sikerének kulcsa a megfelelő marketingstratégiában rejlik. A már kialakított terjeszkedési szisztémának megfelelően szegmensről-szegmensre történő marketinghadjáratra lesz szükség. Ennek során döntő fontossággal bírhat, hogy a vállalat mennyire gyorsan és pontosan képes átadni azt, hogy tulajdonképpen mit is kínál potenciális biztosítottjainak, azaz a marketing nyelvére lefordítva mennyire hatékony a megkülönböztetés és a pozicionálás.

Köztudottá kell tenni, hogy a HRT szolgáltatása minden szempontból egyedülálló. Gyorsabb és olcsóbb az ad hoc tanácsadóknál, akik az egyetlen hasonló szolgáltatást

nyújtják jelenleg az Egyesült Államok területén. Az olcsóság és gyorsaság mellett a HRT szolgáltatásának minőségi szintje is jóval magasabb, mivel lényegesen nagyobb tudásbázisra épül az alapítók kiterjedt kapcsolati hálójának köszönhetően. A megfelelő pozicionálás érdekében komoly hirdetési kiadásokkal is számolni kell, egyrészt a biztosítási szaklapokban történő rendszeres megjelenés miatt, másrészt pedig az Internet-oldal jelentős fejlesztése következtében. A teljes marketing-költségvetés évi 92 ezer dollárra rúghat.

A szervezet jövője, a jövő szervezete

A szervezet is jelentős átalakítás előtt áll. Mindenekelőtt intézményesíteni kell a stratégia következtében beálló változásokat: a jelenlegi négy divízió közül kikerül Ecuador, viszont a szervezet egy új taggal, az Egyesült Államok piacára összpontosító divízióval bővül. Így a divíziók száma továbbra is négy marad: HRT USA, HRT Mexico, HRT Argentína, valamint HRT Spain.

A HRT-nek jelenleg 33 alkalmazottja van: a CEO, 4 belső konzultáns orvos, 2 gyakornok, 18 nővér és adminisztratív dolgozó, valamint a 8 tagú sales-csapat. A HRT minőségirtartó növekedési stratégiájának kulcsfontosságú tényezője a megfelelő szervezetbővítési stratégia kidolgozása. Kigondolt stratégia nélkül a jelentős növekedés előtt álló szervezet hamar elveszítheti egyediségét. Cégünk a következő rendszert javasolja a HRT számára a jövőre nézve. A tervezet alapját a már eddig is bevált gyakorlat adja: a HRT szakértői mellett ugyanis már eddig is dolgoztak orvosgyakornokok, akikből később a HRT teljes jogú kutatóorvosai kerültek ki. Mi ennek a rendszernek az intézményesítését tartjuk célszerűnek, kibővítve a már meglévő szisztémát a partnerség szintjével, mely státus a HRT legelismertebb, legtapasztaltabb tagjainak járna a tanácsadó cégek mintájára.

Az új karrierrendszer lépcsőfokai tehát:

a) *Gyakornok*: felvétel a Harvard Medical Schoolból, egy éves képzés a HRT keretein belül valamely partner felügyelete alatt;

b) *Orvos*: a HRT belső orvoscsoportjának teljes jogú tagja;

c) *Partner*: legalább öt év HRT-s tapasztalat megszerzése után, a partnerek egyenlően osztozkodnak a vállalat profitján.

Erre a rendszerre építve, valamint számolva az esetleges kilépésekkel véleményünk szerint 2005-re a HRT-nek a jelenlegi négy helyett tizenhat orvosa lesz. Ha mindehhez hozzávesszük, hogy a jelenlegi statisztika szerint három millió biztosítottra mindössze egy HRT

specialista kell jussón, úgy a biztosítottak számát tekintve a jelenlegi tizenkét milliós felső korlát negyvennyolc millióra nőhet hat éven belül.

Pénzügyi teljesítmény

A piaci lépés sikeressége végső soron a HRT által elért számokban mutatkozik majd meg, ennek megfelelően a stratégiai terv bemutatása után az általunk elérhetőnek tartott pénzügyi eredmény bemutatása kell következzen.

Mindehhez elsőként szükség van a költségstruktúra részletes vizsgálatára. A HRT adminisztratív és értékesítési költségeit változónak ítéljük: nagysága a szerződések számától, az orvosok bérezése az esetek számától függ (hozzávetőlegesen 1200 USD/eset). A működési költségek jellemzően fixek, míg a kamatok, valamint az adók változóak, az eladások nyolc százalékaként becsülhetőek. Valószínűsíthető, hogy a HRT-nek 1998-ban és 1999-ben továbbra is csupán Dél-Amerikában lesz biztosítottja, így az árbevétel visszafogottan fog növekedni, miközben a költségek – a terjeszkedés előkészítése miatt – jelentős mértékben megugranak. Becslésünk szerint 1999 végén a HRT-nek 5,2 millió biztosítottja lesz, az egy évvel korábbi 4,7 millióhoz képest. Ezen feltételezésekre építve a következő számok valószínűsíthetőek:

ezer USD

Eredménykimutatás	1998	1999
Árbevétel*	3,640	4,171
Értékesítés és adminisztrációs költség	291	870
Orvosok javadalmazása	1,747	2,085
Működési kiadások	437	546
Biztosítás, kamat és adók	291	334
Összes költség	2,766	3,835
Eredmény	874	336

* Az ecuador-i biztosítótársaság nélkül

A vállalat jövőjét két időtávra bontottuk, mert biztosak vagyunk abban, hogy hosszú távon a HRT az észak-amerikai egészségügyi tanácsadási piac vezető vállalata lesz, amennyiben tartja magát az általunk felvázolt főbb stratégiai pontokhoz. Így nem tartjuk kétségesnek azt sem, hogy 2005-re már csaknem 30 millió USA-beli biztosítottja lesz, valamint Európában is megveti a lábát a bankkártyákhoz kapcsolódó biztosítás révén.

Rövid távon azonban – elsősorban a finanszírozhatóság kérdése miatt – fontosnak tartjuk, hogy három különböző scenárió szerint is felmérjük a HRT lehetőségeit. A scenáriók elsősorban az amerikai piacra lépés sikerességében különböznek, azaz abban, hogy a vállalat az első évben hány szerződés megkötésére lesz

képes. A legvalószínűbb esetben a HRT tíz millióval tudja bővíteni biztosítottja számát, a legrosszabb esetben öt millióval, a legjobb esetben pedig tizenöt millióval bővíti majd a létszám.

Bárhogy alakul is a rövid távú siker, véleményünk szerint ez nem befolyásolja azt, hogy 2005-re összességében már 35,5 millió biztosítottal számolhat a HRT. Az árbevétel terén azonban hosszabb távon már erősen számolni kell a verseny kialakulásával, így a vállalat vezetése által megálmodott 80 milliós árbevétel helyett mi 67 milliót valószínűsíthetünk a 2005-ös év végére. Az árakhoz hasonló fokozatos lemorzsolódásra számítunk a megtérülés kapcsán is: míg 2000-ben a 60 százalékot is meghaladhatja a profitrés, addig 2005-ben már csupán 35 százalékos marginra számíthatunk.

ezer USD

Eredménykimutatás	2000			2005
	Legvalószínűbb	Legrosszabb	Legjobb	
Árbevétel	27,371	15,771	38,971	67,00
Értékesítési és adminisztrációs költség	877	877	877	1,500
Orvosok javadalmazása	6,085	4,085	8,085	30,500
Működési kiadások	556	556	556	1,000
Biztosítás, kamat és adók	2,190	6,781	12,637	38,360
Összes költség	9,709	6,781	12,637	38,360
Eredmény	17,662	8,990	26,334	28,640

Implementáció

Az implementáció során az első három hónapban az ecuadori biztosítótársaságot értékesíteni kell, ami a fél év alatt kiépítendő USA központhoz szükséges pénzt biztosítja. Az Egyesült Államokbeli központ kiépítésével párhuzamosan szükséges az általunk javasolt új teamstruktúrára való áttérés, amit a III. és IV. negyedévben be lehet fejezni. A IV. negyedév végén az új teamek által megnövelt kapacitás kihasználásával már lehetséges a Disability szegmensre való belépés. A piacbelépést az egész éves hirdetési kampány segíti, amelyet elsősorban a biztosítási magazinokban helyez el a HRT. A második évben már a második új team kiépítése kezdhető meg, az így kialakított többletkapacitás pedig a Major Medical szegmensre való belépésre használható fel. Az új teamek kialakítása ettől kezdve folyamatosan zajlik, ami megfelelő kapacitást biztosít a cég számára a 2005-re tervezett 80 millió dolláros értékesítési bevétel eléréséhez.

KÖNYVISMERTETÉS

Pálinkás Jenő

PIACFEJLESZTÉS

A marketing elmélete és gyakorlata informatikai vonatkozásokkal

LSI Oktatóközpont, Budapest, 2000. 376 p.

A vállalat piaci érvényesülését, elfogadtatását célzó marketintevékenysége a termékek, szolgáltatások minél szélesebb körben való megismertetésére irányul. A piacgazdaságban a marketing a fejlődni kívánó vállalkozások nélkülözhetetlen tevékenységévé vált. A fejlődés során ágazati marketingterületek alakultak ki; ezen túlmenően a marketing átalakulásában napjainkban az informatika válik egyre inkább meghatározóvá. Az információ a modern társadalomban és gazdaságban igen fontos, a piaci sikernek is lényeges eleme. A piacfejlesztés célja a vevők igényeinek minél tökéletesebb kielégítése, a piaci részesedés növelése; a vállalatnak a fogyasztók igényeiből kiindulva kell megteremtenie a versenyképességet. A marketingnek és az informatikai rendszernek mindezeket a célkitűzéseket kell támogatnia!

A könyv középpontjában a marketinginnováció áll, amely a marketingeszközök újszerű alkalmazásával, kombinálásával, az információrendszer felhasználásával, a szolgáltatások nyújtásának új módjával teszi lehetővé a vevők igényeinek magasabb szintű kielégítését. A szerző foglalkozik a piac főbb folyamataival, szereplőivel, magatartásokkal, az alkalmazott módszerekkel, a marketinget támogató információs rendszerrel. Az informatika átfogja és összekapcsolja a műszaki-gazdasági folyamatokat, információbázis biztosítva növeli a hatékonyságot. Ma már az információs/informatikai kultúra egy ország gazdasági fejlettségének is a fokmérője. A vállalat kapcsolatrendszerében a legjelentősebb változás az informatikai

rendszer átalakulása, amely számos területre hat: felértékelődnek a szellemi erőforrások, az egyén és a szervezeti folyamatosan megújítja tudását, átalakul a szervezet és a munkavállalók közti kommunikáció, rugalmas munkavégzés válik lehetővé a távmunka segítségével...

A piac mozgató rugója a piaci szereplők versenye, amely gazdaság-szervező erő. A globális gazdaságot – többek között – a multinacionális gazdasági társaságok kiterjesztése, a nemzeti gazdaságok integrálódása, az információs gazdaság előtérbe helyezése és a piacgazdaság térhódítása jellemzi. Az együttműködésben a partnerkapcsolatok, stratégiai szövetségek változatos formái alakulnak ki. A vásárlói magatartás megismerése keretében szó van a könyvben a szükségletekről, amelyek a marketinget is meghatározzák. A fogyasztói magatartást a szellemi és érzelmi folyamatok, megnyilvánulások, tevékenységek befolyásolják. Szerephez jutnak a fogyasztón kívüli tényezők (kultúra, szubkultúra, társadalmi rétegződés, információk), ár- és etikai elvárások, valamint az állami intézkedések is.

A jelenlegi piaci viszonyok közt a vállalatnak sikere érdekében alkalmazkodnia kell a változásokhoz; ezt az információszerzés gyorsaságával, pontosságával, feldolgozásával érheti el. Képet kapunk a marketing információs rendszeréről, a marketinginformációk csoportjairól (külső és belső információk), a marketingkutatósról. Ez utóbbi a marketingdöntéshozatalt gyakorlatban felhasználható információkkal látja el az adatok módszeres gyűjtésével, elemzésével, feldolgozásával. A továbbiakban megismerjük a piacformálás marketingeszközait, majd az internetről mint a marketingstratégia új eleméről, igénybevételenek előnyeiről, az internetes szolgáltatásokról, a public relations (PR) eljárásról és az eladásösztönzés egyéb eszközeiről olvashatunk. A szerző a Piacfejlesztő projektek című

fejezetben a piaci igényfeltárásból kiindulva meghatározza a célpiacot, számbaveszi a fejlesztési lehetőségeket, s összekapcsolja ezeket a minőség és az ár kérdésével. A versenyképesség biztosítása keretében a kutató-fejlesztő munkával, az informatikai rendszer és a marketing kapcsolatával, valamint a vállalati kultúrával foglalkozik.

A vevő megelégedettségének elnyerésére irányuló törekvés alapvető változásokat indított el a marketing rendszerében; az informatika térhódítása megváltoztatja az üzleti kommunikációt és az értékesítési rendszer teljes folyamatában a hatékonyság növelését éri el. Az elektronikus kereskedelem széles körű alkalmazását a biztonság és a hitelesség befolyásolják. Az áruelosztás keretében az értékesítési csatorna megválasztásáról, a csomagolás marketingfunkciójáról, a szállítók szintjét meghatározó tényezőkről és a logisztikai központokról olvashatunk. Ez utóbbiakat szállítási útvonalak találkozásánál hozzák létre, ahol biztosítva vannak a korszerű raktározási lehetőségek s az informatikai bázis működésének feltételei.

Az üzleti kommunikáció fejlesztése az információk átvételének, cseréjének és kezelésének javítását szolgáló módszerek kidolgozására irányul; középpontjában az információkezelési szabványok létrehozása, az információkezelési folyamat újraszervezése áll. Képet kapunk a nemzetközi és hazai alkalmazásokról is.

A továbbiakban a szerző összefoglalja a marketingfeladatokat ellátó emberrel szemben támasztott követelményeket s foglalkozik a vezetés szükséges szemléletválttatásával, a vállalatkép kialakításával, arculatteremtésével, valamint a marketingfeladatok ellátását segítő munkahelyi légkört meghatározó tényezőkkel. Ezek közt a vállalati kultúra, a közösségi szellem, a stabilitás érzete,

a vezetési stílus, az önálló munkavégzés igénye, az anyagi és erkölcsi elismerés, a munkaszervezés színvonal, a munkafeltételek, a dolgozói képviselő stb. jönnek számításba.

A könyv végül az elvárt piaci magatartással foglalkozik; a fogyasztó jogai, a fogyasztót érintő veszélyforrások, az érdeksérelem megszüntetése tartoznak ide. A vevői értékítélet kialakításáról, az üzleti folyamat meghatározó jegyeiről, a vevő értékítéletét befolyásoló egyéb tényezőkről, az üzleti titokról és az etikai kérdésekről is olvashatunk.

A Mellékletek közt a Marketing Etikai Kódex, a Magyar Reklámetikai Kódex szövegét, az ENSZ-EDIFACT szabványrendszerét, a Call Centerek alkalmazásának leírását találjuk.

R. I.

Daniel L. Yadin

HATÉKONY MARKETINGKÖMUNIKÁCIÓ

Kézikönyv marketing szakembereknek

Geomédia Kiadó Rt., Budapest, 2000. 260 p.

A piaci érvényesülésre irányuló marketing összehangolt tevékenységek-ből és ezek eszközrendszeréből áll. A gazdasági kihívásoknak csak azok a vállalatok tudnak megfelelni, amelyek termékeik fejlesztését, a kínálat menedzselését a vevők igényei alapján végzik. A marketing ezért feltárja a szükségleteket, irányítja a terméktervezést, az értékesítési és reklámozási módszereket. A reklám hatásosan törekszik a nagyközönséget ösztönözni a termékek vásárlására, a szolgáltatások igénybevételeire elsősorban a tömegkommunikáció segítségével. A Geomédia Szakkönyvek sorozatában megjelent kézikönyv az eladásokat növelő, a vásárlásra ösztönző marketingkommunikáció eszközeit mutatja be. A

szerző foglalkozik benne a motiváció, a meggyőzés fontosságával, gyakorlati tanácsokat ad a sikeres marketingkommunikáció menedzmentjéhez, technikáinak alkalmazásához azok számára, akik ezen a területen ismereteiket bővíteni kívánják. Mindezekkel nyújt segítséget a kommunikációs célok megvalósításához.

Első lépésként a piaci helyzet felmérését, a kreatív feladatterv összeállításának szempontjait, majd a választást megkülönböztetésére szolgáló márkajegyek használatát és a jó márkareklám készítésének alapelveit ismertetjük meg a kézikönyvben esettanulmány kíséretében. A szerző felhívja a figyelmet a reklámszöveg írásánál az érdeklődést felkeltő szavak, a célközönség befolyásolását szolgáló kifejezések használatára, amelyek vásárlására bátorítanak. Ezekhez irányelveket fogalmaz meg. A jól megszerkesztett, hatásos főszöveg, motiváló szöveg elősegítheti a vásárlási döntést. A kézikönyvben a személyes kapcsolattartásra jól használható reklámlevél megírásához is pontos útmutatást kapunk, éppúgy mint a hatásos tájékoztatók, szórólapok, sajtóközlemények összeállításához is. Ez utóbbiakban a célközönség tájékoztatása, a közvélemény megnyerése (public relations) kerül előtérbe...

Lényegesen emelik a vásárlásra ösztönzést a jó minőségű fotók, amelyek megfelelő képaláírásokkal lehetnek igazán hatásosak. Pontos útmutatás segíti a korrekció javítását (példa bemutatásával), és a nyomtatási folyamatok alkalmazását a marketingkommunikációban. A szerző sokoldalúan foglalkozik a televíziós és rádióreklámok készítésével, rögzíti az irányelveket és azok alkalmazását a gyakorlatban. Felhívja a figyelmet arra, hogy a kommunikációs technológia igen gyorsan fejlődik, ezért az információk közlésével lépést kell tartani! Súlyt kell helyezni a formatervezésre (design), a jártasságot el kell sajátítani ezen a területen.

Az elkészült marketingüzenetet több szempontból elemezni kell. Ennek

során meg kell vizsgálni, hogy az eléggé figyelemfelkeltő, pontos és meggyöző-e, mennyire ösztönöz a cselekvésre. Stílusának lényegretörően tömörnek kell lennie, fontos az is, hogy ötletes és a márkához illő legyen stb. A kreatív munka értékelésénél ki kell térni arra, hogy az üzenet és annak stílusa megfelel-e a felsorolt irányelveknek minden szempontból. Szó van a helytelen üzenet ismertető jegyeiről is, az ilyen üzenet javíthatására kár az időt vesztegetni!

Lexikonszerű összeállítást találunk a kézikönyvben a szakkifejezések használatához, értelmezéséhez is; ebben mintegy ötszáz marketingkommunikációhoz kapcsolódó fogalom magyarázata szerepel. Végül a reklámszakma szervezeti adatainak (cím, telefon, E-mail, vezetők) felsorolását találjuk a kézikönyvben.

A szerző a motiváció, a meggyőzés eszközeinek részletes bemutatásán keresztül ad hasznos gyakorlati segítséget a marketingkommunikáció sikeres alkalmazásához. A kommunikációs technikákat a különböző célközönséghez alkalmazkodva kell kombinálni, szem előtt tartva a részletesen felsorolt irányelveket.

R. I.

Robert J. Dolan-Hermann Simon

ÁRKÉPZÉS OKOSAN

Profitnövelő stratégiák

Geomédia Szakkönyvek, Budapest, 2000. 360 p.

Az áraknak meghatározó szerepük van a vállalatok eredményes működésében és a vásárlók döntéseiben egyaránt, hiszen a jól kialakított ár egyfelől nyereséget biztosít, másfelől pedig befolyásolja a vevők különböző csoportjainak vásárlási elhatározását. Az egyre fokozódó versenyben csak azok a vállalatok maradhatnak talpon, amelyek termékeik árát a fogyasztók értékítélete alapján állapítják meg úgy, hogy az ár számukra

a vezetési stílus, az önálló munkavégzés igénye, az anyagi és erkölcsi elismerés, a munkaszervezés színvonal, a munkafeltételek, a dolgozói képviselő stb. jönnek számításba.

A könyv végül az elvárt piaci magatartással foglalkozik; a fogyasztó jogai, a fogyasztót érintő veszélyforrások, az érdeksérelem megszüntetése tartoznak ide. A vevői értékítélet kialakításáról, az üzleti folyamat meghatározó jegyeiről, a vevő értékítéletét befolyásoló egyéb tényezőkről, az üzleti titokról és az etikai kérdésekről is olvashatunk.

A Mellékletek közt a Marketing Etikai Kódex, a Magyar Reklámetikai Kódex szövegét, az ENSZ-EDIFACT szabványrendszerét, a Call Centerek alkalmazásának leírását találjuk.

R. I.

Daniel L. Yadin

HATÉKONY MARKETINGKÖMUNIKÁCIÓ

Kézikönyv marketing szakembereknek

Geomédia Kiadó Rt., Budapest, 2000. 260 p.

A piaci érvényesülésre irányuló marketing összehangolt tevékenységekből és ezek eszközrendszeréből áll. A gazdasági kihívásoknak csak azok a vállalatok tudnak megfelelni, amelyek termékeik fejlesztését, a kínálat menedzselését a vevők igényei alapján végzik. A marketing ezért feltárja a szükségleteket, irányítja a terméktervezést, az értékesítési és reklámozási módszereket. A reklám hatásosan törekszik a nagyközönséget ösztönözni a termékek vásárlására, a szolgáltatások igénybevételére elsősorban a tömegkommunikáció segítségével. A Geomédia Szakkönyvek sorozatában megjelent kézikönyv az eladásokat növelő, a vásárlásra ösztönző marketingkommunikáció eszközeit mutatja be. A

szerző foglalkozik benne a motiváció, a meggyőzés fontosságával, gyakorlati tanácsokat ad a sikeres marketingkommunikáció menedzmentjéhez, technikáinak alkalmazásához azok számára, akik ezen a területen ismereteiket bővíteni kívánják. Mindezekkel nyújt segítséget a kommunikációs célok megvalósításához.

Első lépésként a piaci helyzet felmérését, a kreatív feladatterv összeállításának szempontjait, majd a választást megkülönböztetésére szolgáló márkajegyek használatát és a jó márkareklám készítésének alapelveit ismertetjük meg a kézikönyvben esettanulmány kíséretében. A szerző felhívja a figyelmet a reklámszöveg írásánál az érdeklődést felkeltő szavak, a célközönség befolyásolását szolgáló kifejezések használatára, amelyek vásárlására bátorítanak. Ezekhez irányelveket fogalmaz meg. A jól megszerkesztett, hatásos főszöveg, motiváló szöveg elősegítheti a vásárlási döntést. A kézikönyvben a személyes kapcsolattartásra jól használható reklámlevél megírásához is pontos útmutatást kapunk, éppúgy mint a hatásos tájékoztatók, szórólapok, sajtóközlemények összeállításához is. Ez utóbbiakban a célközönség tájékoztatása, a közvélemény megnyerése (public relations) kerül előtérbe...

Lényegesen emelik a vásárlásra ösztönzést a jó minőségű fotók, amelyek megfelelő képaláírásokkal lehetnek igazán hatásosak. Pontos útmutatás segíti a korrekció javítását (példa bemutatásával), és a nyomtatási folyamatok alkalmazását a marketingkommunikációban. A szerző sokoldalúan foglalkozik a televíziós és rádióreklámok készítésével, rögzíti az irányelveket és azok alkalmazását a gyakorlatban. Felhívja a figyelmet arra, hogy a kommunikációs technológia igen gyorsan fejlődik, ezért az információk közlésével lépést kell tartani! Súlyt kell helyezni a formatervezésre (design), a jártasságot el kell sajátítani ezen a területen.

Az elkészült marketingüzenetet több szempontból elemezni kell. Ennek

során meg kell vizsgálni, hogy az eléggé figyelemfelkeltő, pontos és meggyöző-e, mennyire ösztönöz a cselekvésre. Stílusának lényegretörően tömörnek kell lennie, fontos az is, hogy ötletes és a márkához illő legyen stb. A kreatív munka értékelésénél ki kell térni arra, hogy az üzenet és annak stílusa megfelel-e a felsorolt irányelveknek minden szempontból. Szó van a helytelen üzenet ismertető jegyeiről is, az ilyen üzenet javíthatására kár az időt vesztegetni!

Lexikonszerű összeállítást találunk a kézikönyvben a szakkifejezések használatához, értelmezéséhez is; ebben mintegy ötszáz marketingkommunikációhoz kapcsolódó fogalom magyarázata szerepel. Végül a reklámszakma szervezeti adatainak (cím, telefon, E-mail, vezetők) felsorolását találjuk a kézikönyvben.

A szerző a motiváció, a meggyőzés eszközeinek részletes bemutatásán keresztül ad hasznos gyakorlati segítséget a marketingkommunikáció sikeres alkalmazásához. A kommunikációs technikákat a különböző célközönségek alkalmazkodva kell kombinálni, szem előtt tartva a részletesen felsorolt irányelveket.

R. I.

Robert J. Dolan-Hermann Simon

ÁRKÉPZÉS OKOSAN

Profitnövelő stratégiák

Geomédia Szakkönyvek, Budapest, 2000. 360 p.

Az áraknak meghatározó szerepük van a vállalatok eredményes működésében és a vásárlók döntéseiben egyaránt, hiszen a jól kialakított ár egyfelől nyereséget biztosít, másfelől pedig befolyásolja a vevők különböző csoportjainak vásárlási elhatározását. Az egyre fokozódó versenyben csak azok a vállalatok maradhatnak talpon, amelyek termékeik árát a fogyasztók értékítélete alapján állapítják meg úgy, hogy az ár számukra

a vezetési stílus, az önálló munkavégzés igénye, az anyagi és erkölcsi elismerés, a munkaszervezés színvonala, a munkafeltételek, a dolgozói képviselő stb. jönnek számításba.

A könyv végül az elvárt piaci magatartással foglalkozik; a fogyasztó jogai, a fogyasztót érintő veszélyforrások, az érdeksérelem megszüntetése tartoznak ide. A vevői értékítélet kialakításáról, az üzleti folyamat meghatározó jegyeiről, a vevő értékítéletét befolyásoló egyéb tényezőkről, az üzleti titokról és az etikai kérdésekről is olvashatunk.

A Mellékletek közt a Marketing Etikai Kódex, a Magyar Reklámetikai Kódex szövegét, az ENSZ-EDIFACT szabványrendszerét, a Call Centerek alkalmazásának leírását találjuk.

R. I.

Daniel L. Yadin

HATÉKONY MARKETINGKÖMUNIKÁCIÓ

Kézikönyv marketing szakembereknek

Geomédia Kiadó Rt., Budapest, 2000. 260 p.

A piaci érvényesülésre irányuló marketing összehangolt tevékenységek-ből és ezek eszközrendszeréből áll. A gazdasági kihívásoknak csak azok a vállalatok tudnak megfelelni, amelyek termékeik fejlesztését, a kínálat menedzselését a vevők igényei alapján végzik. A marketing ezért feltárja a szükségleteket, irányítja a terméktervezést, az értékesítési és reklámozási módszereket. A reklám hatásosan törekszik a nagyközönséget ösztönözni a termékek vásárlására, a szolgáltatások igénybevételeire elsősorban a tömegkommunikáció segítségével. A Geomédia Szakkönyvek sorozatában megjelent kézikönyv az eladásokat növelő, a vásárlásra ösztönző marketingkommunikáció eszközeit mutatja be. A

szerző foglalkozik benne a motiváció, a meggyőzés fontosságával, gyakorlati tanácsokat ad a sikeres marketingkommunikáció menedzmentjéhez, technikáinak alkalmazásához azok számára, akik ezen a területen ismereteiket bővíteni kívánják. Mindezekkel nyújt segítséget a kommunikációs célok megvalósításához.

Első lépésként a piaci helyzet felmérését, a kreatív feladatterv összeállításának szempontjait, majd a választást megkülönböztetésére szolgáló márkajegyek használatát és a jó márkareklám készítésének alapelveit ismertetjük meg a kézikönyvben esettanulmány kíséretében. A szerző felhívja a figyelmet a reklámszöveg írásánál az érdeklődést felkeltő szavak, a célközönség befolyásolását szolgáló kifejezések használatára, amelyek vásárlására bátorítanak. Ezekhez irányelveket fogalmaz meg. A jól megszerkesztett, hatásos főszöveg, motiváló szöveg elősegítheti a vásárlási döntést. A kézikönyvben a személyes kapcsolattartásra jól használható reklámlevél megírásához is pontos útmutatást kapunk, éppúgy mint a hatásos tájékoztatók, szórólapok, sajtóközlemények összeállításához is. Ez utóbbiakban a célközönség tájékoztatása, a közvélemény megnyerése (public relations) kerül előtérbe...

Lényegesen emelik a vásárlásra ösztönzést a jó minőségű fotók, amelyek megfelelő képaláírásokkal lehetnek igazán hatásosak. Pontos útmutatás segíti a korrekció javítását (példa bemutatásával), és a nyomtatási folyamatok alkalmazását a marketingkommunikációban. A szerző sokoldalúan foglalkozik a televíziós és rádióreklámok készítésével, rögzíti az irányelveket és azok alkalmazását a gyakorlatban. Felhívja a figyelmet arra, hogy a kommunikációs technológia igen gyorsan fejlődik, ezért az információk közlésével lépést kell tartani! Súlyt kell helyezni a formatervezésre (design), a jártasságot el kell sajátítani ezen a területen.

Az elkészült marketingüzenetet több szempontból elemezni kell. Ennek

során meg kell vizsgálni, hogy az eléggé figyelemfelkeltő, pontos és meggyöző-e, mennyire ösztönöz a cselekvésre. Stílusának lényegretörően tömörnek kell lennie, fontos az is, hogy ötletes és a márkához illő legyen stb. A kreatív munka értékelésénél ki kell térni arra, hogy az üzenet és annak stílusa megfelel-e a felsorolt irányelveknek minden szempontból. Szó van a helytelen üzenet ismertető jegyeiről is, az ilyen üzenet javíthatására kár az időt vesztegetni!

Lexikonszerű összeállítást találunk a kézikönyvben a szakkifejezések használatához, értelmezéséhez is; ebben mintegy ötszáz marketingkommunikációhoz kapcsolódó fogalom magyarázata szerepel. Végül a reklámszakma szervezeti adatainak (cím, telefon, E-mail, vezetők) felsorolását találjuk a kézikönyvben.

A szerző a motiváció, a meggyőzés eszközeinek részletes bemutatásán keresztül ad hasznos gyakorlati segítséget a marketingkommunikáció sikeres alkalmazásához. A kommunikációs technikákat a különböző célközönséghez alkalmazkodva kell kombinálni, szem előtt tartva a részletesen felsorolt irányelveket.

R. I.

Robert J. Dolan-Hermann Simon

ÁRKÉPZÉS OKOSAN

Profitnövelő stratégiák

Geomédia Szakkönyvek, Budapest, 2000. 360 p.

Az áraknak meghatározó szerepük van a vállalatok eredményes működésében és a vásárlók döntéseiben egyaránt, hiszen a jól kialakított ár egyfelől nyereséget biztosít, másfelől pedig befolyásolja a vevők különböző csoportjainak vásárlási elhatározását. Az egyre fokozódó versenyben csak azok a vállalatok maradhatnak talpon, amelyek termékeik árát a fogyasztók értékítélete alapján állapítják meg úgy, hogy az ár számukra

is megfelelő hasznot biztosítson. Nem közömbös tehát, hogy a vállalatok milyen szempontok szerint alakítják ki árpolitikájukat!

Mindenképpen a hatékony árképzésre kell törekedniük, s ehhez tekintettel kell lenniük a piacokra, széleskörűen fel kell használniuk az árak hatására vonatkozó információkat, elemezniük kell a fogyasztókat és a versenytársakat, s el kell látniuk az árak menedzselését is, ami a szervezet különböző szintjeinek bevonását jelenti az árképzési feladatok megfelelő ellátásába.

Az okos árképző hosszú távú nyereségre koncentrálva a fogyasztói igények, a kínálat és a versenytársak árai figyelembevételével határozza meg a termékek árszintjét. A könyv szerzőinek célja, hogy kijelöljék az okos, hatékony árképzővé váláshoz vezető utat, felhívják a figyelmet a hibák elkerülésére. Olyan árképzési példák hosszú sorát mutatják be, amelyek megfelelő nyereségtartalommal is rendelkeznek. Foglalkoznak az előállítási költségek közgazdasági szerepével, a nyereségre gyakorolt hatásával; ismertetik az árhatás becslésének módszereit és problémáit. Rámutatnak az információkkal való jó ellátottság fontosságára; a megfelelő árak megtalálásához nagy segítséget jelentenek az árak hatásáról szerzett információk. „A hatékony árképzés magasabb fokú informáltsággal kezdődik, és magasabb nyereséggel végződik.”

A vállalat nyereségét az árképző saját képességei, a költségek, a fogyasztói magatartás és a versenytársak reakciói együttesen határozzák meg. Megállapítható, hogy hiába születtek meg az elmúlt évtizedben eredményre vezető út versenysztratégiák, a vállalatok többsége nem alkalmazza azokat az árképzésben...

Az eredményes árképzés alapjainak részletes leírása után a könyv második része az átütő árképzési megoldásokat mutatja be hét fejezetben. Abból indulva ki, hogy a termékek hasznossága fogyasztón-

ként eltér egymástól s az áraknak ehhez való igazítása kiváló árképzési lehetőségeket kínál; az ár személyre szabása jelentős nyereségnövelő tényező! Ennek hatékony alkalmazásához azonban jól kell ismerni a hasznosság mértékét a fogyasztó számára s azt, hogy az adott helyzetben az ár személyre szabásának mely módja felel meg leginkább. A lehetőségeket a vállalatok ezen a területen sem használják ki kellőképpen. A hatékony árképzőnek munkája során alkalmazkodnia kell a gyors ütemben globalizálódó piacokhoz is, mert a globalizáció új lehetőségeket kínál az árak személyre igazítására. Ezt elősegítik az országok közti eltérések. A költségalapú ármeghatározás helyett a termékeknek az adott országon belüli hasznosságából kell kiindulni. A nemzetközi árképzés előtt még nagy lehetőségek vannak, az új kihívásokra való megfelelő reagálás komoly eredményeket hozhat!

A nem lineáris árképzés során a vásárolt termelékenységek számának növekedésével csökkentik az árakat; ez a könyvben bemutatott példák szerint különböző formákban jelentkezhet. Helyes alkalmazása nagy hozzáértést követel, sok információra van szükség s a kommunikációknak is szerep jut benne. Nem hanyagolhatók el a költség- és versenyszempontok sem. Kevés vállalat kínál ma már csak egyetlen terméket; ez a tény új árképzési lehetőségeket rejt magában, az árdöntésekre gyakorolt hatása a termékek közti kölcsönhatásoktól függ. A termékvonala bővítése vagy szűkítése hatással lehet az összes többi termék árára. Az okos árképző megtanulja, hogyan kezelje ezt a problémát s hogyan kell fokozatosan összhangba hozni a termékvonalba tartozó árakat. Eredményes lehet a termékcsoport-árazás is, a példák a számítógép-iparban való alkalmazását szemléltetik. A termékek összekapcsolásánál igen sok információra van szükség a fogyasztói igényekről. Gyorsan változó piacokon gyakran meg kell vizsgálni, hogy a termékcsoport-árképzés vagy a -szétbontás eredményesebb-e.

Minden árnak van élettartama, ez rövid vagy hosszú lehet. Általános jelenség az ideiglenes – rövid távú – árazás. Hogyan lehet az árakat eredményekkel vagy értékesítési politikával rövid távon befolyásolni? – ezt a kérdést vizsgálva a szerzők rámutatnak arra, hogy a nyereséges megoldáshoz elemzésekre épülő programtervre van szükség; a kialakult gyakorlatot azonban folyamatosan felül kell vizsgálni. A piaci árak hosszú távú változásainak tárgyalásánál kifejtik, hogy a jelenlegi értékesítési volumen hatása a jövőbeli keresletre és költségekre). Mindenképpen olyan hosszú távú árváltozásokra kell törekednie, amelyek növelik a nyereséget...

A könyv harmadik része az árképzés szervezeten belüli helyét határozza meg a hatékony árképzés érdekében. A szerzők ismertetik azokat az információs és szervezeti lehetőségeket, amelyek elősegítik a hatékony árképzési stratégia megvalósítását és szempontokat adnak a hatékony árképzésre épülő szervezetek kialakítására. Az árképzésbe több információs háttérrel rendelkező funkcionális terület képviselőit is be kell vonni. Nagy körülményekre van szükség, különben konfliktusok alakulhatnak ki, amit példák szemléltetnek a könyvben. Az információk összegyűjtéséhez, az árképzés folyamatának megszervezéséhez, az árdöntési hatáskörök megosztásához, a marketingeszközök alkalmazásához is segítséget nyújtanak a szerzők. Szempontokat adnak az árelemzés saját szakértőkkel vagy külső tanácsadókkal való végeztetéséhez, az árképzésért felelős szerv kijelöléséhez, az árdöntések marketing- és pénzügyi kapcsolatainak kialakításához, a döntések megvalósításához. Az árképzés folyamatát és szerkezetét a felsővezetés-

nek mindenképpen figyelemmel kell kísérnie! Végül egy olyan egyszerű árképzést értékelő rendszert találunk a könyvben, amelynek segítségével minősíthető az árképző teljesítménye. Eldönthető továbbá, hogy mennyire optimális és mennyire javítható az adott árképzési gyakorlat. Az okos árképzőnek meg kell vizsgálnia a vállalat árképzési stratégiáját, a több szempontú értékelés segítheti elő a hatékony árképzést a vállalatnál.

R. I.

Földesi Tamás

MINŐSÉGRŐL, TANÚSÍTÁSRÓL

ISO-szabványok, modellek,
filozófiák

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,
Budapest, 2000. 130 p.

A piacok megszerzéséért, kibővítéséért folytatott verseny egyre élesebb lesz, párhuzamosan a gazdasági élet fejlődésével és a fogyasztók igényeinek növekedésével. A versenyképességet a lehető legjobb minőség biztosítja és az, hogy a kiváló minőség milyen ráfordításokkal érhető el. Mindezek a törekvések új szemléletmódot kívánnak meg a vállalkozások működésében a vezetők részéről a fejlesztés, a gyártás, az ellenőrzés és az értékesítés területén egyaránt. A minőségirányítás rendkívüli fontosságának felismerésével lényegesen megnőtt a cégek, vállalkozások vezetőinek felelőssége, mert a mélyreható változások új stratégiát is igényelnek: a versenyképességet növelő minőségű termékek és szolgáltatások előállítására és nyújtására kerül előtérbe. Ez az új filozófia a Teljeskörű Minőség Menedzsment (Total Quality Management – TQM) szemlélete, amely a teljes körű minőség szabályozáson kívül

magában foglalja a minőségbiztosítást is, és a gazdálkodó szervezet összes tevékenységének fokozatos javítására irányul. Ennek kell érvényesülnie a gazdasági élet valamennyi területén, elsősorban a vezetők gondolkodásmódjában. Feltétlenül szükséges hozzá a műszaki, gazdasági és minőségügyi szakemberek együttműködése. A könyv a mindennapi gyakorlatban előforduló minőségirányítási feladatok, problémák megoldásához nyújt segítséget.

A korszerű minőségirányítási, minőségfejlesztési és minőségbiztosítási rendszerekben a gyártmányok ellenőrzése helyett a gyártási folyamatok alapos ellenőrzése, elemzése kerül előtérbe. Ennek az ellenőrzésnek olyan információkat kell nyújtania a vezetés számára, amelyek lehetővé teszik a gyártási folyamatokba történő közvetlen beavatkozást a hibák továbbterjedésének megakadályozására. A vezetőknek még a bevezetés előtt meg kell ismerkedniük a minőségirányítási rendszer előnyeivel, hogy a végrehajtás során a vállalatnak minél nagyobb haszna legyen belőle. Ez a rendszer eredményesen állítható a környezetvédelmi célok szolgálatába, szó van a könyvben a környezetközpontú irányítási rendszerek (KIK) bevezetéséről, gyakorlati megvalósításáról is.

A TQM legfontosabb célkitűzései: a vevők elégedettségének elnyerése, az erőforrások gazdaságos elhasználása, a folyamatos minőségjavítás, a dolgozók fejlődésének elősegítése és a megfelelő szervezet kialakítása. A szerző ismerteti a 14 európai nagyvállalat által létrehozott Európai Minőségirányítási Alapítványt (EFQM), majd a szabványosítás fontos szerepét a minőség alakulásában, javításában. Képet kapunk a szabványosítás nemzetközi helyzetéről és a nemzetközi szabványoknak a nemzeti szabványokba való bevezetéséről. Részletesen megismerjük az ISO 9001 szabványt, bevezetésének módját, a termékek szabvány szerinti előállításának, mérésének és tökéletesítésének a

követelményeit. A továbbiakban arról olvashatunk, hogy az ISO 9001 szabvány bevezetése mennyiben befolyásolja a minőségirányítási rendszer kiépítését, majd a szerző azt fejtegeti, hogy a várható EU tagságunknak milyen hatása lesz a minőség alakulására, az export-importra és a tanúsításra.

A tanúsítás olyan eljárás, amelynek során egy független fél írásban igazolja, bizonyítja, hogy valamely termék, gyártási folyamat vagy szolgáltatás megfelel az előírt minőségi követelményeknek. A gyártó félnek a minőségre vonatkozó közlése – a nemzetközi meghatározás szerint – nem tanúsítás! Az Európai Unióban előírják, hogy mely termékeket kell tanúsítani; az intézkedések a hazai tanúsítványoknak megfelelő külföldi tanúsítványok elfogadásáról is rendelkeznek. A tanúsítási modulokról, az egységes tanúsítási megjelölésekről és a nemzetközi tanúsítási rendszerekről szintén szó van a könyvben.

A tanúsítással szorosan összefügg az akkreditálás is, amelynek során az erre felhatalmazott szervek elismerik, hogy valamely intézmény vagy személy alkalmas meghatározott tevékenységek, feladatok elvégzésére. Szó van itt a laboratóriumok, a tanúsító testületek akkreditálásáról és a nemzeti akkreditáló szervek kétféle típusáról (kormányzati szervek és közérdekű szervek által végzett akkreditálás). Magyarországon az 1995. évi XXIX. törvény létrehozta a Nemzeti Akkreditáló Testületet (NAT), amely köztestületként működik, és hazánkban kizárólagos joga van az akkreditálásra.

A könyvben végül felsorolást találunk az európai és magyarországi minőségügyi szervezetekről. A Mellékletek az ISO 9001:1994 követelményeit, a minőségirányítás szabványait és az új ISO 9001 tervezetét mutatják be.

Rubóczky István

nek mindenképpen figyelemmel kell kísérnie! Végül egy olyan egyszerű árképzést értékelő rendszert találunk a könyvben, amelynek segítségével minősíthető az árképző teljesítménye. Eldönthető továbbá, hogy mennyire optimális és mennyire javítható az adott árképzési gyakorlat. Az okos árképzőnek meg kell vizsgálnia a vállalat árképzési stratégiáját, a több szempontú értékelés segítheti elő a hatékony árképzést a vállalatnál.

R. I.

Földesi Tamás

MINŐSÉGRŐL, TANÚSÍTÁSRÓL

ISO-szabványok, modellek,
filozófiák

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.,
Budapest, 2000. 130 p.

A piacok megszerzéséért, kibővítéséért folytatott verseny egyre élesebb lesz, párhuzamosan a gazdasági élet fejlődésével és a fogyasztók igényeinek növekedésével. A versenyképességet a lehető legjobb minőség biztosítja és az, hogy a kiváló minőség milyen ráfordításokkal érhető el. Mindezek a törekvések új szemléletmódot kívánnak meg a vállalkozások működésében a vezetők részéről a fejlesztés, a gyártás, az ellenőrzés és az értékesítés területén egyaránt. A minőségirányítás rendkívüli fontosságának felismerésével lényegesen megnőtt a cégek, vállalkozások vezetőinek felelőssége, mert a mélyreható változások új stratégiát is igényelnek: a versenyképességet növelő minőségű termékek és szolgáltatások előállítására és nyújtására kerül előtérbe. Ez az új filozófia a Teljeskörű Minőség Menedzsment (Total Quality Management – TQM) szemlélete, amely a teljes körű minőség szabályozáson kívül

magában foglalja a minőségbiztosítást is, és a gazdálkodó szervezet összes tevékenységének fokozatos javítására irányul. Ennek kell érvényesülnie a gazdasági élet valamennyi területén, elsősorban a vezetők gondolkodásmódjában. Feltétlenül szükséges hozzá a műszaki, gazdasági és minőségügyi szakemberek együttműködése. A könyv a mindennapi gyakorlatban előforduló minőségirányítási feladatok, problémák megoldásához nyújt segítséget.

A korszerű minőségirányítási, minőségfejlesztési és minőségbiztosítási rendszerekben a gyártmányok ellenőrzése helyett a gyártási folyamatok alapos ellenőrzése, elemzése kerül előtérbe. Ennek az ellenőrzésnek olyan információkat kell nyújtania a vezetés számára, amelyek lehetővé teszik a gyártási folyamatokba történő közvetlen beavatkozást a hibák továbbterjedésének megakadályozására. A vezetőknek még a bevezetés előtt meg kell ismerkedniük a minőségirányítási rendszer előnyeivel, hogy a végrehajtás során a vállalatnak minél nagyobb haszna legyen belőle. Ez a rendszer eredményesen állítható a környezetvédelmi célok szolgálatába, szó van a könyvben a környezetközpontú irányítási rendszerek (KIK) bevezetéséről, gyakorlati megvalósításáról is.

A TQM legfontosabb célkitűzései: a vevők elégedettségének elnyerése, az erőforrások gazdaságos elhasználása, a folyamatos minőségjavítás, a dolgozók fejlődésének elősegítése és a megfelelő szervezet kialakítása. A szerző ismerteti a 14 európai nagyvállalat által létrehozott Európai Minőségirányítási Alapítványt (EFQM), majd a szabványosítás fontos szerepét a minőség alakulásában, javításában. Képet kapunk a szabványosítás nemzetközi helyzetéről és a nemzetközi szabványoknak a nemzeti szabványokba való bevezetéséről. Részletesen megismerjük az ISO 9001 szabványt, bevezetésének módját, a termékek szabvány szerinti előállításának, mérésének és tökéletesítésének a

követelményeit. A továbbiakban arról olvashatunk, hogy az ISO 9001 szabvány bevezetése mennyiben befolyásolja a minőségirányítási rendszer kiépítését, majd a szerző azt fejtegeti, hogy a várható EU tagságunknak milyen hatása lesz a minőség alakulására, az export-importra és a tanúsításra.

A tanúsítás olyan eljárás, amelynek során egy független fél írásban igazolja, bizonyítja, hogy valamely termék, gyártási folyamat vagy szolgáltatás megfelel az előírt minőségi követelményeknek. A gyártó félnek a minőségre vonatkozó közlése – a nemzetközi meghatározás szerint – nem tanúsítás! Az Európai Unióban előírják, hogy mely termékeket kell tanúsítani; az intézkedések a hazai tanúsítványoknak megfelelő külföldi tanúsítványok elfogadásáról is rendelkeznek. A tanúsítási modulokról, az egységes tanúsítási megjelölésekről és a nemzetközi tanúsítási rendszerekről szintén szó van a könyvben.

A tanúsítással szorosan összefügg az akkreditálás is, amelynek során az erre felhatalmazott szervek elismerik, hogy valamely intézmény vagy személy alkalmas meghatározott tevékenységek, feladatok elvégzésére. Szó van itt a laboratóriumok, a tanúsító testületek akkreditálásáról és a nemzeti akkreditáló szervek kétféle típusáról (kormányzati szervek és közérdekű szervek által végzett akkreditálás). Magyarországon az 1995. évi XXIX. törvény létrehozta a Nemzeti Akkreditáló Testületet (NAT), amely köztestületként működik, és hazánkban kizárólagos joga van az akkreditálásra.

A könyvben végül felsorolást találunk az európai és magyarországi minőségügyi szervezetekről. A Mellékletek az ISO 9001:1994 követelményeit, a minőségirányítás szabványait és az új ISO 9001 tervezetét mutatják be.

Rubóczky István