

WIMMER Ágnes

A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY JELLEMZŐI

A cikk a hazai vállalatok teljesítményjellemzőit, a különböző teljesítményelemek kapcsolatát vizsgálja a Versenyképesség-kutatás során nyert adatok felhasználásával. A vállalati teljesítmény alapján elkülönített klaszterek elemzése a sikeres vállalatok jellemzőit tárja fel.

A vállalati teljesítményt többféle szempont alapján értékelhetjük. Egyre inkább elfogadott, hogy a pénzügyi eredményesség önmagában nem elegendő mércéje a teljesítménynek. A vállalat célját egyre többen a *tulajdonosi érték* – a tőkekötséget meghaladó hozam – maximalizálásában határozzák meg (pl. Rappaport, 1998). A tulajdonosi érték növeléséhez ugyanakkor a *fogyasztó számára nyújtott (többlet)értéken* keresztül vezet az út. Ez a többlet akkor jön létre, ha az eladott termék/szolgáltatás fogyasztó által észlelt hasznossága meghaladja a megszerzéshez kapcsolódó ráfordításokat. A fogyasztó számára értéket képviselő elemeket a különböző vállalati tevékenységek, folyamatok biztosítják. A vállalati célok eléréséhez, a pénzügyi teljesítmény javításához a piac (a fogyasztók) által értékelt működési teljesítmény szükséges (Wimmer, 2000b).

A kutatás egyik célja a hazai vállalatok teljesítményjellemzőinek, s a különböző teljesítményelemek kapcsolatának vizsgálata volt.¹ A sikeres vállalatok működési, piaci jellemzőinek feltárása, szemléletmódjának megismerése hozzáegíthet a vállalati eredményességet befolyásoló jellemzők, az ún. értékteremtő tényezők („value drivers”, lásd például Rappaport, 1998; Scott, 1998) feltárásához. Ezek a tényezők az egyes vállalatok esetében különbözőek lehetnek, de a sikeres vállalatok szemléletmódja mégis gyakran hasonló.

¹ A kutatást az OTKA F30628 pályázata is segítette. Az e cikkben szereplő eredmények részletesebb kifejtését lásd Wimmer (2000a, 2000b).

A teljesítményméréssel foglalkozó kutatásokban – a nemzetközi tapasztalatok szerint – az egyik legnagyobb rész a működési és a pénzügyi kapcsolat vizsgálatában van (Neely, 1999). A kapcsolat logikailag könnyen belátható, hiszen a pénzügyi célok (a tulajdonosi érték növelése) a fogyasztói érték előállításán, növelésén keresztül érhetőek el, ugyanakkor a fogyasztói érték létrehozása a vállalatok működési szintjén, az értékteremtő folyamatokon² keresztül történik.³ Hasonló logikai lánc, a működési, piaci és pénzügyi tényezők egymáshoz kapcsolódása több stratégiai teljesítménymérési módszerben is megjelenik. Példa erre a Magyarországon is egyre ismertebb Balanced Scorecard rendszere, melynek egyik fontos jellemzője az ok-okozati kapcsolatok követése, elemzése (Kaplan – Norton, 1996).⁴ Hasonló a francia területen népszerű Tableau de Bord (pl. Chiapello – Delmond, 1994), vagy a SMART-teljesítménypiramisának⁵ (pl. McNair–Lynch–Cross, 1990) szemléletmódja.

² Az értékteremtő folyamat erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a fogyasztó számára értéket állítsunk elő (Chikán–Demeter szerk., 1999. p. 3.)

³ A pénzügyi teljesítményt természetesen egyéb tényezők is befolyásolják, akár alapvetően meg is határozhatják. Az értékteremtő folyamatok eredményes – s a piac által is elismert – működése esetén is elképzelhető például, hogy egy vállalat működési szinten nyereséges, ugyanakkor a fizetési határidők, követelések nem megfelelő kezelése miatt likviditási problémái vannak.

⁴ A szerzők négy nézőpont köré csoportosítják a vállalati teljesítmény (és teljesítménymérési rendszer) kulcselemeit. Az

A cikk a vállalati teljesítmény különböző (működési, pénzügyi) dimenzióit, azok kapcsolatát vizsgálja a Versenyképesség-kutatás 1999-es, több mint háromszáz vállalatra kiterjedő kérdőíves felméréseinek adatait felhasználva. A teljesítmény e többszempontú megközelítése alapján kialakított klaszterek jellemzésének célja a kis- és középvállalatok jellemzőinek (stratégia, működési sajátosságok, fejlesztési fókuszok) feltárása.

AA vállalati teljesítmény elemei

AA kutatásban a vállalati teljesítmény, eredményesség értékeléséhez a teljesítmény többdimenziós közelítéséből indultunk ki. Az eredményesség mérésére *pénzügyi, piaci és működési jellemzőket*, a vállalatok által adott, *versenyképességükre vonatkozó értékeléseket* használtuk. Az értékeléshez a Versenyképesség-kutatás kérdőíves felméréseinek egyik kérdése jelentette a kiindulópontot, melyben a válaszadó felsővezetők *az iparági átlaghoz viszonyítva értékelték vállalatuk teljesítményét* belföldi összehasonlításban, hat szempont alapján. E szempontok három jól elkülöníthető csoportba sorolhatóak:

- pénzügyi jellemzők (árbevételarányos nyereség, tőkejövedelmezőség),
- piaci jellemzők (az árbevétel alapján mért piaci részesedés)
- működési jellemzők (technológiai színvonal, menedzsment, a termék/szolgáltatás minősége).

Az értékelés ötfokozatú Likert-skálán történt a következők szerint: 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatt, 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparágban élénjáró színvonalat jelentő.

A vizsgált kérdés átfogja a vállalati teljesítmény különböző szintjeit, így jó kiindulópontot jelentett a különböző teljesítményelemek kapcsolatának vizsgálatahoz, majd különböző teljesítményjellelmezőkkel bíró vállalatcsoportok, klaszterek elkülönítéséhez.

Az 1. ábra az egyes kérdésekre adott válaszok megoszlását, az 1. táblázat az átlagos értékeléseket mutatja.

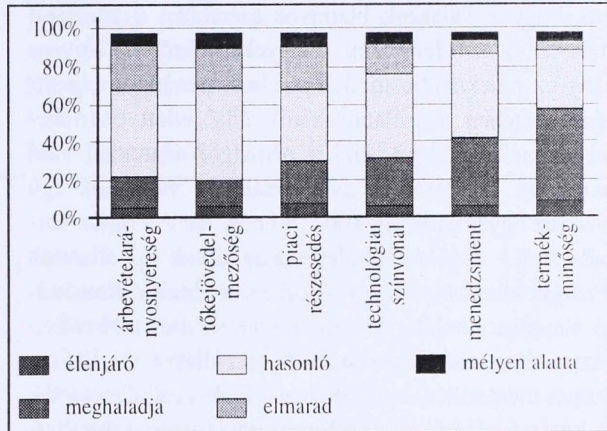
egyes példában (Kaplan-Norton, 1997) az alkalmazottak képességei (*tanulás és növekedés nézőpont*) befolyásolják a folyamatok minőségét, illetve ciklusidejét (*működési folyamatok nézőpontja*), ami hat a pontos szállításra és ezen keresztül a fogyasztók hűségére (*vevői nézőpont*). A vevők felnyújtott teljesítmény befolyásolja a megtérülést, vagyis a vállalat pénzügyi teljesítményét (pénzügyi nézőpont).

Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique.

A minta egészét tekintve a vállalatok elsöprő többsége a termék, illetve szolgáltatások minőségében nem érez lemaradást az iparági átlaghoz képest. A válaszadók

1. ábra

Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény (belföldi viszonylatban) – a válaszok megoszlása



Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

63 százaléka szerint termékeinek/szolgáltatásainak minősége az ipari átlagot meghaladja, 98 százaléka szerint legalább eléri azt. Általában jónak ítélik a menedzsmentet, valamivel gyengébbnek a technológiai színvonalat. A vállalatvezetők ugyanakkor sokszor úgy érzik, hogy a piac nem értékeli megfelelően erőfeszítéseiket, teljesítményüket. A piaci részesedés átlagos megítélése gyengébb, a pénzügyi eredményesség (tőkejövedelmezőség, illetve árbevételarányos nyereség) esetén pedig még kedvezőtlenebb az önértékelés. A válaszadók több mint egynegyede az iparági átlagnál rosszabbnak tartja pénzügyi teljesítményét.

1. táblázat

Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény átlagos értékelése (belföldi viszonylatban)

	Átlagos értékelés	Szórás	Relatív szórás
Termékminőség	3,73	0,68	18,2%
Menedzsment	3,48	0,72	20,7%
Technológiai színvonal	3,32	0,83	25,0%
Piaci részesedés	3,17	1,00	31,5%
Tőkejövedelmezőség	3,05	0,94	30,8%
Árbevételarányos nyereség	3,01	0,95	31,6%
Átlag	3,29	0,85	25,8%

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

A válaszok értékelésekor figyelembe kell vennünk, hogy azok önértékelésen alapulnak. Látható, hogy a vállalatok nagyobb része jobbnak értékeli vagy legalább hasonlóan tartja saját teljesítményét, mint a versenytársakét. Ez az optimizmus a kutatás más kérdései esetében is megfigyelhető volt, különösen a nehezebben számszerűsíthető tényezők értékelése esetében. (Feltételezhető, hogy a válaszok bizonyos esetekben a képviselt értékeket és nem feltétlenül a tényeket tükrözik.) Ugyanakkor az objektívebb módon mérhető pénzügyi teljesítmény esetében a vállalatvezetők által adott önértékelések konzisztenciáját jelzi a pénzügyi adatokkal való összevetés. Az 1994–98-as időszakra a vállalatok egy része (az egyes években 100–150 cég, tehát a minta harmada, fele) esetében rendelkezésre álltak a vállalatok pénzügyi kimutatásai. A mérlegek és eredmény-kimutatások alapján kalkulált pénzügyi mutatószámok (árbevétel-arányos nyereség, eszközarányos, illetve sajáttőke-arányos megtérülés) összhangban állnak a vállalatvezetők értékítéletével (tőkejövedelmezőség, illetve árbevétel-arányos nyereség értékelése). A kérdésre adott válaszok alapján mind az árbevétel-arányos nyereség, mind a tőkejövedelmezőség esetében szignifikánsan eltér⁶ az 1996-tól a pénzügyi kimutatások alapján számított teljesítménymutató, s a jobb önértékelés esetében jobb eredményt mutat. A 2. táblázat a vállalatvezetők által értékelt, illetve a pénzügyi kimutatások alapján számított árbevétel-arányos nyereség közötti kapcsolatot mutatja (A kategóriák közötti különbség $p < 0,05$ szinten szignifikáns.)

A 2. táblázat azt is jelzi, hogy a vizsgált vállalati kör pénzügyi teljesítménye javult az elmúlt három évben. Ezt egyébként a Versenyképesség-kutatás egyéb adatai is igazolják (Czakó–Zoltayné–Wimmer, 2000).

A teljesítményelemek kapcsolata

Általánosan jellemző a vállalatok önmegítélésére, hogy a termékminőséget jobbnak tartják mint az egyéb jellemzőket (köztük az objektívebben mérhető piaci részese-dést, illetve jövedelmezőségi mutatókat). Ezek az eredmények összecsengenek a versenyelőnyforrások egymásra épülését taglaló modellekkel, ahol a minőség jelenti az alapot, mely nélkül nem képzelhető el jó piaci, pénzügyi teljesítmény. A válaszadók által jónak ítélt minőséget azonban vállalatunk egy része esetében lehet, hogy (még) nem értékeli kellően a piac, vagy értékeli ugyan, de rövid távon a pénzügyi mutatókban ez nem jelentkezik. Az is elképzelhető, hogy működési, gazdaságossági problémák miatt a vállalat nem képes nyereségesen előállítani a piac által igényelt terméket/szolgáltatást, ezért gyengébb a pénzügyi teljesítmény.

A különböző teljesítményelemek közötti kapcsolatot jelzi, hogy valamennyi változó esetén szignifikánsan eltérnek a különböző önértékelést adó vállalatok egyéb teljesítményjellemezői, s a jobb teljesítményekhez minden esetben – kisebb-nagyobb mértékben – a többi teljesítményjellemező esetében is jobb teljesítmény társult.

2. táblázat

A pénzügyi teljesítmény vállalati értékelése és a számított mutatók kapcsolata

Árbevétel-arányos nyereség az iparági átlaghoz viszonyítva*	Árbevétel-arányos nyereség 1996**	Árbevétel-arányos nyereség 1997**	Árbevétel-arányos nyereség 1998**
Mélyen alatta	- 11,6	-1,4%	-3,0%
Elmarad	2,4%	-0,3%	1,6%
Hasonló	2,4%	2,1%	2,6%
Meghaladja	3,9%	6,9%	7,8%
Éljenjárom	4,8%	9,0%	12,5%
Rézminta átlaga:	2,1%	3,1%	3,8%
Rézminta nagysága:	135	156	107

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

* A kérdőívekre adott válaszok szerinti önértékelés.

** A vállalatok által rendelkezésünkre bocsátott mérlegek és eredmény-kimutatások alapján számított mutatók.

⁶ Kivételt csak az 1998-as tőkejövedelmezőség (önértékelés) és a ROE mutató (a pénzügyi kimutatások alapján számított sajáttőke-arányos eredmény) kapcsolata jelent, ahol a különbség nem szignifikáns.

Példaként a 3. táblázat az árbevétel-arányos nyereség függvényében jelzi a többi teljesítményjellemező megítélését.

A teljesítményelemek értékelése az árbevételarányos nyereség értékelésének függvényében

Árbevételarányos nyereség az iparági átlaghoz viszonyítva	Tőkejödelm-zőség	Piaci részesedés	Technológiai színvonal	Menedzsment	Termék-minőség
Mélyen alatta	1,5	2,4	3,0	3,1	3,1
Elmarad	2,3	2,5	3,1	3,2	3,5
Hasonló	3,0	3,2	3,2	3,5	3,7
Meghaladja	3,8	3,7	3,8	3,7	4,1
Élenjáró	4,5	4,2	4,1	4,1	4,1
A teljes minta átlaga	3,0	3,2	3,3	3,5	3,7

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

A vállalati teljesítmény alapján elkülöníthető klaszterek

Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény értékelése alapul szolgált a különböző teljesítményjellemzőkkel bíró vállalati klaszterek elkülönítéséhez. A hiányzó adatok miatt összesen csak 259 vállalat volt besorolható. A növekvő klaszterszám melletti K-középpontú klaszterelemzések alapján végül három jól értelmezhető csoport rajzolódott ki. A klaszterek alapvető teljesítményjellemzőit a 2. ábra szemlélteti. A klaszterek elkülönítésében mind a hat tényező szerepe szignifikáns.

A három teljesítményklaszter a következő:

Sikeresek

E csoportba (69 vállalat) az élenjáró vállalatok kerültek, valamennyi teljesítményjellemzőt tekintve az iparági átlag feletti teljesítménnyel.

Átlagosan teljesítők

A legnagyobb csoportot (126 vállalat) átlag körüli teljesítmény jellemzi szinte minden tekintetben. A termékek minőségét az átlagosnál jobbnak tartják a válaszadók, de úgy tűnik, ezt nem támogatja megfelelően korszerű technológia (itt a minta átlagánál kicsit gyengébb a megítélés). A piaci és pénzügyi teljesítmény is átlagosnak tekinthető.

Lemaradók

A harmadik csoport (64 vállalat) a lemaradóké: átlag körülnek ítélt minőség és működési jellemzők mellett gyenge piaci és pénzügyi teljesítmény jellemzi e vállalati kört. A termék/szolgáltatás minősége az egyetlen a vizsgált teljesítményjellemzők közül, melyet átlagosan, ill. az iparági átlagnál némileg jobbnak ítélték a válaszadók.

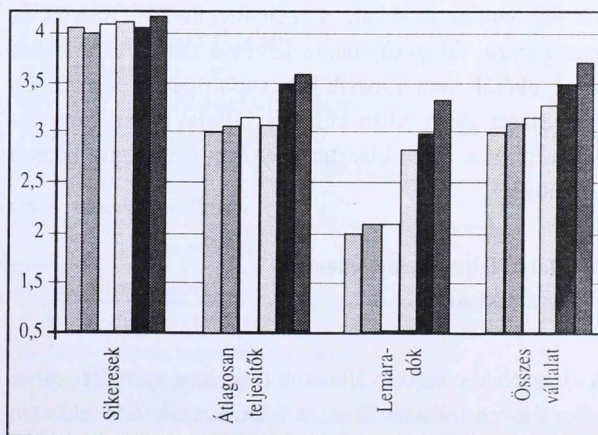
A sikeres vállalatok legnagyobb része valamennyi – a klaszterképzés alapját jelentő – teljesítményjellemző ese-

tében az iparági átlag fölé helyezte magát. A minőség, a technológiai színvonal és a piaci részesedés esetében közel egyharmad, míg a pénzügyi eredményesség esetében egyötöd részük kiemelkedőnek értékelte saját teljesítményét. A menedzsment esetében ez az arány csak 15 százalék, ugyanakkor minden válaszadó szerint elérik vagy meghaladják az iparági átlagot.

Az átlagosan teljesítő vállalati körben a termékminőséget és a menedzsmentet megfelelőnek (legalább az iparági átlagot elérőnek vagy azt meghaladóan) minősítette minden válaszadó, míg a többi jellemző esetében egytizedük átlag alattinak értékelte vállalata teljesítményét. Az élenjáró színvonalal csak néhány vállalat jellemezte tevékenységét, leginkább a termék/szolgáltatás minőségére vonatkozóan.

2. ábra

A klaszterek teljesítményjellemzői



Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

- Árbevételarányos nyereség
- Tőkejödelm-zőség
- Piaci részesedés
- Technológiai színvonal
- Menedzsment
- Minőség

Érdekes, hogy a *lemaradók* csoportjának döntő hányada is úgy érzi, hogy termékének minősége megfelel az iparági átlagnak (63%) vagy némileg meghaladja azt (30%). A menedzsment, illetve a technológia színvonalában is mindössze a válaszadók egyötöde-egy-negyede érez kisebb elmaradást. Ugyanakkor a piaci részesedés esetében 65, a jövedelmezőségi mutatóknál 75-85 százalék némileg, illetve (kisebb részük) jelentősen gyengébbnek ítéli teljesítményét az iparági átlagnál.

Megfigyelhető, hogy a különböző teljesítmény-jellemzők megítélése a sikeres vállalati kör esetében mutatja a legkisebb eltérést, vagyis ezeknél a vállalatoknál a pénzügyi és a piaci eredményesség értékelése összhangban áll a működési jellemzők minősítésével. (Bár a minőség és a további működési jellemzők megítélése itt is jobb, mint a piaci, illetve pénzügyi teljesítményé.) A lemaradó vállalati kör esetében a legnagyobb az eltérés a saját működés és annak piaci megítélése értékelése között: ezek a cégek érzik leginkább, hogy erőfeszítéseiket nem értékeli a piac. Összességében tehát a vállalatok többsége úgy érzi, hogy a piaci és pénzügyi eredmények nem tükrözik működésük színvonalát. Ez a vélemény a gyengén teljesítő vállalatok esetében jóval erősebb, mint az iparágon belül jól teljesítőké.

A vállalatméret és a tulajdonosi szerkezet szempontjából nem mutatható ki szignifikáns különbség az egyes klaszterekbe sorolt vállalatok között, de tendenciák megfigyelhetők. A sikeresek általában nagyobb vállalatok mind a létszám, mind az eszközérték, illetve az árbevétel tekintetében, s inkább jellemző a külföldi tulajdonos jelenléte. Hasonlóképpen a sikeresek közé sorolt vállalatok exportorientáltabbak, s saját megítélésük szerint az iparág hazai átlagszínvonala kevéssé marad el a fejlett országokétól, mint a másik két csoportban. A legerősebb versenytárs gyakrabban külföldi vállalat hazai leányvállalata, mint a többi klaszter esetében (itt szignifikáns a különbség).

A vállalati teljesítmény jellemzői a klaszterekben

A klaszterekbe sorolt vállalatok teljesítményének további jellemzésére felhasználtam a felsővezetők értékelését a legerősebb versenytárshoz viszonyított teljesítményre vonatkozóan, illetve a vállalatok egy része esetében rendelkezésre álló pénzügyi kimutatásokat. A sikeres vállalatok gyakrabban viszonyították teljesítményüket a vezető külföldi vállalatokhoz (nem lévén hazai versenytárs),

mint a két másik csoportba sorolt vállalatok, bár a különbség nem szignifikáns.

A sikeres és az átlagosan teljesítők csoportja csak az államnak történő értékesítésben, az államigazgatási szerveknél történő lobbizásban és a K+F ráfordításokban érez némi elmaradást a legerősebb versenytárshoz viszonyítva. Ezzel szemben a lemaradók a felsorolt 42 tényező kétharmadában – köztük az előbb felsoroltakban – gyengébbnek érzik magukat. A 4. táblázat az egyes klaszterekbe sorolt vállalatok legerősebb és leggyengébb pontjait mutatja az önértékelés alapján. Az erősségek és a gyengeségek mindenképpen viszonylagosak: látható például, hogy a sikeres csoport esetében gyengének számító 3,1-3,2 pontos önértékelés a lemaradók csoportjában viszonylag jó értékelésnek számít, s az erősségek közé sorolható.

A klaszterek közötti különbség két változó (a pontos szállítás, valamint a rövid szállítási határidő) értékelése kivételével valamennyi tényező esetében szignifikáns.

Az etikus magatartás az egyetlen tényező, mely mindhárom csoportnál „dobogós” – ebben tehát előnyt éreznek a vállalatok. A rugalmas vevői igénykielégítés az átlagosan teljesítőknél az első, a lemaradók csoportjában a második legnagyobb átlagos értékeléssel szerepel, míg a sikeres vállalatok esetében sorrendben „csak” az ötödik – jobb pontszámmal, mint a lemaradóknál, de az átlagnál gyengébb megítéléssel.

A sikeresek csoportja a minőséget tartja legfőbb versenyelőnyének, ami összhangban áll a szakirodalmi és gyakorlati tapasztalattal, hogy az előrelépéshez a minőség fejlesztése, megbízhatóvá tétele az egyik első fontos teendő. A sikeres csoport három tényezőben mutat kisebb, de nem szignifikáns elmaradást az átlagosan teljesítőkhöz képest: a szállítási határidők, a fogyasztói igények változásaira való rugalmas reagálás, valamint a rugalmas vevői igénykielégítés területén. E tényezőkben egyébként nincs jelentős különbség a csoportok között (a lemaradók sem teljesítenek gyengébben önbevallásuk szerint), ami azt is jelzi, hogy ezek a tényezők nem jelentenek meghatározó megkülönböztető tényezőt a hazai piacokon a vállalatok szerint.

A sikeresek a következőkben teljesítenek kiemelkedően jobban a versenytárshoz képest, mint az átlagos vagy lemaradó vállalatok: termékminőség, jól felkészült vezetők és alkalmazottak, jó hitelképesség és fizetőképesség, a piaci változások előrejelzése, új termékek piacra vitele, innovatív eladásösztönzési módszerek, korszerű döntési módszerek – s mindez magasabb piaci részesedéssel és jövedelmezőséggel párosul.

A klaszterekbe sorolt vállalatok erős és gyenge pontjai
a legerősebb versenytárshoz képest

Sikeresek			
Erősségek		Gyengeségek	
Teljesítményjellemző	Átlag	Teljesítményjellemző	Átlag
termékminőség	3,82	államnak történő értékesítés	2,62
etikus magatartás	3,82	lobbizás államigazgatási szerveknél	2,73
jó fizetőképesség	3,69	magas K+F ráfordítások	2,94
jól felkészült vezetők	3,68	innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása	3,08
rugalmas vevői igénykielégítés	3,66	jól szervezett elosztási csatornák	3,13
hitelképesség	3,65	integrált vállalati információs rendszer	3,18
pontos szállítás	3,64	stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	3,20
jól képzett alkalmazottak	3,62	a logisztikai rendszer hatékonysága	3,21
Átlagosan teljesítők			
Erősségek		Gyengeségek	
Teljesítményjellemző	Átlag	Teljesítményjellemző	Átlag
rugalmas vevői igénykielégítés	3,86	államnak történő értékesítés	2,57
etikus magatartás	3,73	magas K+F ráfordítások	2,75
rugalmas reagálás fogy. igényekre	3,67	lobbizás államig. szerveknél	2,77
termékminőség	3,64	innovatív eladásösztönzési módszerek alk.	2,91
pontos szállítás	3,52	piaci változások jó előrejelzése	2,92
jó fizetőképesség	3,50	exportpiacokon való megjelenés	3,01
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,48	a logisztikai rendszer hatékonysága	3,03
rövid szállítási határidő	3,47	magas jövedelmezőség	3,03
Lemaradók			
Erősségek		Gyengeségek	
Teljesítményjellemző	Átlag	Teljesítményjellemző	Átlag
pontos szállítás	3,51	lobbizás államig. szerveknél	1,98
rugalmas vevői igénykielégítés	3,48	magas K+F ráfordítások	2,13
etikus magatartás	3,37	piaci részesedés	2,14
rugalmas reagálás fogy. igények változására	3,36	államnak történő értékesítés	2,15
rövid szállítási határidő	3,27	magas jövedelmezőség	2,37
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,18	innovatív eladásösztönzési módszerek alk.	2,38
termékminőség	3,16	jól szervezett elosztási csatornák	2,39
környezeti tudatosság	3,16	stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	2,52
Összes (teljesítményklaszterekbe besorolt) vállalat			
Erősségek		Gyengeségek	
Teljesítményjellemző	Átlag	Teljesítményjellemző	Átlag
rugalmas vevői igénykielégítés	3,71	államnak történő értékesítés	2,49
etikus magatartás	3,67	lobbizás államigazgatási szerveknél	2,57
termékminőség	3,57	magas K+F ráfordítások	2,66
pontos szállítás	3,55	innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása	2,83
rugalmas reagálás fogyasztói igényekre	3,53	jól szervezett elosztási csatornák	2,93
közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,43	piaci részesedés	2,94
rövid szállítási határidő	3,42	exportpiacokon való megjelenés	2,96
jól felkészült vezetők	3,39	piaci változások jó előrejelzése	2,96

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

A klaszterek pénzügyi jellemzése

Pénzügyi adatok a vállalatok kb. fele esetében álltak rendelkezésre a mérlegek és az eredmény-kimutatások alapján mindhárom klaszterben. Az 1997-es és 98-as év megtérülési mutatói között szignifikáns különbség észlelhető az egyes klaszterek között (5. táblázat). Tendenciájában érvényes, hogy a sikeresek csoportjába sorolt vállalatok átlagos mérete (árbevétel és eszközérték tekintetében) nagyobb, s pénzügyi mutatóik kedvezőbbek, de minden csoportban nagy a szórás, s a csoportok közötti különbség általában nem szignifikáns.

gyártási rendszer, megfelelő szervezeti struktúra). Ugyanakkor bizonyos területeket az átlagosnál fontosabbnak ítélte ez a vállalati kör: a piaci részesedést, a széles termékválasztékot, a jól szervezett elosztási csatornákat, a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolatot, az integrált vállalati információs rendszerek fejlesztését például nagyobb arányban említették, mint az átlagosan teljesítő, illetve a lemaradó cégek.

Érdekes képet mutat azon tevékenységek listája is, melynek elemeit valamely körből egyetlen vállalat sem sorolt a legfontosabb fejlesztendő területek közé. A lemaradók csoportjában a piaci változások jó előre-

5. táblázat

A klaszterek pénzügyi teljesítménye

Klaszter:	Árbevétel- arányos nyereség 1997	Árbevétel- arányos nyereség 1998	Eszköz- arányos nyereség 1997	Eszköz- arányos nyereség 1998	Saját-tőke- arányos nyereség 1997	Saját-tőke- arányos nyereség 1998
Sikeresek	7,3%	7,8%	9,3%	11,5%	17,3%	24,7%
Átlagosan teljesítők	3,6%	4,4%	6,8%	5,6%	21,7%	13,4%
Lemaradók	-6,9%	2,3%	2,3%	3,9%	5,1%	6,5%
Rézminta átlaga:	3,7%	4,4%	6,0%	6,0%	16,3%	15,2%
Rézminta nagysága:	138	92	138	98	137	98
Szignifikanciaszint (p=):	0,007	0,095	0,027	0,040	0,034	0,164

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

Fejlesztési fókuszok

A fejlesztendőként megjelölt területek klaszterenkénti eltérései is érdekes eredményeket mutattak (6. táblázat). Minden vállalat legfeljebb öt területet jelölhetett meg az előbbi, 42 elemet felsorakoztató listából. A fejlesztendő területek listáját mindhárom vállalati körben a költség-hatékonyság vezeti. A klaszterekbe besorolt vállalatok összesen 54 százaléka említette ezt a célkitűzést, de a lemaradók esetében még nagyobb (62%) ez az arány. Ezt követi a termékminőség, a fejlett technológia és a piaci részesedés mindhárom csoportban (a sikeresek esetében a piaci részesedés a harmadik helyezett, kismértékben megelőzi a fejlett technológia alkalmazásának fejlesztését).

Néhány tényezőt a sikeresek hátrébb soroltak az átlagosnál (a sikeresek és a teljes vállalati körön belüli említési arány abszolút, illetve százalékos különbségét jelzi a 6. táblázat utolsó két oszlopa): az esetek többségében olyan tevékenységekről, illetve teljesítményelemekről van szó, amelyekben a versenytársakhoz képest előnyt éreztek a válaszadók (például a hitelképesség, jó fizetőképesség, jól képzett alkalmazottak, rugalmas

jelzése, a logisztikai rendszer hatékonysága, a gazdálkodási funkciók integrációja, megfelelő készletek, etikus magatartás és az államnak történő értékesítés egyetlen „jelölést” sem kapott. Az átlagosan teljesítők esetében csak a megfelelő minőségű alapanyagok maradtak ki a listáról.

A fejlesztési fókuszok tekintetében a klaszterek közötti különbség általában nem szignifikáns. Kivételt csak a logisztikai rendszer hatékonyságának növelése jelent, melyet a sikeres vállalatok némileg nagyobb arányban soroltak az öt legfontosabb fejlesztési terület közé (10%), mint az átlagosan teljesítők (8%). A lemaradók között ez egyáltalán nem szerepelt a fejlesztési területek között.

A vállalati működés további jellemzői

Az elemzések a sikeresek csoportjának előnyét jelezték a vállalati működés számos területén. Az eredmények azt is jelzik, hogy az eredményesebb működésben a menedzsment felkészültsége, a korszerűbb szemléletmód jelenléte fontos szerepet játszik.

Fejlesztési fókuszok az egyes klaszterekben

	Átlag		Sikeresek		Átlagosan teljesítők		Lemaradók		Sikeresek – Átlag	Sikeresek / Átlag
költséghatékonyság	1	53,9%	1	52,5%	1	51,3%	1	62,2%	-1,4%	97%
termékminőség	2	36,7%	2	39,7%	2	34,8%	3	37,8%	2,9%	108%
fejlett technológia	3	35,3%	4	37,9%	3	33,0%	4	37,8%	2,6%	107%
piaci részesedés	4	31,2%	3	39,7%	4	26,8%	5	31,1%	8,5%	127%
magas jövedelmezőség	5	29,0%	5	32,8%	5	26,8%	6	29,5%	3,8%	113%
versenyképes árak	6	26,4%	7	18,6%	6	25,0%	2	40,0%	-7,7%	71%
rugalmas vevői igénykielégítés	7	20,0%	8	18,6%	7	20,5%	9	20,5%	-1,4%	93%
magas kapacitáskihasználás	8	17,3%	11	13,8%	8	17,0%	7	22,7%	-3,5%	80%
jó fizetőképesség	9	15,3%	18	10,2%	9	15,2%	8	22,7%	-5,2%	66%
integrált vállalati információs rendszer	10	13,1%	9	17,2%	10	13,4%	24	6,8%	4,2%	132%

Forrás: Versenyképesség-kutatás, 1999

A sikeresek csoportját az átlagos szintet meghaladó menedzsmentképeségek jellemzik, melyek közül leginkább az üzleti érzék és a problémamegoldó képesség emelkedik ki. A döntéshozatalt ebben a klaszterben sokkal inkább a racionális döntések és az optimalizáló technikák jellemzik, szemben a lemaradók csoportjában domináns intuitív közelítésekkel (Zoltayné, 2000).

A különböző funkcionális területek vezetőinek válaszai alapján a sikeresek klaszterének előnye mutatható ki a működés különböző dimenzióiban, a termelési és logisztikai teljesítményjellemzők, az innováció területén egyaránt. A jobb működési teljesítményhez a pénzügyi források megléte mellett a vezetői elkötelezettség, korszerűbb, fogyasztóorientált szemléletmód, s az emberi erőforrás kiemelt szerepe is meghatározó.

A sikeres vállalatok láthatóan nagyobb súlyt fektetnek a kutatás-fejlesztésre (gyakrabban rendelkeznek külön K+F részleggel, s elterjedtebbek a külső partnerekkel kötött K+F megállapodások is), s a termékfejlesztést erősebb marketingszemlélet hatja át. Az innovációt – összhangban a korábban megfogalmazott erősségekkel és gyengeségekkel – ebben a klaszterben kevésbé gátolja a pénzügyi források hiánya, ugyanakkor erőteljesebb a felsővezetői támogatás, mint a többi vállalat esetében (Kiss, 2000). Az alkalmazottak képzettsége, illetve az emberi erőforrás kiemelt kezelése nemcsak az innovációban, hanem a termelési funkció fejlettségében is megmutatkozik (Demeter, 2000). A sikeres vállalatok az információtechnológiát inkább stratégiai erőforrásként kezelik, mint a lemaradók, s esetükben

informatikai infrastruktúra is jobban támogatja a vállalati működést (Drótos, 2000). A pénzügyi vezetők véleménye alapján a vállalati információs rendszer jobban segíti a tervezést, illetve az ellenőrzést és a beszámoltatást, mint a másik két klaszterben.

A sikeresek csoportjába sorolt vállalatok általában intenzívebben használják a teljesítménymérés eszközeit, s gondolkodásukat jobban áthatja a folyamatszemlélet. Ugyanakkor a klaszterek közötti különbségek gyakran nem elsősorban az alkalmazott módszerekben, hanem a szemléletmódban, bizonyos tényezők fontosságának megítélésében figyelhetők meg. Mindez arra utal, hogy a vállalatvezetők szemléletmódja, s a vállalat szempontjából kulcsfontosságú tényezők ismerete fontos befolyásoló eleme a vállalati sikernek (Wimmer, 2000a).

Összességében elemzéseink a különböző verseny-tényezők, a vállalati teljesítmény különböző elemeinek egymásra épülését jelzik. A klaszterelemzés három jól elkülöníthető, különböző teljesítménnyel jellemezhető vállalatcsoportot rajzolt ki. Az eredmények azt mutatják, hogy a jó működési teljesítmény előfeltétele az eredményes piaci szereplésnek és a pénzügyi sikernek – mint ahogy ezt a különböző elméleti modellek is sugallják. A pénzügyi eredmények hozzásegítenek a fejlesztések finanszírozási hátterének megteremtéséhez, ám ez csak szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek. Az élő vállalatok szemléletmódját sokkal inkább piacorientált és folyamatszemléletű gondolkodásmód jellemzi, mely a kitűzött fejlesztési fókuszokra és a működési döntésekre is kihat.

Hivatkozott irodalom

- Chiapello, E.–Delmond, M. H. (1994): Les tableau de bord de gestion, outils d'introduction du management. Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 49-59.
- Chikán Attila–Demeter Krisztina (szerk., 1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. AULA Kiadó
- Czakó Erzsébet–Zoltayné Paprika Zita–Wimmer Ágnes (szerk., 2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről. BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont
- Demeter Krisztina (2000): A termelés helyzete Magyarországon. in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 148-167.
- Drótos György (2000): Információmenedzsment, in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 219-241.
- Kaplan, R. S.–Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press (Magyarul megjelent: Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer, Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998)
- Kiss János (2000): Az innováció szerepe a versenyképességben. in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 139-147.
- McNair, C.–Lynch, R.–Cross, K. (1990): Do Financial and Non-Financial Performance Measures Have to Agree? Management Accounting, Vol. 72. No. 5., pp. 22-36.
- Neely, A. (1999): The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19. No. 2. pp. 205-228.
- Rappaport, A. (1998): Creating Shareholder Value – A Guide for Managers and Investors, 2., átdolgozott kiadás, The Free Press
- Scott, M. C. (1998): Value Drivers – The Manager's Framework for Identifying the Drivers of Corporate Value Creation. John Wiley & Sons
- Wimmer Ágnes (2000a): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában – A működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Wimmer Ágnes (2000b): A vállalati teljesítmény alapján elkülöníthető klaszterek; Vállalati teljesítménymérés. in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 18-33.; 212-218.
- Zoltayné Paprika Zita (2000): Menedzsment képességek. in: Czakó–Zoltayné–Wimmer (szerk., 2000), pp. 90-101.

VÁLLALATVEZETÉS A GLOBALIZÁLÓDÓ VILÁGBAN

Felzárkózás és EU-csatlakozás címmel rendezte meg VII. Ipar- és Vállalatgazdasági konferenciáját az MTA Ipari és Vállalatgazdasági Bizottsága, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem társrendezésével. Az előző 1972., 1975., 1982., 1987., 1990. és 1999. évi konferenciáknak volt egy további állandó társrendezője, az MTA Ipargazdasági Kutatócsoportja, később az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságtudományi Intézet, amely az akadémiai intézetek ún. konzolidációja keretében szűnt meg és így módon a VII. Ipargazdasági Konferencia rendezésében sem vehetett már részt.

A Konferencia az Európai Unióhoz való felzárkózás kérdéseit az ipar és a vállalatok nézőpontjából tárgyalta öt témakörben. Ezek a következők voltak:

- Esélyek és fenyegetések az EU-csatlakozás küszöbén
- Vállalatvezetés a globalizálódó világban
- Versenyképesség és innováció
- Regionális politika-iparpolitika
- A kis- és középvállalatok helyzete és jövője

A társrendező BKÁE javaslatára a rendezők egy további programként illesztették be a PhD hallgatói szekciót.

Lapunk profiljának megfelelően a továbbiakban a „Vállalatvezetés a globalizálódó világban” témakörű szekcióban elhangzottakról számolunk be lapunk olvasóinak. A szekcióülésein összesen 10 előadás hangzott el, ezekhez hat korreferátum kapcsolódott. Összességében jó hangulatú, szakmailag igényes szekcióülésre került sor, amelyen már sajnálatos módon nem vehetett részt az időközben elhunyt Bihari Mihály, a felkért szekcióelnök.

Mészáros Tamás a BKÁE egyetemi tanára, „Verseny a stratégiaelméletekben” című előadásában alapvetően két kérdéssel foglalkozott, az egyik: a tervezés, a stratégiaalkotás, a jövő formalizálhatóságának témaköre, a másik: hogy melyek a sikeres stratégia összetevői, eszközei. Amint az előadó fogalmazott, nem gondolja, hogy e kérdésekre egy rövid tanulmány keretében választ tud adni, azt viszont igen, hogy az elmúlt négy évtized szakirodalmi jó lehetőséget ad a vállalati tervezés, ha úgy tetszik stratégiaalkotás különböző modelljeinek, technikáinak csoportosítására, tipizálására.

Az elméleti kérdésfelvetést egy gyakorlatias eszmeifutás követte, Voszka Évának, a Pénzügykutató Rt. Munkatársának „A társaságok halmazától a leányvállalatokig: a magyar nagyvállalati hálózatok átstrukturálódása” című előadása. A téma kiváló hazai szakértője a nagyvállalatok átalakulásának a 80-as évek második felétől kialakult formáit, típusait vette sorra, két korábbi empirikus kutatásának eredményeit felhasználva. A nyolcvanas évek második felétől, a sajátosan poszt-szocialista, a társaságok halmazából szerveződő hálózatokat a rendszerváltást követően napjainkra fokozatosan felváltották a multinacionális, valódi tulajdonossal rendelkező céghálózatok. A magyar nagyvállalati szerkezet legfontosabb jellemzője ma a koncentrált tulajdonlás és a külföldi befektetők meghatározó szerepe. Számos előnye mellett ez a szerkezet veszélyeket is rejt, részben a konjunktúrának való kiszolgáltatottság, részben a nagy szervezetek kormányzattal szembeni erős alkupozíciója folytán, ami a piaci viszonyok torzításával, a fogyasztók érdeksérrelmével járhat. Mindez olyan körülmények között - miként a felkért hozzászóló, Szabó Katalin, a BKÁE egyetemi tanára megállapította -, amikor a szervezeti változások rendkívül rövid idő alatt mentek végbe.

KISS János

AZ INNOVÁCIÓ SZEREPE A HAZAI VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉBEN

A szerző tanulmányában a hazai vállalatok helyzetét vizsgálja a Versenyképesség-kutatás kérdőíve alapján. Legfontosabb megállapítása, hogy az innováció legnagyobb gátjának a vállalatok ma is a finanszírozási források hiányát látják.

A fejlett piacgazdaságokban az innovációs képesség alapvető meghatározója a vállalatok versenyképességének. A piaci sikerhez elengedhetetlen, hogy a vállalat párhuzamosan megfeleljen a költségcsökkentés, a minőségi színvonal növelése, a fejlesztési idő lerövidítése, innovatív és a fogyasztók által méltányolt termékek rendszeres bevezetése követelményének.

A versenyképesség-kutatás innovációt vizsgáló része a hazai vállalatok gyártmány- és gyártásfejlesztési gyakorlatának feltárását tűzte ki célul. Elemezni kívántuk az innovációs tevékenységeknek a vállalatok életében játszott szerepét, és ennek a gazdálkodás eredményességéhez, a (világ)piaci pozíciók erősítéséhez való hozzájárulását. A három évvel korábbi, lényegében azonos tartalmú felmérés lehetőséget teremt az elmozdulások feltérképezésére is (Kiss, 1997a, b).

A kérdőíves megkérdezés során a kérdések túlnyomó részét az Inzelt Annamária által hazai viszonyokra adaptált *Oslo kézikönyvből* vettük át (Inzelt, 1995).

A hazai vállalatok főbb innovációs jellemzői

A kutatás-fejlesztést befolyásoló környezeti elemek

Az innováció környezeti feltételeit tekintve a vállalatok az előző felméréshez hasonlóan most is a finanszírozási források hiányában látják az innováció legnagyobb gátját. A válaszadók mindkét alkalommal a kormányzati tevékenység kapcsán az adóztatást, a törvényeket és az előírásokat emelték ki. Ez a vállalati vélekedés csak

részben fogadható el, hiszen a jó ötletek kivitelezéséhez ma Magyarországon meg lehet szerezni a szükséges anyagi forrásokat, bár a sok utánjárás feleslegesen nehezíti a fejlesztők dolgát, s késleltetheti a gyorsabb piacra kerülést.

Az egyetemekkel, kutatóintézetekkel fenntartott kapcsolatokat az utóbbi felmérés szerint is marginálisnak tekintik a vállalatok az innovációk sikerében, mindkét alkalommal utolsóként szerepelt a felsorolt tényezők között. Ezt támasztja alá az is, hogy 1998-ban 12 %-nak volt K+F együttműködési megállapodása felsőoktatási intézményekkel, s 10 %-nak kutatóintézetekkel. Ez még kis visszaesést is mutat a három évvel korábbi állapotokhoz képest, mert akkor a megfelelő adatok 17 % és 8 % voltak.

A legkevésbé fontosnak ítélt tényezők még az állami támogatások szerepe és az információs hálózatokhoz való csatlakozás. Az előbbi arra hívja fel a figyelmet, hogy az innováció korszerű támogatási formáinak alkalmazásában még vannak tartalékok.

A szintén az OECD útmutatása alapján készült 1997-es bolgár felmérésben 112 olyan vállalatnak tették fel a kérdéseket, melyek 1995 és 1997 között fejlesztési projektekkel rendelkeztek (Chobanova Rossitsa, 1999).

Az összevetésből úgy tűnik nem egyedüli térségünkben a forráshiánynak az innováció legnagyobb gátjaként való érzékelése. Bulgáriában a vállalatok még inkább a finansziális tényezőkben látják az innováció döntő akadályait (magas innovációs költségek, adóztatás). Mindkét

országban kisebb jelentőséget tulajdonítanak a külső műszaki-piaci információk, kapcsolatok hiányának, ami persze nem azt jelenti, hogy minden rendben lenne e téren, inkább arról lehet szó, hogy kisebb igény mutatkozik az információs források e formái iránt.

Az innovációk sikerében a felsővezetés támogatásának van kiemelkedő szerepe mindkét országban, Bulgáriában egyértelműen további vállalati belső tényezőknek (részlegek együttműködése, jól képzett alkalmazottak) tulajdonítanak nagyobb jelentőséget, a piaci igényekre figyelés nálunk jóval erőteljesebb. A kutatóintézeti, egyetemi kapcsolatok szerepe e felmérés szerint Bulgáriában is marginális, állami támogatásban pedig még a mi vállalatainknál is kevésbé reménykedhetnek, szinte semennyire.

Az innováció háttere és eredményei

A vállalatok 16%-a rendelkezik saját K+F részleggel, s több mint fele tervez valamilyen K+F tevékenységet az 1999-2002 közötti időszakra.

Az előző felméréshez képest jelentősen nőtt az alapkutatást folytató cégek aránya, kettőről hat százalékra, míg valamelyest csökkent az alkalmazott kutatást végzőké (1. táblázat). A termék- és technológiafejlesztést szinte pontosan ugyanannyian említették, mint a korábbi felmérésben, és sajnos a licenc- és know-how vásárlás sem módosult érdemben, pedig a felzárkózásnak ez az egyik fontosabb eszköze. Valószínűleg az előbb említett finanszírozási forráshiány lehet a döntő akadály. A cégek alig több mint egyharmadánál folyt csak termék-

1. táblázat

A felsorolt K+F tevékenységek végzését említő vállalatok aránya (%)

K+F tevékenység	1993-95	1996-98
Alapkutatás	2	6
Alkalmazott kutatás	16	12
Gyártmányfejlesztés	40	37
Technológiai fejlesztés	55	54
Próbaüzem, felszerszámozás	23	25
Licenc, szabadalom vásárlás	13	10
Know-how vásárlás	7	8
A fejlesztéshez kapcsolódó képzés	36	36

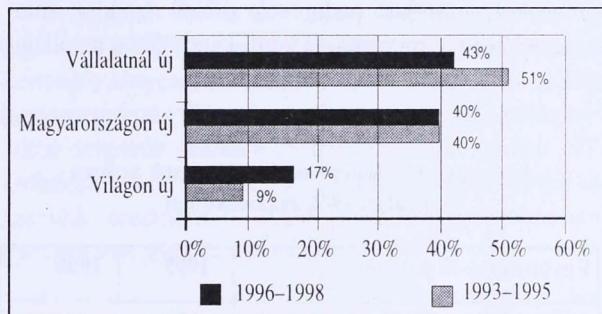
fejlesztés, mégis az 1996-98 közötti időszakban a vállalatok átlagosan 16 új terméket vezettek be. A látszólagos ellentmondást az oldhatja fel, hogy az új termékek 83%-a csak Magyarországon vagy az adott vállalat számára számít újnak. Viszont a 17% világvizonylatban

is újnak tartott termék jelentős előrelépésnek tűnik az 1993-95 közötti 9%-hoz képest (1. ábra).

A termékfejlesztés során alkalmazott eszközöket, módszereket tekintve örvendetes, hogy a cégek harmada

1 ábra

Az 1993-95 és 1996-98 között bevezetett új termékek újdonságtartalom szerinti megoszlásának összevetése



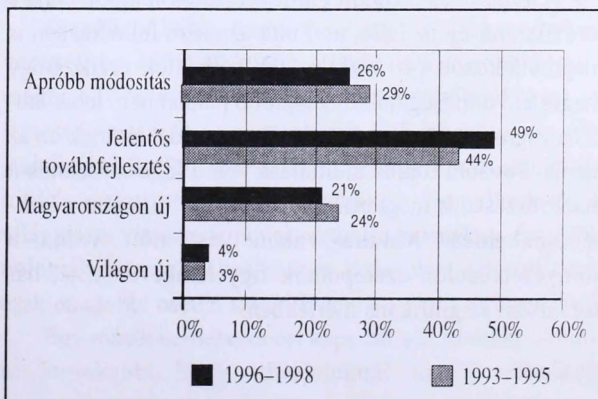
alkalmazza a CAD technológiát. Ismertebb még az értékelmezés (26%), míg a gyártásra tervezést (Design for Manufacturing) és a párhuzamos fejlesztést (Concurrent Engineering) kevesen alkalmazzák (15, ill. 14%). Akik használták e módszereket, egyben kifizetődőnek is tartották alkalmazásukat.

A termelési innovációk újdonságtartalmát tekintve nem történt lényeges elmozdulás az egyes kategóriák arányaiban. A vállalatok 36%-a vezetett be új technológiát, melynek negyede Magyarországon teljesen újnak számító gyártási technológia meghonosítását jelenti. A vállalatok legnagyobb része meglévő technológiáját jelentős mértékben továbbfejlesztette (2. ábra).

A vállalatok K+F kapacitását terjesztik ki a műszaki tudományos együttműködések. Az ilyen kapcsolatokkal

2. ábra

Az 1993-95 és 1996-98 között bevezetett új technológiák újdonságtartalom szerinti megoszlásának összevetése



rendelkező cégek arányában lényegében szintén nem történt változás (26 ill. 27%). A legtöbb az egyetemekkel és kutatóintézetekkel alakítottak ki K+F együttműködést 1998-ban (2. táblázat), de ennek aránya újra azt támasztja alá, hogy csak kevés vállalat keresi a továbblépési lehetőségek e módját. Valószínűleg az egyetemek által kínált szolgáltatások sem elég vonzóak, nem elég rugalmasan alkalmazkodnak a vállalatok igényeihez, másrészt pedig sok oktató gyakran mint tanácsadó cégek munkatársa kerül kapcsolatba a vállalatokkal.

2. táblázat

K+F együttműködési megállapodások aránya a válaszadók százalékában

Együttműködő partner	1995	1998
Egyetem, felsőoktatás	17	12
Tanácsadó	10	9
Kutatóintézet	8	10
Szállító	8	7
Vevő	6	6
Anya/leány/testvér vállalat	5	5
Más vállalat K+F laboratóriuma	2	5
Közös vállalat	3	1
Versenytárs	1	1

Az innovációk forrásai és céljai

Az innovatív gondolatok legfőbb forrása a felsővezetés, ami tovább erősíti azt a képet, hogy a felsővezetők meghatározó szerepet játszanak az innovációban (3. táblázat). Emellett elsősorban külső forrásokból merítenek ötleteket (vevők, kiállítások, versenytársak, szakfolyóiratok), ami egybecseng a fejlesztések követő, másoló jellegéről tapasztaltakkal. A saját K+F-et a termelés és a marketing is megelőzi, s ismét bebizonyosodik az egyetemek, kutatóintézetek marginális szerepe a vállalati innovációkban.

A termék- és technológia-fejlesztések legfőbb célja a termékminőség javítása, ami már az előző felmérésben is megmutatkozott (4. táblázat). A vállalatok érzik, hogy megfelelő minőség nélkül a legtöbb piacon nem lehet labdába rúgni, s az összes többi cél megvalósulásának ez az alapja. További fontos indítatása volt a fejlesztéseknek a piaci részesedés megtartása és növelése, valamint a költségcsökkentés. Mintha valamelyest nőtt volna a környezetvédelmi szempontok figyelembevétele is, bár korántsem szignifikáns mértékben.

3. táblázat

Az innovációk információs forrásai
(Az információ fontossága: 1=jelentéktelen, 5=döntő fontosságú)

Az innovációk forrásai	1995	1998
Felsővezetés	4,0	4,1
Vevők	3,4	3,5
Kiállítások, vásárok	3,4	3,3
Termelés	3,3	3,3
Versenytársak	3,2	3,3
Szakfolyóiratok	3,1	3,0
Külföldi tanulmányutak	3,2	2,9
Marketing	3,1	2,9
Szakmai konferenciák	3,0	2,9
Vállalati K+F	2,6	2,5
Berendezésszállítók	2,4	2,5
Anyag- és alkatrészszállítók	2,3	2,4
Egyetem, felsőoktatás	1,9	1,9
Kutatóintézetek	1,5	1,9

4. táblázat

Az innovációk céljai
(A célkitűzés fontossága: 1=jelentéktelen, 5=döntő fontosságú)

Célok	1995	1998
Termékminőség javítása	4,3	4,4
Piaci részesedés megtartása	4,2	4,1
A termelési költségek csökkentése	4,0	4,0
Piaci részesedés növelése	4,0	4,0
Új piac szerzése országon belül	3,7	3,7
Termékszerkezet bővítése	3,5	3,8
A termelés rugalmasságának növelése	3,6	3,6
Munkafeltételek javítása	3,2	3,3
Környezeti károk csökkentése	3,1	3,2

Az innováció és a versenyképesség kapcsolata

A kutatás során használt kérdőív vállalati teljesítményre vonatkozó kérdései alapján Wimmer Ágnes a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszékének munkatársa faktor- és klaszterelemzéssel képezett vállalatcsoportokat. Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítménymutatók szolgálták kiindulásként: árbevételarányos nyereség, tőkejövedelmezőség, piaci részesedés, technológiai színvonal, a menedzsment színvonala, minőség.

A kialakult három csoport a következő:

1. klaszter (n=126): Átlagosan teljesítők
2. klaszter (n=69): Éljenjárók
3. klaszter (n=64): Lemaradók

A vállalati teljesítmény és az innovációs tevékenység között sok statisztikailag szignifikáns kapcsolatot találtunk, ami azt jelzi, hogy a K+F iránti elkötelezettség a vállalati teljesítményt nagymértékben meghatározza.

A teljesítmény szempontjából élenjáró cégek nagyobb arányban rendelkeztek K+F részleggel, több K+F együttműködési megállapodásuk volt külső partnerekkel, s a jövőre nézve is jóval fontosabbnak vélték a K+F tevékenységbe való befektetést (5. táblázat). Ezt támasztja alá az is, hogy 1996-98 között a K+F ráfordítások, aminek a növekedését a vállalatok 1-től 5-ig pontozták, az átlagnál jobban nőttek (élenjárók: 3,4 közepesek: 3,1 lemaradók: 2,7, szórásanalízis alapján).

5. táblázat

A kutatás-fejlesztési tevékenység néhány jellemzője a vállalati teljesítmény alapján képzett klaszterekben (%)

K+F jellemzők	Teljesítményklaszterek		
	1	2	3
K+F részleggel rendelkezik	16	28	11
K+F együttműködési megállapodással rendelkezik	27	42	23
K+F tevékenységet tervez 1999-2001-re	60	81	53

Csak a $p < 0,05$ szinten szignifikáns tényezőket vettük figyelembe.

A különböző K+F tevékenységek végzését legnagyobb arányban itt találtuk, igaz csak a K+F-hez kapcsolódó oktatásban, képzésben volt szignifikáns a különbség.

A termékfejlesztés ma korszerűnek tekinthető módszereinek, eszközeinek használatában is a vállalati teljesítményt tekintve erős csoport emelkedik ki. A több részleg képviselőiből álló teamek (e klaszterben a vállalatok 53%-a, míg az átlagosban 39, a lemaradóban pedig 21% jelölte meg) és a számítógéppel támogatott terméktervezés esetén (48%, míg az átlagosban 41, a lemaradóban pedig 25% jelölte meg) a különbség szignifikáns $p < 0,05$ szinten.

Az innováció szervezési-vezetési aspektusait tekintve is a teljesítmény szempontjából élenjáró 2. csoport mutat kedvezőbb képet. Itt hatja át leginkább marketingszemlélet a termékfejlesztéseket, s a fejlesztésben részt vevő részlegek közötti kooperáció is a legszorosabb. A felsővezetés döntő szerepet játszik az élenjáró 2. és az átlagos 1. csoportban az innovációs stratégia kialakításában.

A mai szakirodalom egyébként az innovációk sikerkritériumai között előkelő helyen említi a felsővezetés támogatását, ami leginkább a szükséges erőforrások biztosítását, a kockázatvállalást, a kreativitást támogató légkör és a megfelelő ösztönzőrendszer kialakítását, valamint a fejlesztési folyamat menetének figyelemmel kísérését és a főbb csomópontokban a döntésekben való részvételt jelenti.

A dolgozók felé is az élenjáró csoportban közvetítik leginkább a vállalat innovációs stratégiáját (6. táblázat). Lényeges tényező, s a célokkal való azonosulást segíti, hogy mennyire világosak, egyértelműen megfogalmazottak a dolgozók számára az innovációs programok célkitűzései. Erre a kérdésre a 2. klaszterben is csak 2,8-at kaptunk eredményül, tehát a vállalati köztudatban gyengén van jelen az innováció.

6. táblázat

Az innováció néhány szervezeti-vezetési aspektusa a vállalati teljesítmény alapján képzett klaszterekben (1=gyenge, 5=erős)

Szervezeti-vezetési szempontok	Teljesítményklaszterek		
	1	2	3
A felsővezetés szerepe az innovációs stratégia kialakításában	3,9	4,0	3,5
A felsővezetés az innovációs kudarcot mennyire képes tolerálni*	3,2	3,3	3,2
A dolgozók felé mennyire kommunikált az innovációs stratégia	2,4	2,8	2,1
Az innovációban részt vevő osztályok közötti kommunikáció	2,7	2,9	2,1
A marketingszemlélet erőssége	3,1	3,4	2,8

* Nem szignifikáns

A következőkben azt vizsgáltuk, hogy az outputot illetően, azaz az új termékek és technológiák bevezetésében is hatékonyabbak-e a vállalati teljesítmény szempontjából kiemelkedő cégek.

Megállapítható, hogy az élenjáró 2. csoportban vezették be 1996-98 között átlagosan a legtöbb új terméket (14,0 míg az átlagosan teljesítőknél 11,5 a lemaradóknál 9,6) és technológiát (2,6, az átlagosan teljesítőknél 1,9 a lemaradóknál: 1,3). (Egyik adat sem szignifikáns statisztikailag.) Különösen kiemelkednek a világviszonylatban is újak számító termékek és technológiák bevezetésében, bár a kapcsolat statisztikailag csak ez utóbbi esetén szignifikáns.

Egy másik kérdéscsoport kapcsán a 2. klaszter állította leginkább, hogy vállalatuknál az új termékek

bevezetése rendszeres (3,1 szemben az átlagos csoport 2,7 és a lemaradók 2,4-es átlagával) és az innovációt kiemelten fontos területként kezelik (3,3 szemben az átlagos csoport 2,8 és a lemaradók 2,4-ös átlagával). Ugyanakkor a két gyengébb teljesítményű csoport ismeri el leginkább, hogy nincs idejük innovációra, máról-holnapra élnek. Az e kérdésre adott válaszok átlaga a lemaradó csoportban 2,9, az átlagosban 2,5, míg az élenjáró csoportban csak 1,7.

Az innovációk sikerét segítő összetevőket vizsgálva azt találtuk, hogy az átlagos teljesítményű csoportban az emberi erőforrással kapcsolatos tényezőket tekintik a legfőbb sikerkritériumnak (7. táblázat). Ezekon kívül még egy szignifikáns különbség volt, az élenjáró 2. csoportban az egyetemekkel való kapcsolat relatíve erőteljesebben járult hozzá az innovációk sikeréhez.

7. táblázat

Az innovációk sikerét jelentősen elősegítő tényezők a vállalati teljesítmény alapján képzett klaszterekben (1=jelentéktelen, 5=fontos)

Segítő tényezők	Teljesítményklaszterek		
	1	2	3
Jó ösztönző rendszer	3,1	2,9	2,4
Jól működő teamek	3,3	3,1	2,1
Magasan képzett alkalmazottak	3,6	3,5	2,9
Együttműködés egyetemekkel	1,7	2,2	1,7

Csak a $p < 0,05$ szinten szignifikáns tényezőket vettük figyelembe.

Az innovációk akadályai kapcsán is csak a szignifikáns eltéréseket gyűjtöttük ki (8. táblázat). Látható, hogy a mindkét felmérés által legfontosabb hátráltató tényezőnek tartott finanszírozási források hiánya az élenjáró cégeknél jóval kisebb szerepet játszott. A második legfontosabb akadály, a belső innovációs potenciál gyengesége a másik két klaszterben az átlagnál erőteljesebben korlátozta az innovációs tevékenységet. Ugyanakkor a humán tényezőket tekintve a közepes csoport kevésbé marad le a legjobbtól, összhangban azzal, hogy az innovációt támogató faktorok között náluk jelentős súllyal szerepeltek az emberi erőforrással kapcsolatosak.

Kutatásunk eredményeképp nem tudunk sem az innováció hazai helyzetének látványos javulásáról, sem romlásáról beszámolni. Az utóbbi évek hazai felméréseinek tapasztalataiból, valamint abból, hogy itt működő külföldi tulajdonú cégek Magyarországra telepítenek K+F tevékenységet, arra lehet következtetni, hogy ha valamivel lassabban és kevésbé látványosan is, mint a gazdaság

Az innovációkat akadályozó tényezők a vállalati teljesítmény alapján képzett klaszterekben (1=jelentéktelen, 5=fontos)

Tényezők	Teljesítményklaszterek		
	1	2	3
Finanszírozási források hiánya	3,9	2,7	2,8
Innovációs potenciál túl kicsi	3,0	2,4	2,9
Technológiai lehetőségek hiánya	2,8	2,2	2,7
Túl nagy innovációs kockázat	2,4	2,1	2,6
Menedzsment gyengesége	2,4	2,1	2,8
Nehezen kézben tartható innovációs költségek	2,6	2,0	2,3
Képzett munkaerő hiánya	2,4	2,0	1,7
Műszaki információk hiánya	2,3	1,7	2,2

Csak a $p < 0,1$ szinten szignifikáns tényezőket vettük figyelembe.

többi területe, a K+F is kezd talpra állni (GKI 1998; Mosoniné Fried, 1997; Szalavetz, 1999).

Azt viszont leszűrhetjük ebből a kutatásból is, hogy e lassú haladás nem megy magától, sok tennivaló hárul az államra e folyamat erősítésében. A fő akadályként megnevezett finanszírozási forráshiány például a K+F-hez kapcsolódó adózási kedvezményekkel, a forrásokhoz jutás megkönnyítésével, kedvezményes kölcsönökkel enyhíthető lenne.

Támogatni kellene az egyetemi-vállalati kapcsolatokat, amelyek – mint láttuk – teljesen visszaszorultak. Ugyanakkor az egyetemek és a vállalatok által közösen alapított ún. Kooperációs kutatóközpontok létrehozását elősegítő állami kezdeményezés helyes lépés ebben az irányban.

Felhasznált irodalom

Chobanova, Rossitsa (1999): Barriers to innovation in Bulgaria, pp. 299-309. in: Technology transfer: From invention to innovation. edited by: Annamária Inzelt and Jan Hilton. NATO ASI Series, Kluwer Academic Publishers
 GKI (1998): A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései. Zárótanulmány, GKI, Budapest
 Inzelt Annamária (1995): Az Oslo kézikönyv magyarországi alkalmazhatóságának értékelése az 1994. évi innovációs felvétel alapján. Zárótanulmány. OMFB, Budapest
 Kiss János (1997a): A kutatás-fejlesztés szerepe a versenyképességben. „Versenyben a világgal” kutatási program. Zárótanulmányok 13. Budapest
 Kiss János (szerk.) (1997b): Innováció és Versenyképesség. OMFB, Budapest
 Mosoniné Fried Judit (1997): Az innováció névtelen hátrországa – A külföldi működőtőke multiplikátor hatása. OMFB, Budapest
 Szalavetz Andrea (1999): Technológiai transzfer, innováció és modernizáció német tulajdonban lévő feldolgozóipari cégek példáján. OMFB, Budapest

DRÓTOS György-SZABÓ Zoltán

VÁLLALATI INFORMATIKA MAGYARORSZÁGON AZ EZREDFORDULÓN

- Mítosz és valóság -

A tanulmány a hivatkozott téma általános információmenedzsment vonatkozásait, az informatikai rendszerek jellemzőit, valamint az informatika szervezeti kérdéseit vizsgálja.

A szinte egymást érő informatikai szakvásárok kínálata, a számítástechnikai cégek kiadványai, a vezetési tanácsadók legkisebb részletekig kidolgozott prezentációi szerint egy magára valamit is adó vállalat az informatikát stratégiai erőforrásként kezeli: egyrészt az üzleti célokkal összhangban tervezi meg, másrészt komolyan költ is rá. Standard adatfeldolgozási és jelentéskészítési igényeit integrált vállalatirányítási rendszerekkel elégíti ki, bonyolultabb, sokszor egyedi jellegű elemző munkáihoz OLAP eszközöket használ, üzleti folyamatainak összehangolásához *workflow* és *groupware* alkalmazásokat vet be. Információtechnológián alapuló kontrollja a vállalati határokat is átlépi: a vevői oldalon ezt a korszerű CRM, a szállítók felé a *supply chain* alkalmazás biztosítja. Természetesen az Interneten is otthon van, a munkatársak távoli bejelentkezései, az üzleti partnerekkel való tranzakciók a mindennapok részét képezik. Mindezt persze élenjáró üzemeltetési környezetben, tehát kliens-szerver alapú rendszerarchitektúrán, a legújabb operációs rendszerekre és adatbázis-kezelőkre támaszkodva, negyedik generációs fejlesztő környezetben teszi. Amennyiben pedig még inkább meg kíván felelni a korsellemnek, és üzleti profiljának relatíve alacsony információintenzitása ezt lehetővé teszi, akkor outsourcing szerződés keretében külső szolgáltatót bíz meg az üzemeltetési feladatok ellátásával.

A „Versenyben a világgal” kutatási program „Információmenedzsment” blokkján belül többek között ezt az idillikus képet kívántuk tesztelni a reprezentatív minta

vállalatainak informatikai funkciójáról gyűjtött tényinformációk alapján.¹ Az eredmény ilyen közelítésben akár kiábrándítóan is tekinthető: a prospektusok világa által sugallt kép messze nem igazolódott. Ha az 1996-os, hasonló mintán végzett felmérésünk adataihoz viszonyítunk, akkor is tapasztalni aggodalomra okot adó tendenciákat, bár igazságtalanok lennének, ha nem látnánk a pozitív változás jeleit is.

A minta egészére nézve a következő témaköröket vizsgáltuk:

- általános információmenedzsment vonatkozások (informatikai stratégia, informatikai költségvetés);
- az informatikai rendszerek jellemzői (hardver- és hálózati feltételek, az informatikai alkalmazások integráltsága, élenjáró informatikai alkalmazáskategóriák, szervezeti informatikai kapcsolatok, az Internet üzleti lehetőségeinek kihasználása);
- az informatika szervezeti kérdései (az informatika szervezeti helye, az informatikai tevékenység-kihelyezés mértéke).

A következőkben e témaköröket elemezzük, táblázatokkal és ábrákkal illusztrálva.

Informatikai stratégia

A három évvel ezelőtti 27%-hoz képest ma csak a mintában szereplő vállalatok 22%-a készíti önálló infor-

¹ Kutatócsoportunk tagja volt még Keszey Tamara, a BKÁE Marketing Tanszékének Ph.D. hallgatója.

matikai stratégiát. Az informatikai fejezetet tartalmazó általános vállalati stratégiák aránya szintén csökkent: 64%-ról 50%-ra. Az önállóan és a vállalati stratégia részeként informatikai stratégiát készítő tábora egyébként jelentősen átfedi egymást: azon vállalatok 2/3-ánál, ahol önálló dokumentum készül, a vállalati stratégiába is belefoglalják az informatikát.

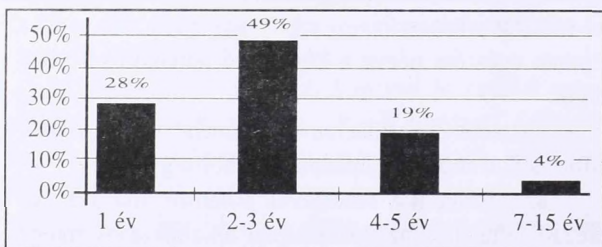
Az informatikai stratégiák számának alacsony szintje, illetve csökkenő tendenciája aggodalomra adhat okot. Különösen, ha figyelembe vesszük: a számítástechnika számos, valóban nagyon dinamikus és bizonytalan (ezért előre nehezen jelezhető) területe mellett az elmúlt években egy olyan jó előre tudott, és a szervezet egészére kiterjedő, tervszerű felkészülést és cselekvést igénylő problémának is kellett (volna) foglalkoztatnia vállalatainkat, mint a 2000. év problémája.

Csakúgy mint három éve, az önálló informatikai stratégiák fele 2-3 évre, közel 30%-a csupán egy évre készül (1-2. ábra). A vállalati stratégiák informatikai fejezeteinek időhorizontja – ismét szinte teljesen egybevágóan az előző felmérés eredményével – az önálló informatikai stratégiákénál átlagosan fél évvel hosszabb (3,5 év), minden valószínűség szerint igazodva az általános

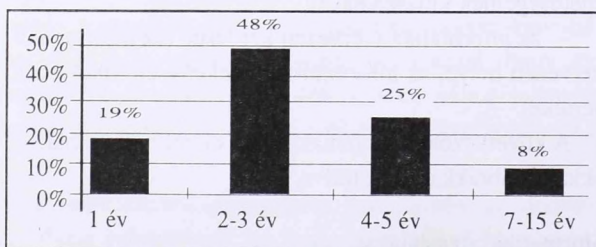
1-2. ábra

Az informatikai stratégiák időhorizontja

Önálló informatikai stratégia



Vállalati stratégia informatikai fejezete



üzletpolitikai elképzelések esetében érvényesülő távolabbi kitekinthetőséghez.

Az informatikai stratégiákon belül továbbra is a technikai problémakörök (hardver-szoftver szabványok,

hálózatfejlesztés, adatvédelem stb.) dominálnak (1. táblázat). Üzleti-gazdaságossági témaköröket (pl. a vállalat üzletágaiban érvényesülő informatikai követelmények, versenyelőnyt nyújtó alkalmazások, a tervezett alkalmazások költség-haszon elemzése) az informatikai stratégiák 44%-a, az informatikai funkció menedzselésével kapcsolatos kérdéseket (pl. az informatikai szervezet szervezeti helye, belső munkamegosztása, az informatikai szolgáltatások elszámolásának/kiterhelésének módja, a külső közreműködőkkel való kapcsolattartás) 40%-a érint.

1. táblázat

Az informatikai stratégiák tartalma

Témakörök	Az említések aránya az informatikai stratégiával rendelkező cégeknél (több válasz is adható volt)
Technikai problémakörök	85%
Üzleti vonatkozások	44%
Vezetési kérdések	40%
Egyéb	9%

Mindenképpen kívánatos lenne az arányok kiegyenlítése, sőt az informatika üzleti vonatkozásainak a technikai témakörök elé helyezése, minthogy ez azt jelentené, hogy vállalataink az informatikai alkalmazásokat szorosan a vállalati célok megvalósításához kapcsolják, gazdaságosságukat előre tervezik és kontrollálják.

Informatikai költségvetés

A vállalatokat arra kértük, hogy 1998-as informatikai költségvetésüket az alábbi bontásban adják meg:

- informatikai beruházások, külső partnerek által végzett fejlesztések;
- külső fél által végzett karbantartások, javítások, alkatrészcsere, számítástechnikai segédanyagok (papír, tónér, floppy stb.) vásárlása;
- az informatikai szervezet teljes személyi és dologi költsége az előző két kategória tételei, illetve értékcsökkenés nélkül;
- egyéb informatikai kiadások (pl. szakértői és adat-rögzítési megbízások, Internet előfizetés).

Az egyes költségvetési tételek arányát a 3. és a 4. ábra mutatja. Mint látható, külön készítettük el a feltett kérdésre adatokat szolgáltatató összes vállalat statisztikáját, illetve egy olyan kimutatást, amely mentes a 14 legnagyobb, évi 100 millió Ft feletti informatikai költségvetéssel rendelkező vállalat adatainak torzító hatásától. Bár

Hardver- és hálózati kapcsolatok

Nagy-, illetve közép gép alapú számítógépes infrastruktúrával a minta vállalatának kb. negyede rendelkezik, PC-alapú hálózatot a vállalatok fele üzemeltet, míg 40%-uknál fordul elő különálló PC-ken alapuló infrastruktúra (3. táblázat). Természetesen ezek a kategóriák nem zárják ki egymást, egymással párhuzamosan létezhetnek. (A szervezetek 27%-a azonban csak különálló PC-ekkel rendelkezik; ez ma már a néhány fős szervezeteknél is elavult megoldásnak tekinthető.)

A fejlett (Pentium I-es és II-es) gépek aránya a teljes PC parkokon belül meglehetősen alacsony, átlagosan 37%. Szintén alacsony az állományi létszámhoz viszonyított PC ellátottság: átlagosan 1,3 munkaállomás jut 10 alkalmazottra, ami egyre kevesebb iparágban tekinthető

3. táblázat

A minta vállalatának jellemző számítógépes rendszerei

Rendszerarchitektúrák	Az említések aránya (több válasz is adható volt)
Nagy gép (mainframe) „buta” terminálokkal	20%
Középgépek és intelligens munkaállomások	4%
Hálózatba kötött PC-k (a szerver is PC)	51%
Különálló PC-k	40%

elfogadhatónak. Egy vállalatnál átlagosan a PC-k 20%-án lehet levelezőprogramot, 11%-án Internet-böngészőt (is) használni. Ha csak azokat a vállalatokat tekintjük, amelyeknek van Internet-csatlakozásuk (58%), akkor ezek az arányok 34%-ot (e-mail), illetve 20%-ot tesznek ki (böngésző).

Az informatikai alkalmazások integráltsága

Egy vállalat alkalmazásportfóliójának fejlettségét leginkább a szakterületi rendszerek közötti integráltság mértéke határozza meg. Ebből a szempontból kedvező változásoknak lehetünk tanúi: jelentősen nőtt az egymással on-line kapcsolatban lévő vagy legalább elektronikus adathordozó (pl. floppy) cseréjére képes vállalati rendszerek száma (4. táblázat).

A korábban meglehetősen elhanyagolt, bár más szakterületekkel intenzív információcserét nem feltétlenül kívánó bérügyviteli és munkaügyi funkciók után a logisztikai területek (beszerzés, készletgazdálkodás, értékesítés) mutatják a legnagyobb előretörést. Ez annál

4. táblázat

A szakterületi rendszerek integráltságának változása

Vállalati szakterületek	On-line vagy elektronikus adathordozó cseréjén alapuló kapcsolat más vállalati területek rendszereivel (a választ adó vállalatok %-ában)	
	1996-os adatok ⁴	1999-es adatok
Számvitel	61%	79%
Pénzügy	60%	76%
Bérügyvitel	44%	71%
Készletgazdálkodás	47%	67%
Értékesítés	45%	66%
Beszerzés	34%	58%
Emberierőforrás-menedzsment	18%	56%

is inkább üdvözlendő, mert a szolgáltatási színvonalat és azon keresztül a versenyképességet alapjaiban meghatározó funkciókról van szó. A számvitel és a pénzügy területén is tovább erősödött a rendszerek – egyébként már korábban is kimagasló – integráltsága.

Élenjáró informatikai alkalmazáskategóriák

A kérdőív egy blokkja olyan élenjáró informatikai technológiák (alkalmazástípusok) rendelkezésre állását vizs-

5. táblázat

Kommunikációigényes élenjáró informatikai technológiák (alkalmazástípusok) elterjedtsége a minta vállalatainál

Élenjáró informatikai alkalmazások/ ¹	A választ adó vállalatok százalékában	
	1-9 terminállal	10 vagy több terminállal
Moduláris felépítésű integrált vállalatirányítási rendszer	6%	16%
Intranet technológián alapuló belső kommunikációs rendszer	4%	13%
Workflow vagy groupware kategóriába sorolható alkalmazás	3%	7%

⁴ A jobb értelmezhetőség érdekében az 1996-os kérdőívnek ezt a kérdését az új kérdőívben pontosítani kellett. Ebből fakadóan az összehasonlítás csak korlátozott megbízhatóságú, de a tendenciák szintjén nem vitatható.

6. táblázat

Nem kommunikációigényes élenjáró informatikai technológiák (alkalmazástípusok) elterjedtsége

Élenjáró informatikai alkalmazások/2	A választ adó vállalatok százalékában	
	csak 1-2 terminállal	3 vagy több terminállal
OLAP technológián alapuló alkalmazás	0%	5%
Szakértői (tudásbázisú) rendszertechnológián alapuló alkalmazás	2%	5%
Térinformatikán alapuló alkalmazás	3%	6%

gálta, amelyeket a szakirodalom gyakran versenyképességet közvetlenül javítani képes eszközökként tárgyal. Az eredményeket két táblázatban foglaltuk össze:

- az első táblázatba olyan technológiák kerültek be, amelyek kommunikációigényesek, hatásukat ezért általában csak nagyobb számú (kb. 10) terminálon való működésük esetén képesek kifejteni (5. táblázat);

- a második táblázatban lévő technológiák hálózati kapcsolatok nélkül is működtethetők, vállalati hatásuk általában már három terminálon való elérhetőségük esetén jelentkezik (6. táblázat).

Mint látható, az informatikai piac kínálata, reklámjai által keltett benyomás messze nem tükröződik vissza a gyakorlati alkalmazások arányszámait vizsgálva. A helyzet ugyanakkor nem annyira rossz, ha figyelembe vesszük, hogy néhány technológia (pl. Intranet, OLAP, workflow) csak néhány éve jelent meg a világban.

7. táblázat

Szervezetközi informatikai kapcsolatok elterjedtsége a minta vállalatainál

Szervezetközi informatikai kapcsolatok	A választ adó vállalatok százalékában	
	1-4 partner esetében	5 vagy több partner
Elektronikus adathordozók cseréjén alapuló kapcsolat	27%	22%
E-mail üzenetek cseréjén alapuló kapcsolat	14%	30%
Kihelyezett terminálon keresztüli kapcsolat	25%	5%
Szabványos elektronikus adatcsere alapuló kapcsolat	8%	3%

Az is nyilvánvaló az adatok alapján, hogy a szakterületi rendszerek közötti integráltságnak az előbbi pontban említett magas értékei nem annyira a moduláris felépítésű, integrált vállalatirányítási rendszerek elterjedésének köszönhetőek (ezek hazai viszonylatban még mindig nagyon drágák), sokkal inkább a részrendszerek közötti egyedi adatkapcsolatok (interfészek) tökéletesítésének.

Szervezetközi informatikai kapcsolatok

A legtöbb dokumentált stratégiai (versenyelőnyt biztosító) információ-rendszer a szervezetközi rendszerek kategóriájába sorolható. Kulcsfontosságú ezért vállalataink szervezetközi informatikai kapcsolatok kialakítását célzó kísérleteit megvizsgálni.

A tapasztalatok kifejezetten pozitívak (7. táblázat). A minta vállalatainak majdnem a fele támaszkodik elektronikus adathordozók cseréjére a partnereivel való kapcsolatartásban. Szintén magas, 44%-os arányban alkalmaznak elektronikus levelezést üzleti célra. Kihelyezett terminálon keresztüli adatcsere a minta vállalatainak 30%-a folytat, ami ismét biztató, még ha ez az esetek többségében csak egy-két bankterminál üzemeltetését jelenti. A szabványos elektronikus adatcsere az a megoldás, amelynek révén két vállalat, intézmény megfelelő adatbázisainak aktualizálása – potenciálisan – emberi kéz érintése nélkül mehet végbe. Alkalmazásuk összességében 21%-os részaránya jó kiindulópont a továbblépéshez.

Az Internet üzleti lehetőségeinek kihasználása

A kilencvenes évek végére a vállalatok közötti verseny új terepévé az Internet lépett elő. A kapott adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a minta vállalatainak 58%-a az Internet-csatlakozás megteremtésével a kezdő lépést megtette (8. táblázat). A csatlakozással rendelkezők közül majdnem minden második önálló honlappal is rendelkezik, azon keresztül üzleti tranzakcióra azonban csak kis részük vállalkozik. A lehetséges okok között kell említenünk a magyarországi magáncélú Internet-használók alacsony számát és az Internetes üzleti műveletek biztonságával kapcsolatban hazánkban kialakult, a kellenél (és az általánosnál) talán negatívabb megítélést. Szintén problematikus az Internet böngészésére alkalmas munkaállomások már említett alacsony (átlagosan 20%-os) aránya az Internet csatlakozással rendelkező vállalatok esetében.

8. táblázat

Az Internet elterjedtsége és hasznosításának szintjei a minta vállalatainál

Az Internetes tevékenység mértéke	A választ adó vállalat százalékában
A vállalatnak nincs Internet csatlakozása	42,3%
A vállalatnak van Internet csatlakozása, de nincs önálló honlapja	30,3%
A vállalatnak van honlapja, de csak vállalati és termékinformációkat tartalmaz	24,0%
A vállalati honlapon keresztül üzleti tevékenység végezhető (pl. megrendelés adható fel)	3,4%

Az informatikai vezető szervezeti besorolása

Az informatikai vezető szervezeti helyével kapcsolatban két kérdést tettünk fel. Egyrészt az iránt érdeklődtünk, hogy az informatikai terület felelős vezetője hányadik szervezeti szinten helyezkedik el. Másrészt arra kérdeztünk rá, hogy melyik nagyobb funkcionális szervezet részeként végzi a munkáját, amennyiben nem közvetlenül az első számú vezető alá tartozik (illetve, amennyiben nem maga az első számú vezető tölti be az informatikai vezetői pozíciót).

Az első kérdésre adott válasz meghatározó abból a szempontból, hogy mennyire tekintik kritikus erőforrásnak az informatikát a vállalatnál. Másrészt a felső vezetői/döntéshozói körhöz való közelség előfeltételét képezheti az üzleti és az informatikai célkiűzések összehangolásának, ezáltal a versenyképességet növelő számítógépes rendszerek fokozott alkalmazásának. Az informatikai szervezetnek a funkcionális blokkokban való elhelyezése ezzel szemben az informatikai alkalmazások súlypontjairól árulkodik. Az a tapasztalat ugyanis, hogy az (új) informatikai alkalmazások elsősorban abban a funkcionális blokkban koncentrálnak, amelyhez az informatika is tartozik.

Az elsőnek említett kérdésre meglepő válaszokat kaptunk (5. ábra). A minta vállalatainak majdnem 60%-ánál az informatikai vezető a szervezeti hierarchia első vagy második szintjén található! Ez az eredmény valójában akkor nyer értelmet, ha figyelembe vesszük: a

minta vállalatainak több mint 60%-ban nincs is központi informatikai funkció. E vállalatok esetében ezért – valószínűleg sokszor kényszerből – az elsőszámú vezető vagy valamelyik helyettese vállalja fel az informatikáért való felelősséget.

A szakterületi besorolás a mindennapi tapasztalatot igazolta vissza: a minta vállalatainak nagy részében (58%) az informatika a gazdasági vezető alá tartozik (6. ábra).

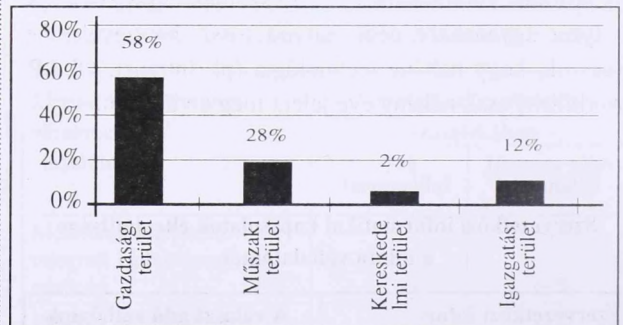
5–6. ábra

Az informatikai vezető szervezeti helye

A felelős informatikai vezető a hierarchiában



Az informatikai vezető funkcionális besorolása



Tevékenység-kihelyezés

A tevékenység-kihelyezés és a versenyképesség kérdéseit gyakran összekapcsolják. Az erőforrásalapú elméletek szerint az egyedinek számító, jelentős felhalmozott tapasztalat birtokában végzett, a vállalat által előállított termék/szolgáltatást alapvetően meghatározó tevékenységek „kiadása” a versenyképességet súlyosan fenyegető lépés. Másrészt a standardizált, rutinszerűen végezhető,

az alaptevékenységet csak „messziről” támogató tevékenységek szükségtelen benntartása hasonló negatív következményekre vezethet, minthogy ezek a tevékenységek elterelik a vezetés figyelmét a valóban fontos területekről.

9. táblázat

Külső informatikai szolgáltatás igénybevétele a múltban, a jelenben, és a jövőben

A külső partnerek bevonásának mértéke	A külső szolgáltatást igénybe vevő vállalatok a válaszolók százalékában		
	3 évvel ezelőtt	jelenleg	3 év múlva
Csak saját kapacitás	77,6%	79,9%	72,8%
Kevés idegen kapacitás	8,6%	8,5%	13,6%
50 % idegen 50 % saját	8,6%	8,1%	8,9%
Sok idegen kapacitás	2,6%	2,1%	2,6%
Csak idegen kapacitás	2,6%	1,3%	2,1%
Összesen:	100%	100%	100%

A fejlett országok informatikai outsourcing kampányának kellős közepén a minta vállalatai meglehetősen érdektelennek (vagy éppenséggel tudattalannak) mutatkoznak a tevékenység-kihelyezéssel kapcsolatban. Mint a

9. táblázatból látható, túlnyomórészt a kizárólagosan házon belüli megoldást preferálják, illetve a külső szolgáltatást igénybe vevő vállalatok között is azok vannak többségben, amelyek informatikai tevékenységük csak negyedét-felét végeztetik másokkal. A jelen szinte teljes mértékben a múlt leképeződése, a jövő pedig csak nagyon lassú elmozdulást jelez a külső szolgáltatások igénybevétele felé.

*

Kutatásunk vállalataink informatikai funkciójának feltérképezését szolgálta. Meglehetősen úttörő vállalkozásként a műszaki paraméterek száraz, statisztikai célú számbavétele helyett az informatika üzleti, stratégiai potenciálját vizsgáltuk. A feltárt jellemzők józanságra intenek az informatikai üzlet szereplői által sugallt képpel kapcsolatban. A tendenciák ezzel együtt nem feltétlenül negatívak. Hosszabb távra vonatkozó pontos előrejelzést ugyan-akkor nehéz adni; ehhez a hasonló célú felmérések rendszeres megismétlésére volna szükség. Ezek a vizsgálatok olyan további témaköröket is érinthetnének, mint a számítógépes rendszerek szolgáltatása információk szervezeti hasznosításának kérdései, az informatikai ipar és a felhasználó cégek, intézmények kapcsolata, az informatikai szolgáltatások irányításának további problémái (minőségmérés, a szolgáltatások kiterhelése, infrastruktúra menedzsment).

E számunk szerzői:

WIMMER Ágnes adjunktus, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **KISS János** egyetemi adjunktus, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, főmunkatárs, Magyar Posta Rt.; **DRÓTOS György** egyetemi adjunktus, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **SZABÓ Zoltán** tanársegéd, BKÁE Információrendszerek Tanszék; **DEMETER Krisztina** adjunktus, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék és Vezetőképző Intézet; **PATAKI György** egyetemi adjunktus, Környezetgazdaságtani Tanszék, Környezet- és Tájgazdálkodási Intézet, Szent István Egyetem, Gödöllő; **ANGYAL Ádám** kandidátus, egyetemi docens, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

DEMETER Krisztina

TERMELÉS MAGYARORSZÁGON AZ EZREDFORDULÓN

A tanulmány megállapítása szerint javult a termelési döntések konzisztenciája, azonban a termelés modernizálása, az új technológiák, módszerek, eljárások bevezetése terén még nem történt meg a kívánt és szükséges áttörés.

Ez a cikk a „Versenyben a világgal” nevet viselő kutatás 1999-ben lezajlott második kérdőíves fordulójának termeléssel kapcsolatos eredményeit összegzi.¹ Az összességében csaknem száz oldalból álló kérdőívet a megkérdezett vállalatok négy felső vezetője (köztük a termelésvezető) töltötte ki. A kérdőívben négy oldal foglalkozott kifejezetten a termeléssel, ezek képezik *első-sorban* a jelen vizsgálat tárgyát. A termelési kérdések a termelés céljaival, a naturális teljesítménymutatók fontosságával és használatuk mértékével, a használt, illetve bevezetni tervezett termelési programokkal, az integrált vállalatirányítási rendszerek használatával, minőségi és technológiai kérdésekkel foglalkoztak. Ezen kívül a kérdőív egyéb részei kiterjedtek a termelés szervezeten belüli elhelyezkedésének kérdéseire, illetve annak vállalaton belüli és kívüli befolyásoló tényezőinek vizsgálatára.

A felmérés alapsokaságát önálló jogi személyiséggel rendelkező, kettős könyvvitellel dolgozó, legalább öt éve működő és 50 főnél többet foglalkoztató vállalatok alkotják. A felkeresett vállalatok közé első sorban azok a cégek tartoztak (szám szerint 285), amelyek az első kérdőíves felmérésben is részt vettek. A többi vállalatot négy szempont (ágazati hovatartozás, területi elhelyezkedés, létszám és tulajdonosi összetétel) alapján a Gazdasági Minisztérium adatbázisának felhasználásával, reprezen-

¹ Az 1. forduló termeléssel kapcsolatos eredményeiről ld. Demeter [1997a, b].

tatív kiválogatással, két körben választottuk ki (először 252, majd 203 vállalat). További 94 vállalatot a kérdezőbiztosok kerestek fel. A kutatás kérdőívét 319 vállalat töltötte ki a megkeresett 834-ből, ami 38%-os válaszadási aránynak felel meg. A 319 vállalat 72%-a, 230 vállalat működik a feldolgozóiparban, s jelen tanulmány csak ennek a vállalati körnek a vizsgálatára terjed ki. (A minta további jellemzőiről ld. Czakó-Wimmer-Zoltayné [1999].)

A cikk először a termelést leginkább befolyásoló környezeti elemek jellemzőit összegzi. Ezt a cikk központi részét képező termelési stratégia elemzése követi. A termelésről és szervezeti jellemzéséről külön-külön fejezet ad számot. Végezetül a termelés átfogóbb keretbe helyezésére, illetve az időbeli fejlődés elemzésére kerül sor. A cikket a fő következtetések zárják.

Környezeti elemek, a termelés működését befolyásoló környezeti szegmensek és hatásaik

Ami a vállalat és így a termelés gazdasági környezetének bizonytalanságait illeti, a vállalatok bevallása szerint magyarországi viszonylatban kevésbé (külföldön jobban) nőtt az értékesítési és a műszaki fejlődésből származó bizonytalanság, ugyanakkor a beszállítói háttérből fakadó bizonytalanság belföldi viszonylatban kifejezetten csökkent. Mindez azt jelenti, hogy a termelés piaci környezete a fejlett gazdaságokéhoz válik hasonlatossá a

kínálati oldal és az ellátási láncok fokozatos kiépülésével, valamint az egyre szeszélyesebbé váló kereslettel. Ez a változás a termelési átfutási idők rövidítését, a mennyiségi és termékrugalmasság erősítését kívánja meg, amivel ellensúlyozhatók a keresleti ingadozások.

A vállalati politika és gyakorlat változásait tekintve a legnagyobb mértékű változást a beruházás, az értékesített termékfajták száma és a termékek minősége terén könyvelhetik el a vállalatok. Ezt támasztja alá, hogy két év alatt a legyártható termékfajták száma 9,2%-kal nőtt, a fogyasztók által észlelt minőségjavulás pedig 6,8%. Ugyanakkor a beruházások növekedése ellentmondásban van azzal, hogy a termelési technológia életkora (az egyébként is előregedett géppark mellett) gyakorlatilag nem változott. A beruházások tehát nagy valószínűséggel nem, vagy nagy részben nem a termelési kapacitások korszerűsítésére jutottak.

A termelés stratégiája

A termelési stratégia kialakítására és a vállalati stratégiához való kapcsolására közvetlenül rákérdeztünk.

A vállalatok mintegy 50%-a jelezte, hogy létezik náluk termelési stratégia és 46%-uk szerint ez kapcsolódik a vállalati stratégiához.² A számok alapján a termelési stratégia használata kifizetődő tevékenység. A jövőben a vállalatok durván 60%-a kíván e területre súlyt fektetni.³

A szakirodalom alapján (ld. pl. Skinner [1969], Adam-Swamidass [1989], Anderson és társai [1989], Leong és társai [1990], Swink-Way [1995]) a termelési stratégia két legfontosabb ismérve, hogy (a) mennyire kapcsolódik a vállalati stratégiához, és (b) mennyire konzisztensek a termelés területén hozott döntések. Ezek kapcsán a következő kérdésekre keresünk választ:

(a) Kapcsolódás a vállalati stratégiához

↳ Melyek a termelés jellemző céljai?

↳ Milyen erős a vállalat azon versenyelőnyforrások

terén, amelyeket döntően a termelés befolyásol? Milyen hangsúly helyeződik a vállalati stratégiában a jövőben e területekre?

(b) Összhang a termelési döntések között

↳ Mennyire vannak összhangban a termelés céljai és a használt, illetve tervezett termelési programok?

↳ Milyen mértékű az összhang a teljesítménymutatók fontossága és használata között?

↳ A termelés jellemző céljai

A termelés legfontosabb célja a gyártási minőség javítása, amit némileg lemaradva az egységköltség csökkentése követ. Ezután az erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos célok sorakoznak. Legkevésbé az idővel, és különösképpen a rugalmassággal kapcsolatos célkitűzések jellemzőek. Az 1. táblázat az öt legfontosabb és az öt legkevésbé fontos célt mutatja.

↳ Versenyelőnyforrások és termelés

Ebben a részben két kérdést vizsgálunk. Egyrészt a vállalati és termelési stratégia készítésének alapjaként –

1. táblázat

1. Gyártási minőség javítása	18. Mennyiségváltoztatási képesség javítása
2. Egységköltség csökkentése	19. Átállítási idő csökkentése
3. Általános költségek csökkentése	20. Termékfejlesztési ciklus rövidítése
4. Munka termelékenységének növelése	21. Termékválaszték növelése
5. Rendelésteljesítés pontosságának javítása	22. Kapacitás csökkentése

mintegy helyzetértékelésként – megnézzük, hogy a termeléssel kapcsolatos versenyelőnyforrások terén⁴ mennyire versenyképesek jelenleg versenytársaikkal összevetve a mintában szereplő feldolgozóipari vállalatok. Ezt követően azt nézzük meg, hogy ezek a termelés szempontjából kitüntetett versenyelőnyforrások mennyire fontosak a vállalat jövőbeli stratégiájában.

A termelési versenyelőnyforrások fele (12-ből 6) a mezőny (41 változó) első negyedében foglal helyet. Más szavakkal ez azt jelenti, hogy a vállalatok termelési funkciójukat, az általa biztosított képességeket versenytársaiknál és egyéb versenyképességi tényezőknél kedvezőbbben ítélik meg.

Ami a további fejlesztéseket, a vállalat jövőbeli stratégiáját illeti, egy-két lemaradó képesség, pl. a költ-

⁴ Termeléssel kapcsolatosak azok a versenyelőnyforrások, amelyek kialakulásában a termelési funkciónak döntő szerepe van. A kérdőívben felsorolt 41 tényező közül a 2. táblázatban szereplő 12 van a termeléssel a legszorosabb kapcsolatban.

séghatékony, a technológiai színvonal, a kapacitáskihasználás kiemeltebb figyelmet kap, de a vezető képességek közül a termékminőség, a rugalmas vevőigénykielégítés és a pontos szállítás is megkülönböztetett bánásmódban részesül a jövőben.

A vállalati és termelési célok többé-kevésbé konzisztensnek mondhatók. Mindkét célrendszerben kiemelt szerepet kap a minőség, a költségcsökkentés és a technológia fejlesztése, hatékonyabb kihasználása. Ezek közül a minőség az, ami a vállalatok bevallása szerint jónak, valódi versenyelőnyforrásnak mondható, a többi inkább azért része a preferált célrendszernek, hogy felzárkózzanak.

Az idő- és rugalmassági változók mindkét – vállalati és termelési – célrendszerben másodlagosak, bár a versenyelőnyforrások között elfoglalt helyük kedvezőnek mondható. Talán úgy ítélik meg a vállalatok, hogy ekkora időbeli és termelési rugalmasság elegendő a versenyben maradáshoz, ennél többre jelenleg nincs szükség, nem értékeli a piac (bár a környezeti bizonytalanságok kezeléséhez szükség lenne rájuk).

➤ *A termelési célok és a termelési programok összhangja*

A termelési programok bevezetése és működtetése a termelési stratégia megvalósításának eszköze, és ezáltal fontos alátámasztása a stratégiának. A termelési célok és termelési programok közötti kapcsolatok elemzése előtt vizsgáljuk meg a termelési programok használatának arányát, kifizetődésük mértékét, és a jövőbeli használatukra vonatkozó terveket (1. ábra).

Az alkalmazottak továbbképzése mellett leginkább a termelési stratégia kialakítása és vállalati stratégiához kapcsolása, az ISO 9000, és az információs rendszer integrálását célul kitűző programok használata és bevezetési terve fordul elő. A legkevésbé népszerű programok közé a jelenlegi és jövőbeli használatot illetően egyaránt az FMS, az NC/CNC technológia, a gyártásra tervezés és a párhuzamos fejlesztés tartozik. A TQM és az integrált termelési-készletezési rendszerek jelenlegi aránya ugyancsak alacsony, a jövőben azonban a vállalatok több mint 40%-a tervezi használatukat, ami talán kedvező kifizetődésükkel magyarázható.

De hogyan kapcsolódnak egymáshoz a termelési célok és a használt termelési programok?

Lényegesen több a kapcsolat a célok és a felhasznált programok között, mint 1996-ban volt, ami az összhang erősödésére utal. Az már persze más kérdés, hogy a konkrét kapcsolatok hogyan magyarázhatók.

A legtöbb programmal kapcsolatban álló célok közé tartozik a termékfejlesztési ciklus rövidítése, a rendelésteljesítés pontosságának növelése, valamint a termékváltoztatási képesség javítása. Egyik programmal sem áll kapcsolatban a kapacitások csökkentése és a munka termelékenységének növelése.

➤ *Összhang a teljesítménymutatók használatában és fontosságában*

A teljesítménymutatók használatának mértéke és a nekik tulajdonított fontosság sokat elárul egy vállalat termelési stratégiájáról (erről ld. pl. Fry-Cox [1989], Fry és

2. táblázat

Termelési versenyelőnyforrások és jövőbeli hangsúlyok

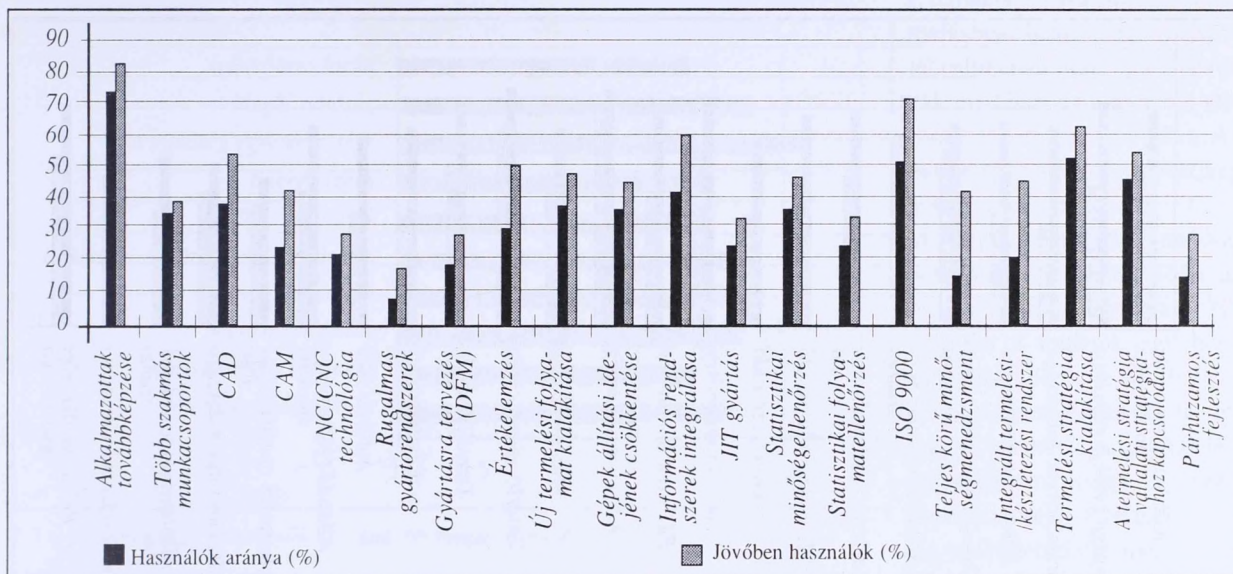
Megnevezés	Átlag (1-5)*	Rangsorban elfoglalt hely**	Jövőben hangsúlyos (vállalatok %-a)***	Hangsúlyok rangsora**
A vevőigénykielégítés rugalmassága	3,69	1	18%	6
A termékminőség	3,62	3	39%	2
A szállítás pontossága	3,53	4	14%	9
Rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre	3,50	5	8%	20
A szállítási határidők rövideje	3,43	7	7%	26
A termékválaszték szélessége	3,36	10	12%	11
A termelési rendszer rugalmassága	3,33	15	12%	11
A gyártási tevékenység színvonala	3,28	17	12%	11
Kapacitáskihasználás	3,28	18	17%	7
Költséghatékony	3,09	26	53%	1
Technológiai színvonal	3,07	28	37%	3
Új termékek piacra vitele	3,01	31	10%	15

* 1-sokkal rosszabb a versenytársénál, 5-sokkal jobb

** a kérdésben szereplő 41 változó rangsora

*** igen-nem változóval mérve

A termelési programok jelenlegi és jövőbeli használata



társai [1995], White [1996]). Kitapintható, hogy milyen tényezők képezik a súlypontokat, és mennyire vannak összhangban a verbális, szándékolt célok az alkalmazott eszközrendszerrel.

A 2. ábra a termelési teljesítmény mutatóinak használatát és fontosságát veti össze. A vállalatoknál szigorú összhang uralkodik a kitűzött célok és a felhasznált mutatók között: ha valaki fontosnak tekint egy mutatót, akkor az többnyire használja is, ha nem, akkor kevésbé jellemző a használat. Ez az eredmény azért különösen fontos, mert változást jelent a korábbi, 1996-os felméréshez képest, ahol korántsem volt még ilyen mértékű az összhang (a 23 mutatóból 10-nél hiányzott az összhang). A longitudinális (a két minta közös részén végzett) elemzésben még visszatérünk erre a kérdésre.

A további vizsgálatok azt mutatják, hogy az időnormák pontossága, a készletszintek és az alkalmazottak hiányzása az a három mérési terület, ahol az átlagosnál kisebb fontosság mellett az átlagosnál nagyobb a mutatóhasználat (ezeket nevezi a szakirodalom hamis riadóknak (Schmenner-Vollmann [1994])). A másik véglelet a vásárlói elégedettség és a reklamációkezelés ideje jelenti, ahol az átlagost meghaladó fontosság az átlag alatti méréssel párosul (ezek az ún. rések).

A termelés működési jellemzői

Ebben a részben a termelés erőforrás-ellátottságát, az alkalmazott gazdálkodástani módszereket és a gazdálkodás színvonalát vizsgáljuk.

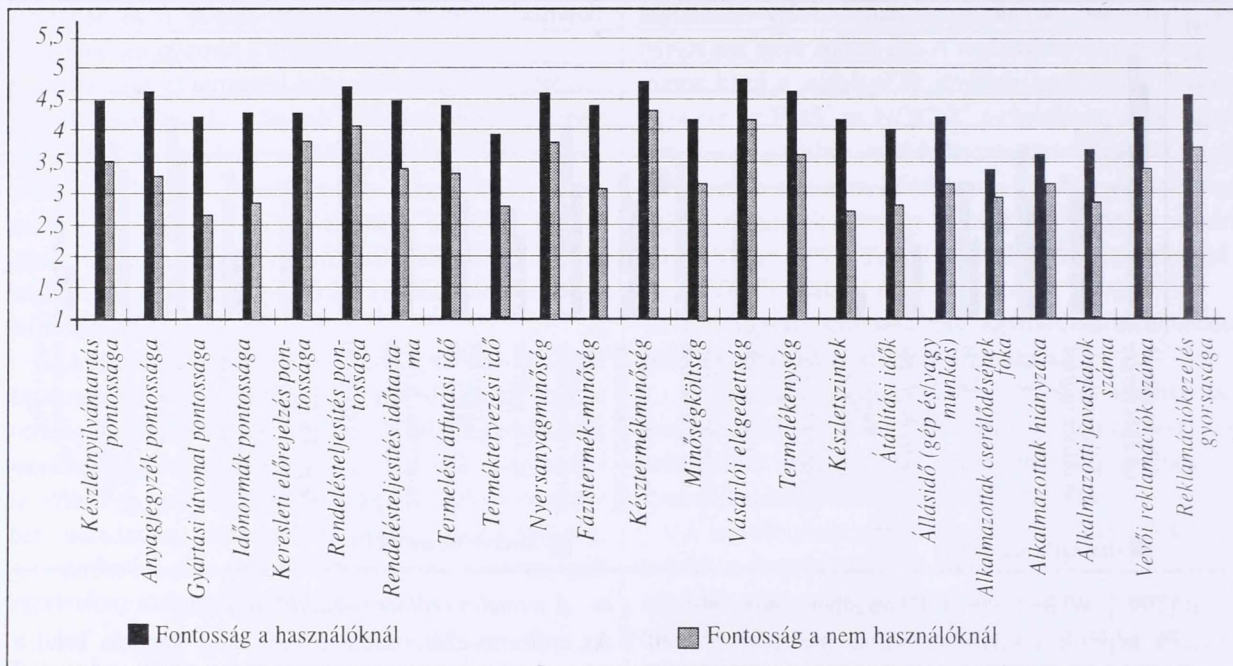
⇒ *A termelés erőforrás-ellátottsága*

Az erőforrás-ellátottságot e tanulmány keretein belül a termelékenység, a munkaerő-, az információgazdálkodás és a technológia mentén értelmezzük.

Vizsgáljuk meg először a teljesítményeket! Úgy tűnik, hogy a termelékenység (output/input) jelentős mértékben (9,2%-kal) nőtt az elmúlt két évben, és a továbbiakban legalább hasonló ütemű fejlődés (10,9%) várható a vállalati tervek szerint. A kapacitáskihasználásban némileg kisebb, 5,2%-os javulás volt átlagosan tapasztalható a feldolgozóiparban, a jövőre vonatkozó tervek azonban közel hasonlóak az össztermelékenységhez (8,3%). Mindezt alátámasztják a termelési célok is, hiszen a minőség és a költségcsökkentés abszolút prioritását követően az erőforrás-gazdálkodás kérdései (a munka termelékenységének növelése, kapacitáskihasználás javítása, az elavult géppark modernizálása) a legfontosabbak a termelés számára a jövőben (ld. a termelési stratégia elemzésének erre vonatkozó részét).

Abból, hogy milyen fontosságot tulajdonítanak egyes tényezők mérésének, közvetve következtetni lehet arra, hogy az adott tényező maga milyen fontos, illetve arra, hogy esetleg problémás területet jelenthet-e. Ennek alapján a termelékenység a fontosabb mutatók között foglal helyet. Az állásidő mérésének viszonylag kisebb jelentősége szintén arra utalhat, hogy még vannak tartalékok a rendszerben (nem jelent sem pénzügyi, sem termelésszervezési problémát a kihasználtság). Ezt támasztja alá az is, hogy a termelési célok rendszerében a kapaci-

Kapcsolat a teljesítménymutatók használata és fontossága között*



* 1 – nem lényeges, 5 – nagyon fontos

táskihasználás javítása fontosabb szerepet játszik, mint a kapacitások kifejezett növelése.

A termelékenység kapcsán jól látható, hogy nem csak a kapacitások, hanem az *emberi erőforrások* terén is lehet a kihasználtságot és a termelékenységet javítani. Ezt az alkalmazotti állomány minőségi javítása – ami a legfontosabb feladat a termelési programok közül – maximálisan támogatja.

A vállalatoknál alkalmazott *technológia* elavult, és a teljesítmények változását vizsgálva a helyzet inkább stagnál, mint javul. Reménykedésre ad okot, hogy a vállalatok válasza szerint minden ötödik vállalatnál található számítógéppel támogatott gyártás, és több mint egyharmaduk (40%) kíván e területre a jövőben súlyt helyezni. Az NC/CNC technológia terén hasonló a használati arány, de itt csak 28% a jövőben ide koncentrálók aránya. Kilenc százalék azon vállalatok aránya, ahol rugalmas gyártórendszert használnak, és csaknem a kétszeresük kíván ezzel intenzíven foglalkozni a jövőben (megjegyzem e számok számomra túlzottnak tűnnek.) A szándék tehát megvan a fejlesztésre (ld. a termelési célokat), valószínűleg a pénz az, ami hiányzik. Ami a jelenlegi technológia fejlettségét illeti, néhány értékelési szempont mutat a 3. ábra.

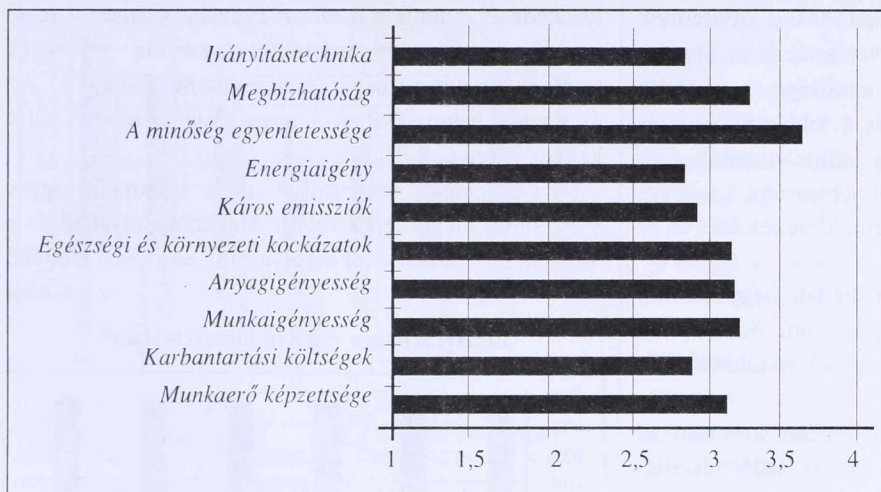
A vállalatok bevallása szerint technológiájuk átlagosan felel meg a nemzetközi mezőnyben. Kiemelkedik a jellemzők közül a minőségi standardoknak való megfelelés, ugyanakkor a technológia avultságára utal az átlagot éppen csak meghaladó irányítástechnika, az energiaigényesség, a káros emisszió mértéke és a karbantartási költségek.

Az *információtechnológia* termelési téren való használatát mutatja a 4. ábra. A vállalatok csaknem 20%-ának nincs alkalmazott számítástechnikai rendszere a termelésre (megjegyzem, ennek azért ellentmond a készletnyilvántartás sorában szereplő érték!)

Leginkább a klasszikus MRP I szintjének alkalmazása jellemző csaknem minden második vállalatnál, bár annak vezérfonalát, a termelési vezérprogramot kevésbé használják. Integrált termelési rendszert ma a vállalatok 20%-a használ, és a jövőre 43%-uk jelezte ez irányú érdeklődését. Az információs rendszerek integrálása fontos lépcső e folyamatban. Ez jelenleg a vállalatok 42%-ánál áll rendelkezésre, és 60%-uk kíván e területre súlyt fektetni.

A vezetői termelésjelentések táblázatban látható magas arányú használata a visszacsatolást, az információ megfelelő helyre való eljutását segíti, ami a hatékonyság növelésének egyik eszköze lehet.

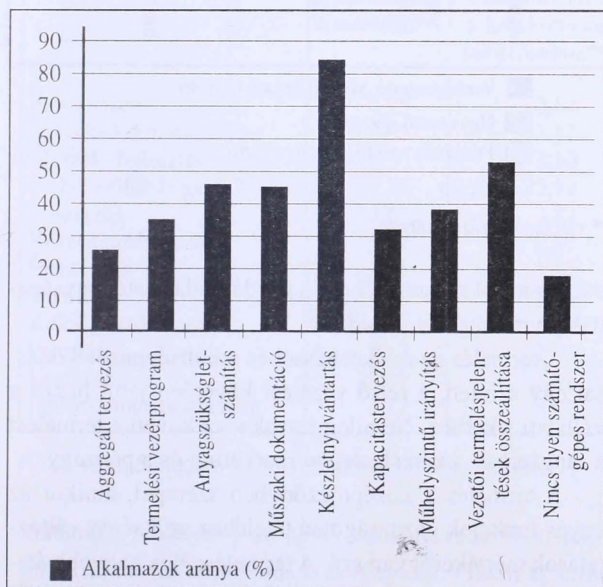
Az alkalmazott technológia jellemzése néhány értékelési szempont alapján*



* 1 – nagyon genge színvonalú, 5 – nagyon magas színvonalú

4. ábra

Számítástechnikai rendszerek alkalmazása a termelés egyes területein



Összefoglalva az erőforrás-ellátottság jellemzőit, egy közepes hatékonyságú, elavult gépparkkal és közepesen fejlett információtechnológiával rendelkező vállalati szféra tárult a szemünk elé, amelyben azonban határozott törekvés mutatkozik a termelékenység javítására, és a géppark modernizálására. Erre az első lépések már megtörténtek.

3. ábra ⇨ Az alkalmazott gazdálkodási módszerek

E témakör megragadására a termelésben használatos néhány teljesítménymutató használatának mértékét, és a mutatók elvi fontosságát vizsgáljuk. Az elemzéshez először nézzük meg a 3. táblázatot!

A késztermékminőség mérésének fontossága kiemelkedik az összes teljesítménymutató közül. Ezt a mutatók egy nagy csoportja követi: a készletnyilvántartás pontossága, az anyagjegyzék pontossága, a rendelésteljesítés pontossága, a nyersanyagminőség, a termelékenység, a készletszintek mérése és a vevői reklamációk száma. A legkevésbé mért mutatók csoportja:

3. táblázat

A termelésben használt teljesítménymutatók használata és fontossága

Megnevezés	Használók aránya (%)	Fontosság mértéke*
Készletnyilvántartás pontossága	73,4	4,29
Anyagjegyzék pontossága	70,7	4,31
Gyártási útvonal pontossága	40,9	3,39
Időnormák pontossága	62,0	3,89
Keresleti előrejelzés pontossága	31,3	3,68
Rendelésteljesítés pontossága	71,2	4,52
Rendelésteljesítés időtartama	63,3	4,22
Termelési átfutási idő	65,3	4,08
Terméktervezési idő	27,3	3,15
Nyersanyagminőség	69,5	4,40
Fázistermék-minőség	54,8	4,02
Késztermékminőség	83,3	4,82
Minőségköltség	40,7	3,64
Vásárlói elégedettség	45,0	4,49
Termelékenység	75,1	4,37
Készletszintek	69,8	3,77
Átállítási idők	37,1	3,40
Állásidő (gép és/vagy munkás)	51,0	3,71
Alkalmazottak cserélődésének foka	32,5	3,19
Alkalmazottak hiányzása	67,2	3,59
Alkalmazotti javaslatok száma	25,5	3,18
Vevői reklamációk száma	72,9	4,18
Reklamáció-kezelés gyorsasága	53,4	4,23

* 1 – nem lényeges, 5 – nagyon fontos

portjába tartozik a keresleti előrejelzés pontossága, a terméktervezési idő mérése és az alkalmazotti javaslatok számának nyilvántartása.

Ami a mutatók fontosságát illeti, itt is a késztermék minősége vezet, amit a készletnyilvántartás és anyagjegyzék pontossága, a nyersanyag minősége, a vásárlói elégedettség, a termelékenység és a reklamációkezelés gyorsasága követ. A legkevésbé fontos mutatók csoportjába tartozik a gyártási útvonal pontossága, a terméktervezési idő, az alkalmazottak cserélődésének foka és az alkalmazotti javaslatok száma.

A fontosság mértékében viszonylag nagy fokú a szórás az egyes változók esetében, ami differenciált véleményeket takar, és valószínűleg jól elkülönülő vállalati csoportokra utal.

A gazdálkodástani módszerek körébe sorolható az információtechnológia helyzete, ezt az erőforrás-ellátottság kapcsán már részletesen elemeztem.

⇒ *A termelési tevékenység ellátásának színvonala*

Ennek a résznek a termelési teljesítmény minőséggel kapcsolatos jellemzői, valamint a termelési teljesítmény múltbeli és prognosztizált változásai képezik tárgyát.

Ami a minőségköltségek alakulását illeti, a vállalati árbevétel átlagosan 4%-a jut ilyen célokra. A minőséggel kapcsolatos költségek közül az ellenőrzési költségek a legmagasabbak (az összes minőségköltség 35,7%-a itt merül fel). Ezt követi a megelőzési költség 28,3%-kal, majd a belső hibaköltség 25,4%-kal. Legkevésbé a garanciális költségek növelik a minőséggel kapcsolatos költségeket (10,6%).

A jelenbeli és jövőbeli teljesítmény adatait összevetve úgy tűnik, hogy egyszerű extrapolálást végeztek a vállalati szakemberek: a növekedés elmúlt kétévi ütemét vetítették előre a következő két évre.

A leggyorsabban fejlődő területek közé a kapacitáskihasználás, a termékválaszték, a termelékenység és a minőség javulása tartoznak.

Szervezeti jellemzők

A termelés helyzetét a szervezeti hierarchiában néhány más funkcióhoz viszonyítva az 5. ábra mutatja. Látható, hogy a termelés a marketinghez képest lejjebb található a szervezeti hierarchiában, nagyjából a műszaki fejlesztés és az értékesítés szintjén, de még mindig megelőzi a beszerzés és különösen a logisztika funkcióit. A termelés viszonylag ritkábban helyezkedik el a legfelsőbb,

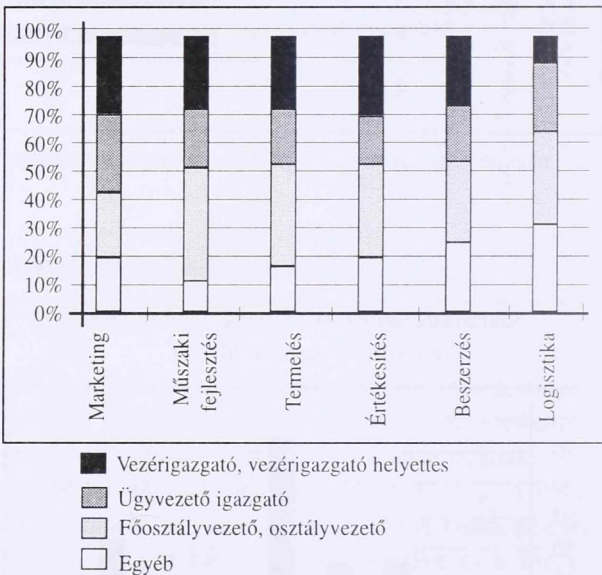
vezérigazgatói szinten, inkább helyettesi, vagy ügyvezetői „rangban” van.

Néhány jellemző tevékenység szervezeti elhelyezkedését mutatja a 6. ábra. Érdekes jelenség a felső vezetés ilyen nagy mértékű részvétele az egyes tevékenységekben (még a termelés ütemezésében is). Az új termék bevezetésében a termelésnek nagyobb súlyt kellene kapnia.

Essék néhány szó arról is, hogy a termelés egyes válogatott funkció rendszerében mekkora súllyal képes a vállalati működés sikerét befolyásolni, és milyen mértékű

5. ábra

Elhelyezkedés a vállalati hierarchiában*



* vállalatok százalékában

változtatásokra van szükség a gazdálkodás hatékonyságának javításához (4. táblázat).

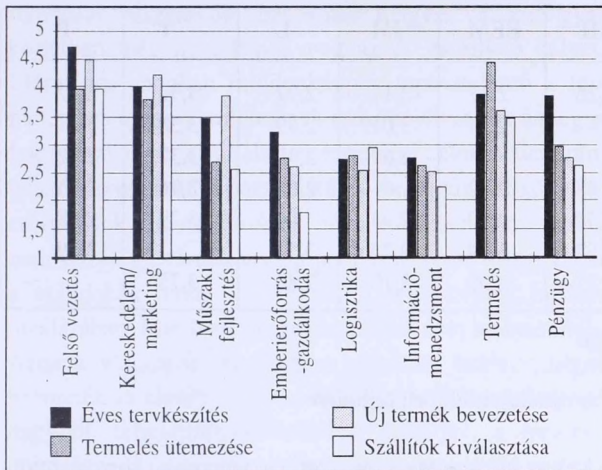
A termelés az értékesítéssel és a költséggazdálkodással egy szinten, a felső vezetést követően járul hozzá a vállalati sikerhez. Némileg leszakadva követi a termelést a rangsorban a kereskedelem/marketing és a pénzügy.

A termelés a középmezőnyben szerepel, amikor az egyes funkciók gazdaságossá tételéhez szükséges változtatások mértékéről van szó. A termelésnél is nagyobb átalakításra szorul a kereskedelem/marketing, az értékesítés és a költséggazdálkodás.

Végezetül vizsgáljuk meg az egyes funkciók egymástól való függőségét, kiemelve a termeléssel való kölcsönhatásokat (5. táblázat). Az összes funkció közül a termelés van a többivel a legintenzívebb kapcsolatban. Ezek a kapcsolatok általában kölcsönös függőséget

6. ábra

Egyes tevékenységek szervezeti leosztása*



* 1 nincs bevonva, 5-meghatározó

4. táblázat

A sikerbefolyásolás és a szükséges változtatások mértéke az egyes funkciók esetében

Megnevezés	Siker befolyásolásának mértéke*	Szükséges változtatás mértéke a hatékonyság fokozásához**
Felső vezetés	4,75	2,54
Kereskedelem/marketing	4,07	3,17
Műszaki fejlesztés	3,36	3,10
Emberierőforrás gazdálkodás	3,55	2,99
Beszermzés	3,63	2,83
Készletgazdálkodás	3,37	2,80
Értékesítés	4,31	3,14
Termelés	4,26	3,00
Költség-gazdálkodás	4,20	3,12
Pénzügy	3,87	2,58
Logisztika	3,03	2,81
Információmenedzsment	3,17	3,01

* 1-nem, 5-nagyon ** 1-nem kell, 5-nagyon kell

mutatnak, tehát ahol az egyik funkció erősebben hat a másikra, ott fordított hatás is érvényesül. (Talán az információmenedzsment az egyetlen terület, ahol az említett funkció szinte minden más funkcióval szemben alárendelt szerepet játszik.) A termelés a logisztikát kivéve minden funkcióra erősebb hatást gyakorol, mint amilyen hatással az egyes funkciók a termelésre vannak.

A termelés szervezeti szerepét tekintve összefoglalóan a következőket mondhatjuk: a termelés a többi

irányító vállalati funkcióhoz (marketing, értékesítés, műszaki fejlesztés) képest a szervezeti hierarchiában valamivel alacsonyabb helyet foglal el, amit nem indokol a többi funkcióval való intenzív és a termelés erőfölényét tükröző kapcsolata, valamint az sem, hogy a termelés a vállalat sikeréhez az egyik legnagyobb mértékben hozzájáruló funkció. A termelés sok tevékenységben intenzív részt vállal. A funkció gazdálkodási szempontból átlagos fejlesztésre szorul.

A termelés kapcsolata a stratégiai és teljesítményklaszterekkel

A stratégiai és teljesítményklaszterek a kutatás központi részét képezik. Mindkét vállalati csoportosítás klaszterelemzés segítségével készült. A stratégiai klaszterek kialakításának célja az volt, hogy egyrészt megvizsgáljuk, az egyes vállalatcsoportok jellemzően milyen stratégiát folytatnak versenytársaikkal szemben, milyen tényezőkre koncentrálnak erőfeszítéseiket, másrészt az egyes funkcionális területek és kutatási fókuszpontok milyen mértékben támasztják alá a vállalati stratégiát. Ezen elemzés révén a következő hat jól elkülöníthető, szármosságát tekintve hasonló méretű csoportot alakítottunk ki: 1) értékesítési orientáció, 2) szervezeti hatékonyság, 3) termelési hatékonyság, 4) termékminőség és technológia, 5) követők, 6) középen megrekedők (az egyes klaszterek részletes elemzéséről ld. Antal-Mokos [2001]).

A teljesítményklaszterek kialakítására azért került sor, hogy a magas teljesítmény mögött rejlő faktorokat feltárjuk, és ezáltal mintegy receptet adjunk a vállalatoknak, vajon milyen területekre érdemes koncentrálniuk. Ez az elemzés három csoport kialakítását – élenjárók, átlagosak és gyengék – tette lehetővé (az egyes klaszterek részletes elemzéséről ld. Wimmer [2001]).

☞ *A termelési funkció és a stratégiai klaszterek kapcsolata*
 Úgy tűnik, hogy a termelési hatékonyság javulása az elmúlt három évben segítette a vállalati teljesítmények növekedését. Ez legfeltűnőbbben a jövedelmezőség változásában látszik. Furcsa, hogy a JIT-et ez a vállalatcsoport tartja legkevésbé hasznosnak. A termékminőséget és a technológiai színvonalat középpontba állító vállalatok paradox módon a legmagasabb minőségköltséggel rendelkeznek, aminek egyetlen ésszerű magyarázata lehet: mivel a termékminőség stratégiájuk egyik fő tényezője, ezért kiemelt figyelmet szentelnek neki és következményeinek. Ezek a cégek a technológiát elsősorban a

A funkciók egymásra hatása

Hatás iránya ----->		KM	MF	EEM	IM	L	T	P
Kereskedelem/marketing	KM	—	3,26	2,87	3,17	2,97	3,90	3,42
Műszaki fejlesztés	MF	3,39	—	2,94	3,01	2,49	3,58	3,41
Emberierőforrás-menedzsment	EEM	2,80	2,91	—	2,67	2,39	3,37	2,82
Információmenedzsment	IM	2,89	2,83	2,82	—	2,64	2,96	2,85
Logisztika	L	3,01	2,59	2,50	2,94	—	3,29	2,88
Termelés	T	4,09	3,97	3,59	3,24	3,32	—	3,59
Pénzügy	P	3,50	3,25	3,00	3,10	2,86	3,75	—

* 1 – a hatás elhanyagolható, 5 – a hatás meghatározó jelentőségű

termékfejlesztés, a termelési sebesség és a termék-választék szolgálatába állítják. A követők és a középben megrekedők között termelési téren nincs lényeges különbség, talán a követők kevésbé tartják fontosnak a termék-választékot, és ezzel összhangban az átállítási idő csökkentését. Ugyancsak sok hasonlóságot mutatnak az értékesítésre és a szervezeti hatékonyságra koncentrációk. Azonban az utóbbiak mintha kisebb figyelmet szentelnek az időtényezőnek és jóval nagyobbat az embernek.

↪ *A termelési funkció és a teljesítményklasszterek kapcsolata*

A termelési funkció működésének hatékonysága, a felhasznált gazdálkodási módszerek és termelési programok, valamint a jövőre vonatkozó tervek alátámasztják a teljesítményklasszterek létjogosultságát. Az élenjáró és a lemaradó vállalatok között számos téren jelentős különbségek mutatkoznak, mindig az előbbi javára. Ilyen található a minőségi előrelépés vagy a minőség megítélése téren (fázis termék mérése és fontossága, ISO 9000 használata), az emberi tényező kezelésében (alkalmazottak továbbképzése, munkacsoportok használata) és még inkább a termelési feladatok számítógépesítésének fokában. Az élenjárók jövőre vonatkozó terve is ambíciózusabbak, mint a lemaradóké, annak ellenére, hogy csak néhány téren található a programok jelenlegi használatában szignifikáns eltérés a két vállalatcsoport között.

E különbségek meglétét árnyalja az a tény, hogy a teljesítményklasszterek között a tulajdonosi szerkezet és az árbevétel terén is szignifikáns a különbség. Fontos kérdés tehát, hogy e különbségek a termelési funkció eltérő kezeléséből, a vállalati méretből, avagy az eltérő tulajdonosi szemléletből fakadnak. Mindez további vizsgálatokat igényel.

A vállalatok időbeli fejlődése

Abban a szerencsés helyzetben vagyunk, hogy a minta longitudinális elemzésekre is lehetőséget ad, mivel 119 vállalat 1996-ban és 1999-ben is kitöltötte a termelési kérdőívet. Ezeknek az adatoknak az elemzése egyrészt ellenőrzésként szolgálhat a két minta összevetésére, másrészt a fejlődési tendenciákról ad képet.

Anélkül, hogy hosszas táblázatokba bonyolódnánk az egyes kérdések kapcsán, átfogóan megállapítható, hogy a vállalati szakemberek következetesen töltötték ki a kérdőívet. Az egyes termelési teljesítménymutatók fontosságában, a termelési célok hierarchiájában, a felhasznált termelési programokban és e programok kifizetődésében például gyakorlatilag alig történt egy-két szignifikáns változás, és ezek a változások – logikusan – mindig előrelépést jelentettek.

Ugyanakkor jelentős haladás történt a teljesítménymutatók és a számítógépes rendszerek használata terén. Az előbbi – mint már említettük – ily módon többé-kevésbé összhangba került a mutatóknak tulajdonított fontossággal. A termelési programok jövőbeli használatának szándékai pedig azt mutatják, hogy az elkövetkezendő években jelentős beruházások várhatók a vállalati szférában (ehhez persze hozzá kell tenni, hogy az előző felmérésben is sok vállalat jelezte fejlesztési szándékát, ugyanakkor a felhasznált programok terén három évvel később egyedül az ISO 9000 (és 10%-os szignifikanciaszinten a statisztikai folyamatellenőrzés) terén találtunk szignifikáns fejlődést.

Ami a változások ütemét illeti, lassuló fejlődési tendencia figyelhető meg, bár ez a lassulás egyedül a gyártási egységköltség csökkenése és a legyártható termékfajták számának növekedése esetében bizonyult szignifikánsnak.

Következtetések

A termelés a vállalati tevékenységrendszer egyik legfontosabb összetevője, bár a mai magyar vállalati gyakorlatban még nem kapta meg az őt megillető helyet. Előrelépés azonban mindenképpen tapasztalható a termelés stratégiai szemléletének erősödésében (ld. a magas fokú összhangot a vállalati és termelési célok, valamint a teljesítménymutatók használata és fontossága között), az erőforrások kihasználásának növekedésében (azaz a termelékenység és hatékonyság javulásában) és – legalábbis a szándékok terén – a termelési tevékenység modernizálásában. Mindezek az erőfeszítések nem hiábavalóak. Azok a vállalatok, amelyek a termelési hatékonyságot helyezték az elmúlt években előtérbe, az átlagosnál jóval nagyobb teljesítménynövekedést értek el, a termékmínőségre és technológiafejlesztésre koncentrááló vállalatok pedig elsősorban az időalapú versenyben tettek szert versenyelőnyre.

A fejlődés azonban relatív. Nemzetközi vizsgálatok ugyanis arra engednek következtetni, hogy az előrelépés ellenére még mindig jelentős a hátrányunk a nemzetközi mezőnyben termelési téren (ld. Demeter [2000]).

Hivatkozások

Adam, E. E., Jr. and Swamidass, P. M. [1989]: Assessing operations management from a strategic perspective. *Journal of Management*, Vol. 15., No. 2.

Anderson, J.C., Cleveland, G. and Schroeder, R.G. [1989]: Operations strategy: a literature review, *Journal of Operations Management*. Vol. 8., No.2, pp. 133–58.

Antal-Mokos Zoltán–Tóth Krisztina [2001]: Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es évtizedben. *Vezetéstudomány*, 1. szám.

Czakó Erzsébet, Wimmer Ágnes és Zoltayné Paprika Zita [1999]: Arcra a piac felé. Gyorsjelentés a „Versenyben a

világgal” kutatási program 1999. évi kérdőíves felméréséről. 1999. október

- Demeter Krisztina [1997a]: A termelésmenedzsment helyzete és szerepe a versenyképességben ma Magyarországon. *Versenyképesség-kutatás, alprojekt zárótanulmány*
- Demeter Krisztina [1997b]: Tevékenységszervezés és eredményesség. *Gazdaság, vállalkozás, vezetés*, 6–7. szám, 42–49. old., *Versenyképesség-kutatás projekt zárótanulmány*
- Demeter Krisztina [2000]: A termelési stratégia hozzájárulása a vállalati szintű versenyképességhez Magyarországon és nemzetközi viszonylatban. PhD. értekezés, BKÁE
- Fry, T.D. and Cox, J. F. [1989]: Manufacturing performance: local versus global measures. *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 30., No. 2, pp. 52–6.
- Fry, T. D., Steele, D. C. and Saladin, B. A. [1995]: The role of management accounting in the development of a manufacturing strategy. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15., No. 12., pp. 46–58.
- Leong, G.K., Snyder, D.L. and Ward, P.T. [1990]: Research in the process and content of manufacturing strategy. *OMEGA International Journal of Management Science*, Vol. 18., No. 2, pp. 109–22.
- Schmenner, R. W. and Vollmann, T. E. [1994]: Performance measures: gaps, false alarms and the „usual suspects”. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 14., No. 12, pp. 58–69.
- Skinner, W. [1969]: Manufacturing: missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, May–June, pp. 136–45.
- Swink, M. and Way, M. H. [1995]: Manufacturing strategy: propositions, current research, renewed directions. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15., No. 7, pp. 4–26.
- White, G. P. [1996]: A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16., No. 3, pp. 42–61.
- Wimmer Ágnes [2001]: A vállalati teljesítmény jellemzői. *Vezetéstudomány* 2. szám

PATAKI György

A MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK KÖRNYEZETI TELJESÍTMÉNYE

- A „Versenyben a világgal” kutatási program 1999. évi kérdőíves felmérésének eredményei -

A szerző azon vita eldöntéséhez sorakoztat fel pro és kontra érveket, hogy a környezetvédelem és a versenyképesség erősítik-e egymást, vagy éppen ellenkezőleg, a környezetvédelem kikényszerítése súlyos többletköltségeket okoz.

A vállalati környezetgazdálkodás és környezeti menedzsment szakirodalmában az 1990-es évek közepén heves vita zajlott le a szakíróknak ama két tábora között, melyeknek egyike a környezetvédelem és a versenyképesség egymást erősítő jellegét hangsúlyozta, míg másikuk szerint a környezetvédelem kikényszerítése súlyos többletköltséget okoz (improaktív beruházások formájában) a vállalatoknak a közjó (a tisztább és egészségesebb környezet) növelése reményében. Az első tábor reprezentáns szószólója maga Michael Porter, aki több cikkében (Porter 1991, Porter–van der Linde 1995a és 1995b) amellet érvelt, hogy a környezetszennyezés a nem hatékony vállalati gazdálkodás jele: az erőforrások pazarló felhasználását mutatja (pl. rossz anyag- és energiahasznosítást vagy másodnyers-anyagként értékes melléktermékek hasznosíthatlanságát). Ezért a környezetszennyezés vállalati és nemzetgazdasági szinten egyaránt veszteséggel jár, a vállalatok erőforrásait, a vezetőik figyelmét nem értékteremtő tevékenységek irányába köti le, hanem pl. a kibocsátott veszélyes hulladékok tárolására, kezelésére. Ha azonban – mint Porter tanácsolja – a vállalatvezetők ráébrednek, hogy cégük versenyképessége jelentős mértékben függ az erőforrások hatékony fölhasználásától (az erőforrás termelékenységétől), akkor minden szennyező kibocsátást végre helyesen annak fognak látni, ami valójában: gazdasági (termelékenységbeli) veszteségnek.

Porter érvelését, annak általánossága miatt, nehéz lenne közvetlen empirikus tesztnek alávetni, ugyanakkor

közvetett módon mégis lehetséges ez. A versenyképesség ugyanis a vállalatok piaci stratégiájának kulcsfogalma. Ha a vállalati versenyképességet javíthatja a környezetgazdálkodás, akkor ennek jelentkeznie kell a vállalatok stratégiáiban, pontosabban azok eltéréseiben. Vagyis, ha tudunk valamit arról, mennyire kezelik a vállalatok stratégiai kérdésként a környezetvédelmet, ha meg tudjuk figyelni e területen magatartásukat, tetteiket, azaz tudunk valamit állítani környezeti teljesítményükről, akkor megfigyelhetjük, vannak-e egyáltalán olyan cégek, amelyek piaci stratégiájuk részeként, azaz versenyképességi kérdésként kezelik a környezetügyet. E logika alapján számos empirikus kutató vizsgálódott, elemezve a nyereségesség valamilyen mutatójának és a környezeti teljesítmény valamilyen indikátorának az összefüggését, (többek között Jaggi–Freeman 1992, Klassen–McLaughlin 1996, Nehrt 1996, Russo–Fouts 1997, Feltnate–Schofield 1999). Más kutatók pedig – az itt következő elemzésekhez hasonlóan – a különféle vállalati környezeti stratégiák empirikus tipologizálására tettek kísérletet (többek között Hass 1996, Henriques–Sadorsky 1996 és 1999, Aragón-Correa 1998).

Ugyanakkor a versenyképesség–környezetügy vita másik táborának érveiből mindenképpen megszívlelendő, az, hogy a környezetügy társadalmi kérdés is, azaz közjószág (lásd elsősorban Palmer–Oates–Portney 1995). S miután a gazdaság egésze – így a vállalatok működése is – adott társadalmi közegbe van ágyazva, nem tekinthetnek el annak változásaitól: minden egyes vállalat hosszú

távú fennmaradása szempontjából stratégiai kérdés, el tudja-e magát fogadtatni legitimnek külső környezetével – ez a vállalatok ún. nem-piaci stratégiájának kulcskérdése (lásd többek között Schot 1992, Maxwell 1997).

Mindennek a vállalatok környezeti teljesítményének és stratégiáinak empirikus vizsgálatára is jelentős következményei, tanulságai vannak, amelyeket a hazai szakirodalomban is több kutató igyekezett megjeleníteni (többek között Boda–Pataki–Pató 1997, Boda–Pataki 1997, Pataki–Radácsi 1998, Csutora 1999, Pataki–Tóth 1999, Kerekes–Baranyi–Csutora–Kovács–Nemcsicsné–Zilahy 2000).

A vállalatok környezeti teljesítménye

A vállalati környezeti teljesítmény több dimenzióban mérhető és értékelhető. A legnyilvánvalóbb és legelterjedtebb mérőszámok a fizikai (szennyezési) mutatók. Az ebbe a kategóriába tartozó mérőszámok a vállalat tevékenysége okozta környezeti szennyezések mértékét, nagyságát, súlyát igyekeznek megragadni különféle módokon, például abszolút vagy relatív viszonyszámokként, ún. emissziós (kibocsátási) vagy immissziós (terhelési) mutatókként.

A vállalati környezeti teljesítmény további elkülönült dimenziója a cég környezetvédelmi beruházási tevékenységét igyekszik számszerűsíteni. A szennyezési problémák mindenféleképpen technológiai megoldásokat is kívánnak csökkentésük és megszüntetésük érdekében. Ezt igyekeznek értékelni az ebbe a kategóriába tartozó mutatók, például a környezetvédelmi beruházások vagy a környezetvédelmi kiadások nagyságrendjének abszolút vagy relatív mutatói.

A vállalati környezeti teljesítmény fontos leteleményesei a különféle szervezeti intézmények: a környezetvédelmi felelősi pozíció, a környezetvédelmi bizottság, a képzések stb. Ideális esetben a környezet ügye a vállalat valamennyi területén megjelenik: a vállalat valamennyi működési területének s funkciójának integrált részeként kezelik. Ehhez a környezeti szempontok intézményesítésére van szükség. Ez a környezetvédelmi teljesítmény irányítási vagy menedzsment dimenziója.

A negyedik elkülönülő dimenziót a vállalati környezeti teljesítmény kommunikációs dimenziójának nevezhetjük. Nemcsak egyszerűen arról van szó, hogy a teljesítmény bizonyos értelemben percepciók kérdése, hanem sokkal inkább arról, hogy a környezeti teljesítmény javításának egyik fontos eleme a külső érintettek bevonása, érdekeik komolyan vétele. A környezeti ügyek

nehezen oldhatók meg pusztán „befelé figyeléssel”; az érintettek véleményének és tudásának figyelmen kívül hagyása nem várt komoly problémákhoz vezethet. E dimenzió önálló kezelése azért is fontos, mert a környezetvédelem terén az állami szabályozás nagyon sok jogi kötelezettséget ró a vállalatokra az előző dimenziókra vonatkozóan (pl. bizonyos tevékenységi körökben jogszabály írja elő szakirányú végzettséggel rendelkező környezetvédelmi megbízott foglalkoztatását, vagy bizonyos környezetvédelmi beruházásokat kényszerít ki különböző technológiai előírásokon keresztül). Szükség van tehát erre a dimenzióra, hiszen ez mondható a leginkább „önkéntesnek”, itt nyilvánulhat meg, mennyire veszik valóban komolyan a magyar cégek a környezet ügyét.

A következőkben ezért a „Versenyben a világgal” kutatás 1999-es kérdőíves felmérésének környezetre vonatkozó eredményeit e dimenziók mentén mutatjuk be. Ehhez azonban további megjegyzéseket kell fűzünk. Először is az első, a fizikai teljesítmény dimenziót a kérdőív természetéből adódóan nem mérhettük föl, erről tehát az alábbiakban nem tudunk képet adni (ami viszont nem azt jelenti, hogy ne lenne fontos e dimenzió). Ami a második dimenziót illeti, ott ugyancsak a kérdőív természetéből adódóan eltekintettünk a pénzügyi kérdésektől, és csak olyan „egyszerűen” eldöntendő kérdések föltételére vállalkoztunk, mint „Hajtottak-e végre elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást?” vagy „Vásárolnak-e környezetvédelmi szolgáltatásokat más vállalatoktól?” stb. A kérdőív tulajdonképpen a harmadik és a negyedik dimenzióra tudott igazán koncentrálni.

Utolsó megjegyzésünk elemzési természetű. E dimenziók létének alátámasztására, illetve magyarázó erejük bizonyítására alkalmas lehet a többváltozós statisztikai elemzések eszköztárából a faktorelemzés módszere. Ennek segítségével az adott válaszok összefüggései alapján lehet elkülöníteni a vállalatok környezeti teljesítményének különböző dimenzióit. Ehhez az elemzés „finomságának” érdekében több vállalati környezetgazdálkodási gyakorlatra vonatkozó kérdést kellett volna föltennünk, amire a kutatás más irányultságánál fogva nem volt mód. Így is megvizsgáltuk, vajon faktorelemzéssel jól elkülönülnek értelmezhető teljesítményű dimenziók, illetve ezek alapján – már a klaszterelemzés módszerét alkalmazva – eltérő környezeti teljesítményű vállalatcsoportok az adott mintában. Beszámolónk második részében eme elemzésünk eredményét mutatjuk be. Ugyanakkor már itt hangsúlyozzuk, hogy – bár metodológiailag igyekeztünk a legalaposabban eljárni az

eredmények validitásának vizsgálatában – a faktor-elemzésbe vont kérdések viszonylag kis száma, illetve a többváltozós statisztikai módszerek inherens bizonytalanságai miatt végeredményünket jelentős „heurisztikus” értékkel rendelkezőként tartjuk biztonsággal értelmezhetőnek. Már csak a minta reprezentativitásának hiánya miatt sem ragadhatjuk magunkat arra a kijelentésre, vagy ringathatjuk magunkat abba a hitbe, hogy a magyar vállalatok környezetvédelmi stratégiai orientáció tekintetében az alant bemutatott vállalatsoportokra oszlanának.

Mindezek figyelembevételével következzenek elemzéseink eredményei.

Leíró statisztikai elemzés¹

A környezetvédelmi kérdések relevanciáját mutatja a vállalati gyakorlat számára, hogy a mintában szereplő magyar vállalatok háromnegyedének kötelező környezetvédelmi bevallást benyújtania a területileg illetékes környezetvédelmi felügyelőséghez.

A környezetvédelmi teljesítmény technológiai dimenziója

A vállalati környezetvédelem általunk technológiaiainak titulált dimenziójában a következők jellemzik a válaszadó cégek gyakorlatát. Környezetvédelmi beruházást kb. 40 százalékuk hajtott végre az elmúlt három évben. Ezek nagyrészt vagy az ún. utólagos (*end-of-pipe*) típusú beruházások körébe tartoztak, vagy technológiaváltást jelentettek a cégeknél addicionális környezeti teljesítményjavulással.

E dimenzióban fontos környezeti teljesítményt javító eszköz lehet, ha adott vállalat szennyezési problémáinak megoldására külső „tudást” (megoldásokat) vásárol a környezetvédelmi termékek és szolgáltatások piacán. A mintában szereplő vállalatok 56 százaléka jelezte ez irányba tett erőfeszítéseit.

¹ Az általunk megfogalmazott vállalati környezeti menedzsmentre vonatkozó kérdések a kutatási program kérdőív csomagjának három részében helyezkedtek el: az ún. „vezér” kérdőív v103a kérdésétől a v111b kérdéséig; az ún. „termelés” kérdőív t53 kérdéstől a t62c kérdéséig; valamint a k15a-k 15e kérdések az ún. „kereskedelem-marketing” kérdőívben. Emiatt az első feladat a három adatbázis összesítmása volt, aminek lényegi „eredménye”, hogy – az eltérő hiányzások okán – a minta 281 vállalatra csökkent. A továbbiakban tehát erre a mintára jellemző megoszlásokról és az ezen elvégzett első elemzésekről számolunk be.

E beruházási – vagy szélesebb értelemben véve technológiai – dimenzióban különös jelentőséggel bír, ha a kutatás-fejlesztés terén is megjelennek a környezetvédelmi szempontok. Bár környezetvédelmi célú technológiafejlesztésről a mintában szereplő vállalatok 30 százaléka számol be, ilyen irányú termékfejlesztésről már csak alig 10 százalékuk. Egy attitűd-típusú kérdés is rákérdezett a válaszolók ilyen irányú elkötelezettségére: míg a technológiai fejlesztések terén a környezeti károk csökkentése 12,5 százalék szerint nagyon fontos, addig ez az arány a termékfejlesztéssel kapcsolatban alig haladja meg a 10 százalékot. Ha az ötös skálán legalább 4-es értéket megjelölőket is figyelembe vesszük, akkor a megfelelő arányok a következők: 33 és 30 százalék. A válaszadó cégek kb. egyharmada tartja tehát fontosnak vagy nagyon fontosnak a K+F-ben a környezetvédelmi szempontok megjelenését.

A környezetvédelmi teljesítmény menedzsment dimenziója

A vállalati környezeti teljesítmény irányítási vagy menedzsment dimenziója a szervezet „környezetvédelmi képességeit” igyekszik leírni. Olyan minőségi mutatókkal szolgál, amelyek arról igyekeznek tájékoztatni a vezetőket, mennyire intézményesült szervezetük egyes területein integráltan és átfogóan a környezet ügye.

Magyarországon jogszabály írja elő, hogy bizonyos gazdasági tevékenységek esetében a szervezet szakirányú végzettséggel rendelkező környezeti megbízottat köteles foglalkoztatni, akinek többek között feladata a hatóság-nak kötelezően benyújtandó környezetvédelmi jelentések (kibocsátási értékek) elkészítése. Ezért sem véletlen, hogy a válaszolók 80 százalékánál kinevezett környezetvédelmi felelős tevékenykedik vagy a felső-, vagy a középvezetésben. 83 cégnél (a minta közel 30 százalékánál) a felsővezetéshez tartozik a környezetért felelős vezető.

A környezet ügyét segíteni és megoldani hivatott szervezeti intézmények egyes típusai jelezhetik, mennyire kezeli stratégiai kérdésként az adott cég környezeti teljesítményének javítását. Ilyen intézmény például a vállalat egyes funkcionális területeinek vezetőit, sőt külső szakértőket (érintetteket) bevonó környezetvédelmi bizottság. Ez a szervezeti intézmény csak a válaszadók alig több mint 8 százalékánál (azaz 23 vállalatnál) működik. Bár ez nem túl rózsás képet fest a környezet-ügy stratégiai helyzetéről, egy másik kérdésre adott válaszok ennél kedvezőbb képet sejtetnek. Ugyan a mintában szereplő vállalatok harmada nem készít stratégiai tervet,

egy másik harmaduknál azonban a környezetvédelem formálisan is bekerült a stratégiai tervbe.

A vállalati környezeti menedzsment hatékonysága és hatásossága elképzelhetetlen az ellátási lánc, s főképp a beszerzés „zöldítése” nélkül. A szállítóktól elvárt vagy megkövetelt környezetvédelemre két kérdés is vonatkozott. A „puhábbik” változat csak azt firtatta, vajon vizsgálják-e bármilyen módon is szállítóik környezeti magatartását a megkérdezett cégek. Erre 35 százaléknyi igenlő válasz érkezett. A „szigorúbb” elbánásra, a szállítók kiválasztásában formalizált környezetvédelmi előírásokra már csak 26 százalék válaszolt pozitívan. Ehhez kapcsolódóan jegyezhető meg, hogy arra a csatlakozó kérdésre, mennyire tartják fontosnak a beszerzésben a környezetvédelmi szempontokat, a válaszadók 30 százaléka jelölte meg a fontos vagy nagyon fontos értéket (a minta átlaga 2,98 az ötös skálán).

Nyilvánvaló, hogy a vállalati környezetgazdálkodás is megkívánja az ez irányú szervezeti tudás folyamatos karbantartását, fejlesztését. Ez történhet az e területért felelős szakemberek képzésével, ideálisabb esetben valamennyi vezető és alkalmazott oktatásával, képzésével. A válaszok alapján a vállalatok mintegy 40 százaléka állítja, hogy érintett szakembereinek környezetvédelmi képzésére gondot fordít; ám valamennyi alkalmazottját e tekintetben csupán alig 11 százalék kötelezi lépéstartásra.

Az ISO 9000-es minőségsszabványok mellett már bevezették és egyre inkább terjed az ennek megfelelő környezeti irányítási rendszert (KIR) specifikáló ISO 14001-es szabvány. 18 mintában szereplő vállalat rendelkezik ezzel, és további 40 jelentette, hogy az kiépítés alatt áll (ez mindösszesen közel 21 százalék). E szabvány bevezetése átfogó követelményeket támaszt a teljes szervezettel szemben, ha hatékonyan és hatásosan kívánják működtetni azt. Alapja lehet a környezeti menedzsment folyamatos és átfogó kiépítésének (pl. teljesítménymérési szabvány, jelentéskészítési előírások), s így a vállalat környezeti képességei javításának.

A környezetvédelmi teljesítmény kommunikációja

A vállalati környezeti teljesítményértékelés korántsem nevezhető kizárólag objektív folyamatnak, jórészt kommunikációs eszköz. A vállalatnak egyrészt „meg kell hallgatnia” különböző érintettjei szempontjait, másrészt információkat kell nyújtania számukra: azaz folyamatos kommunikációban kell lennie velük.

A vállalati környezetvédelmi magatartás és teljesítmény elsőszámú érintettjei a helyi lakosok, közösségek,

ahol a vállalat működik; a fogyasztók-vevők, akik használják a termékeit; a befektetők; és az üzleti partnerek, akik elszenvedik vagy éppen élvezik a vállalat negatív vagy pozitív környezeti teljesítményének jogi és piaci következményeit. Feljüket többféleképpen is folytathat kommunikációt a szervezet.

Az elsősorban marketingcélú kommunikációban jobban szerepelnek a mintabeli cégek, bár itt is csak 27 százalékuk állítja, hogy termékreklámjaiban, 30 százaléuk, hogy cégreklámjaikban, és 25 százalékuk, hogy termékei csomagolásán utal valamilyen kedvező környezetvédelmi jellemzőre. 36 százalékuk mondja, hogy tájékoztatja vevőit termékei használatának környezeti kockázatairól (itt azonban fontos észben tartanunk, hogy ez bizonyos termékkörökre vonatkozóan jogszabályban előírt kötelezettség, nem pedig önkéntes kommunikáció). A kommunikációnak abban a másik dimenziójában, amit *stakeholder*-kommunikációnak nevezhetnénk (önkéntes és elsősorban a nem-piaci érintettekkel folyik), sajnos sokkal gyengébb teljesítményt nyújtanak a válaszadó cégek. Csak alig 12 százalékuk (33 vállalat) jelentet meg önként környezetvédelmi teljesítményéről valamilyen beszámolót vagy jelentést, amely pedig az egyik legfőbb információforrás lehetne az érintettek számára.² A helyi lakosságnak szervezett fórumokról pedig még kevesebben számolnak be: 7 százalék (20 vállalat).

A mintában szereplő vállalatok környezeti teljesítményét értékelő leíró statisztikai elemzésünket összefoglalva azt mondhatjuk, hogy nyilvánvalóan a teljesítmény kommunikációs dimenziójában (azon belül is a *stakeholder*-kommunikációban, szemben a marketing célú kommunikációval) nyújtják a leggyengébb teljesítményt a vizsgált magyarországi cégek. A teljesítmény értékelésének technológiai és menedzsment dimenziójában kedvezőbb az összkép, ám itt is jellemző, hogy a szervezeti intézmények terén a stratégiai elkötelezettséget alátámasztó és megerősítő megoldások sokkal kisebb körben terjedtek el, mint a jogszabályok által kikényszerítettek. Érdekes ugyanakkor, hogy arra a kérdésre, értékeli vállalatának környezeti tudatosságát versenytár-

² Itt kell megjegyeznünk azt, hogy ez a szám nagyon nagy valószínűséggel fölfelé torzít, ugyanis más forrásaink szerint ma hazai vállalataink közül nagyjából egy tucat az, amelyik valóban mindenki számára publikus éves környezeti jelentést ad ki. A kérdőíves felmérések általános gyengeségével találkozunk itt, azaz a nem ellenőrzött önbevallás torzító hatásával. Az ebből következő korlát nyilvánvalóan az egész elemzésre és minden adatra kiterjed.

saihoz képest (egy ötös skálán), a válaszadók 35 százaléka jobbnak vagy sokkal jobbnak tartja magát.

További két kérdésre adott válaszok érdemelnek kiemelés. Az egyik afelől érdeklődött, vajon mennyire tartják fontosnak az egyes érintettek érdekeinek figyelembevételét vállalatának döntéseinél. Az érintettek között szerepelt a természeti környezet is, amely a válaszolók majd felétől fontos vagy meghatározó (4-es és 5-ös) értéket kapott.

Egy másik típusú kérdéscsoportban azt firtattuk, vajon kik azok a *stakeholderek*, akik környezetvédelmi igényekkel lépnek föl a megkérdezett vállalatokkal szemben, és mennyire gyakorolnak erős nyomást ez ügyben a cégekre. A Likert-féle ötös skálán mérve a válaszadók a legerőteljesebb nyomást az állami intézmények felől érzik (átlag: 3,60). Ezt követi a belső *stakeholderek*, nevezetesen a tulajdonosok, illetve a menedzserek és az alkalmazottak környezeti igényének átlagos erőssége (3,18, illetve 3,09). A helyi lakosságnak és a politikai (pl. zöld) szervezeteknek tulajdonított átlagértékek alacsonyabbak (rendre 2,67 és 2,29) csakúgy, mint a piaci *stakeholdereknek*, fogyasztóknak, illetve az üzleti partnereknek és a szállítók-nak betudottak (2,59 és 2,58).

Többszörös statisztikai elemzések

Az elemzés legfőbb célja a vállalati környezetvédelmi teljesítmény

dimenzióinak vagy „metaváltozóinak” kialakítása volt. Ezért a fentebb ismertetett, a vállalati környezetvédelem szervezeti intézményeire, kommunikációjára és a beruházási-technológiai téren tett lépésekre vonatkozó kérdéseket faktoranalízisnek vetettük alá annak reményében, hogy metodológiailag és szakmailag is értelmes és értelmezhető eredményt tudunk előállítani. Az 1. táblázat mutatja a végeredményt:³

Bár az 1. táblázatban szereplő faktorok, amelyek a mintában szereplő vállalatoknak a fenti kérdésekre adott válaszai alapján kirajzolódó vállalati környezeti teljesít

1. táblázat

A faktorelemzés eredménye (a táblázat első oszlopában a kérdőívben található és a faktorelemzésben felhasznált kérdések szerepelnek rövidített formában; a táblázat első sorában az öt faktor található az általunk adott névvel; a táblázat számai pedig az egyes kérdésekhez tartozó faktorsúlyokat mutatják)

	a stakeholder-kommunikáció faktora	a marketing-kommunikáció faktora	funkcionális intézményi faktor	beruházás-fejlesztési faktor	integrált intézményi faktor
Van-e lakossági fórum?	0.841				
Van-e rendszeres kv-i kiadvány?	0.696				
Van-e kv-i bizottság?	0.520				
Van-e kv. a cégreklámban?		0.886			
Van-e kv. a termékreklámban?		0.881			
Van-e kv-i felelős?			0.702		
Kv-i szolgáltatást vásárolnak-e?			0.611		
Szakemberek kv-i képzése?			0.556		
Szállítók formális kiválasztásában van-e környezetvédelem?			0.538		
Kv-i beruházás volt-e?				0.706	
Kv-i technológiai fejlesztés?				0.601	
Kv-i termékfejlesztés?				0.572	
Alkalmazottak kv-i képzése?					0.794
Van-e környezetirányítási rendszer?					0.666
Van-e vevőknek kv-i tájékoztatás?					0.527

³ Faktorelemzésünk metodológiai érvényességét jelzi egyrészt a KMO-mérszám 0,70 fölötti értéke, ami az elfogadható, bár nem a kiváló kategóriába esik, illetve a Bartlett-teszt szignifikáns eredménye. A faktorelemzésbe vont változók közötti korrelációkat is vizsgáltuk, itt azonban közepesenél nem találtunk erősebb összefüggéseket. Az eigenvalue = 1 szabályt követve meghatározott 5 faktor a variancia közel 60 százalékát magyarázza, ami megítélésünk szerint elfogadható arány, tekintve a vizsgálódás exploratív jellegét. A scree plot-on némi „remegős” ábra rajzolódik ki, egy nagyobb „könyökkel” a két faktort jelző pontnál, és két kisebbel a 4 és 6 pontoknál. A szakmai interpretáció alapján végül is az ötfaktoros végeredményt találtuk elfogadhatónak.

mény dimenzióknak tekinthetők, nem teljesen egyeznek meg az előző fejezet részben általunk követett teljesítmény dimenziók fölosztásával, mégis értelmezhető képet adnak.

- Az első faktort elsősorban az a két kérdés határozza meg, amely az érintettekkel folyó kommunikációra vonatkozik. Bár gyengébb faktorsúllyal, de itt szerepel a belső szervezeti integráció egyik jelentős intézményére vonatkozó kérdés is (a környezetvédelmi bizottság), mégis ez a dimenzió a vállalati környezeti teljesítmény stakeholder-kommunikációját látszik elsődlegesen tükrözni.

• A második faktort egyértelműen a marketing célú kommunikáció kérdései határozzák meg. Ez arra utal, hogy a vállalatok (előbbi) önkéntes (nem-piaci) és piaci célú kommunikációs erőfeszítései a környezetvédelem terén nem esnek egybe, hanem különálló teljesítmény-dimenziót képeznek.

• A harmadik faktort „funkcionális intézményi faktor-nak” neveztük el. Itt olyan, a környezetvédelem szervezeti intézményesítésre vonatkozó erőfeszítések dominálnak (lásd környezetvédelmi felelős vagy szakemberek környezetvédelmi képzése), amelyek elsősorban határozott funkcionális logika mentén kezelik a környezeti menedzsment kérdéseit. Vagyis létrehoznak a szervezeten belül egy környezetvédelmi megbízotti vagy vezetői funkciót, esetleg környezetvédelmi osztályt is rendelnek hozzá; a környezetvédelmi oktatások és képzések terén is csupán a szakemberekre, tehát azokra a munkatársakra koncentrálnak, akiknek munkakörében a környezetvédelem eleve meghatározó szerepet játszik. Ugyan kisebb súllyal, de itt szerepel az is, hogy a szállítók formális kiválasztásában megfogalmazódnak-e környezetvédelmi kritériumok, valamint hogy vásárolnak-e más, erre specializált cégektől környezetvédelmi szolgáltatásokat és termékeket.

• A negyedik faktort tisztán a beruházásokra és a technológiai, illetve termékfejlesztésekre vonatkozó kérdések magyarázzák meg.

• Az ötödik faktor elnevezését a harmadikkal kontrasztba állítva érthetjük meg. Ugyan ebben a faktorban is a szervezeti intézményesítésre vonatkozó kérdések dominálnak, mint a harmadikban, de a funkcionális logika helyett itt egy „integráltabb szellemű” intézményesítés jellemző. Ezért neveztük el „integrált intézményi faktor-nak”. A legnagyobb súllyal az összes alkalmazott környezeti képzésére vonatkozó kérdés szerepel benne, s szorosan ehhez kapcsolódva a környezetirányítási rendszer (KIR) intézménye is. Mindkettő – a harmadik faktor két vonatkozó kérdésével szemben – a környezetvédelem olyan szervezeti intézményesítésére utal, amely valamennyi munkatársat és munkakört egyaránt érint (s így a környezetvédelmi feladatok nem delegálódnak egy környezetvédelmi osztály vagy néhány munkatárs kizárólagos felelősségi körébe). A viszonylag gyenge faktorsúllyal idekerült vevők tájékoztatására vonatkozó kérdés némileg „kilóg” ebből az intézményi logikából, de itt jegyeznénk meg, hogy bár gyengébb faktorsúllyal (0.441), de a marketing faktorban is megjelenik e kérdés, ahová elméletileg jobban tartozna.

A faktorelemzés végeredménye alkalmas arra, hogy ez alapján megpróbálkozzunk a mintában szereplő vállalatok csoportba rendezésével; a klaszterelemzéssel. Ennek eredményét mutatja a 2. táblázat:⁴

A klaszterelemzéssel előállt három vállalati csoport a faktorelemzés adta környezeti teljesítmény dimenzióiban jelentősen eltérő képet mutat. Az első csoportba került vállalatok minden (faktor) tekintetben gyenge teljesítményt nyújtanak a másik két csoport vállalataihoz képest.

2. táblázat

A klaszterelemzés eredménye (a táblázat első oszlopában a klaszterelemzés változóiként szereplő faktorok találhatóak; a táblázat első sorában a három klaszter az általunk adott elnevezéssel; a táblázat számértékei az egyes faktorokhoz tartozó klaszterközéppontok értékeit mutatják)

	„gyengék” klasztere	„befelé forduló technológia orientáltak” klasztere	„kifelé nyitott intézményesítők” klasztere
Stakeholder-kommunikáció faktora	- 0.247	- 0.373	2.119
Marketing kommunikáció faktora	0.156	- 0.275	0.458
Funkcionális intézményi faktor	- 0.742	0.530	0.555
Beruházási-fejlesztési faktor	- 0.496	0.518	- 0.204
Integrált intézményi faktor	0.023	- 0.124	0.3605
vállalatok száma	75	81	23

Egyedül a marketing és az integrált intézményi faktoroknál nagyobb az átlaguk, mint a második csoportba tartozó vállalatoké, de a harmadik csoporthoz képest ez is gyenge teljesítményt jelez. Ezért indokolt a környezeti teljesítmény dimenziói mentén általánosan gyengének minősíteni teljesítményüket.

A második csoportba tartozó vállalatok a másik két csoporthoz képest kiemelkednek a környezeti teljesítmény beruházási-fejlesztési dimenziójában. Viszonylag jobb teljesítményt mutatnak föl a funkcionális intézményi

⁴ Klaszterelemzésünk validitását metodológiailag többféleképpen is vizsgáltuk. Először egy hierarchikus klaszterelemzést futtattunk a távolságot a Ward-módszerrel mérve. Az így kapott dendogram a három elkülönülő klaszter struktúrát sugallta. Ezután végeztük el a K-means klaszterelemzést, ahol előírtuk, hogy az eljárás 3 klasztert képezzen. Ezek láthatóan szakmailag is értelmezhetőnek bizonyultak. A továbbiakban random módon két részre osztottuk a mintát, és a K-means klaszterelemzést elvégeztük a kapott részmintákon is. Ezek ugyancsak kiadták a teljes mintán értelmezett három klaszter struktúráját. Emiatt úgy véljük, hogy klaszterelemzésünk metodológiailag viszonylag nagy biztonsággal érvényesnek tekinthető.

faktor jelezte dimenzióban is. Viszont különösen gyengék a két kommunikációs faktor képviselte teljesítmény dimenziókban a másik két csoport vállalataihoz képest. Ezért gondoljuk indokoltnak „befelé forduló technológia orientáltaknak” nevezni őket.

A harmadik csoportban összegyűlt vállalatok számukat tekintve viszonylag kevesen vannak a másik két csoporthoz képest, de környezeti teljesítményük egy dimenzió kivételével relatíve a legjobb. Különösen kiemelkednek a *stakeholder*-kommunikáció, de általában is a kommunikációs faktorokban, illetve az integrált intézményi faktorban. Meglepően gyengék viszont a beruházási-fejlesztési faktorban a második csoport vállalataihoz képest. Mindezt „kifelé nyitott intézményesítőknél” tituláljuk őket.

Klaszterelemzésünk validitását tartalmilag úgy igyekeztünk alátámasztani, hogy megvizsgáltuk, vajon a faktorelemzésbe be nem vont környezetvédelmi kérdésekre adott válaszok megoszlásában is kimutatható e három vállalatcsoport léte, elkülönülése. Elemzésünk kedvező képet rajzolt ki, azaz megerősítette a mintában szereplő vállalatok e három csoportjának elkülöníthetőségét a környezeti teljesítmény szempontjából.

Megfigyelhető például, hogy míg az állam által támasztott környezeti elvárásokat csak a „gyengék” klaszterébe tartozó vállalatok érzik átlagosan közepesnek (3-as érték az ötös skálán), addig a másik két csoport átlaga 4 körüli. Bár a belső stakeholderek környezeti igényeit tekintve is jobban hasonlít egymásra a „befelé forduló technológia orientáltak” és a „kifelé nyitott intézményesítők” klasztere, szignifikánsan elkülönülve a „gyengéktől”, a külső érintettek esetében már fordul a kocka, és a „gyengék” meg „befelé forduló technológia orientáltak” kerülnek egy platformra, jól elkülönülve a „kifelé nyitott intézményesítőktől”, akik tehát a fogyasztóktól, üzleti partnereiktől, a helyi lakosságtól és politikai csoportoktól is érzékelnek környezetvédelemre sarkalló elvárásokat, igényeket.

Ugyanez az eltérés erősödik meg „a vállalati döntéseknél mely érintetteknek az érdeke fontos” kérdésnél is. A legekleltársabb elkülönülés itt a „kifelé nyitott intézményesítők” szempontjából a helyi lakosság, a természeti környezet és a média mint érintetteknek lép föl. Érdekes, hogy a tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak, sőt még a fogyasztók és a szállítók érdekeinek döntéseknél való figyelembevétel sem különíti el a három vállalati környezeti teljesítmény klaszterünket. Itt statisztikai értelemben egyformán szerepelnek. A külső *stakeholdereknél* lép föl különbség köztük. Ekkor a

gyengék már az állam és a szakszervezetek vonatkozásában leválnak a másik két csoportról, amelyek ekkor még együtt tartanak, és csak az előbbieken ismertetett nem-piaci külső érintettek vonatkozásában jeleznek szignifikáns eltérést.

Zárszó

Először is érdemes hangsúlyozni, hogy a mintában szereplő vállalatok többsége nem a gyenge környezeti teljesítményt nyújtók csoportjába került. A vizsgált vállalatok több mint fele környezetvédelmi teljesítményét is igyekszik javítani, azaz stratégiájában valamilyen mértékig megjelennek a környezetvédelmi szempontok is. Ezek között a vállalatok között ebben a mintában két csoport különült el. Az egyik, ahova a válaszadó vállalatok többsége tartozik, környezeti teljesítményét elsősorban úgy igyekszik javítani, hogy beruházási és fejlesztési politikáiban és döntéseiben figyelembe veszi a környezeti hatásokat is. Azt persze nem feledhetjük, hogy ezt nyilvánvalóan a környezeti szabályozás valamilyen mértékig ki is kényszeríti. Az is jellemző e vállalatcsoportra (természetesen a másikkal összevetésben), hogy a környezetvédelmi kérdések megoldását elsősorban egy önálló osztály vagy egy személy felelősségi körébe utalja, azaz szervezetiileg egyfajta funkcionális logika szerint intézményesíti a környezetügyet. Ezt az is megerősíteni látszik, hogy csupán környezetvédelmi szakembereinek környezetvédelmi (tovább)képzésére ügyel, mindezt nem terjeszti ki és nem várja el valamennyi munkatársától. Ezzel szemben a másik, jobb környezeti teljesítményt nyújtó vállalatcsoport viszonylag gyengébb teljesítményt mutat föl e kérdőív kutatás alapján a technológiai dimenzióban. Ennek az lehet a magyarázata, hogy korábban elvégezte a szükséges technológiai módosításokat, környezetvédelmi beruházásokat,⁵ vagy hogy működési területénél fogva kevésbé releváns a technológiai dimenzió. A „kifelé nyitott intézményesítőknél” elnevezett vállalatcsoport legfőbb erőssége az, hogy hajlandó és képes külső érintettjeitől is tanulni, az ő igényeikre és elvárásaira is reagálni. Ezt pedig szervezetében igyekszik intézményesíteni, minden munkatársára kiterjedő környe-

⁵ Ugyanis a kérdőívben feltett kérdés arra vonatkozott, hogy az elmúlt három évben végzett-e valamilyen környezetvédelmi beruházást. Ám ez önmagában mégsem magyarázza meg, hogy a technológiai és termékfejlesztési tevékenységeikbe miért integrálták kevésbé a környezeti szempontokat, mint az előző vállalatcsoport.

zeti oktatással és átfogó környezetirányítási rendszer (KIR) bevezetésével. A KIR egyszerre lehet a környezet ügyének belső szervezeti pozícióját erősítő eszköz, illetve a kifelé folyó kommunikációt megerősítő, intézményesítő csatorna is. A két pozitívabb környezeti teljesítményt nyújtó vállalatcsoport között a legnagyobb eltérésnek az egyik „befelé fordulása” látszik a másik „kifelé nyitottságával”⁶ szemben. Ezek eltérő stratégiai orientációra utalhatnak a környezetügy terén, hiszen más-más „képesség” kifejlesztését jelentik a szervezet számára, amely más-más versenyképességi előnyöket jelenthet, ha a környezeti teljesítmény a piaci verseny vagy életben maradás dimenziójává vált, válik. Ahhoz, hogy ennél mélyebben megérthessük, miért az egyik stratégiai irányt választja az egyik csoport, és miért a másikat a másik, kvalitatív kutatási metodológiák (pl. esettanulmányok) alkalmazása szükséges.

Hivatkozások

- Aragón-Correa, Juan Alberto* (1998) Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, 556–567. o.
- Boda Zsolt-Pataki György-Pató Zsuzsanna* (1997) A magyar vállalatok környezetvédelmi teljesítménye és stratégiái. Háttér tanulmány, „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
- Boda Zsolt-Pataki György* (1997) Versenyképesség és környezetügy. Záró tanulmány, „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
- Csutora Mária* (1999) Az alkalmazkodási tartomány: a hiányzó láncszem a vállalatok környezeti stratégiáinak értékeléséhez. Doktori disszertáció, BKÁE, Gazdálkodástani Kar Doktori Iskolája, Budapest
- Felmate, Blair W.-Schofield, Brian A.* (1999) Elevating shares and saving the planet. *CMA Magazine*, July–August, 20–24. o.
- Hass, Julie L.* (1996) Environmental („green”) management typologies: An evaluation, operationalization and empirical development. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5, No. 2, 59–68. o.
- Henriques, Irene-Sadorsky, Perry* (1996) The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 30, 381–395. o.
- Henriques, Irene-Sadorsky, Perry* (1999) The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, 87–99. o.
- Jaggi, Bikki-Feldman, Martin* (1992) An examination of the impact of pollution performance on economic and market performance: Pulp and paper firms. *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 19, No. 5, 697–713. o.
- Kerekes Sándor-Baranyi Árpád-Csutora Mária-Kovács Eszter-Nemcsicsné Zsóka Ágnes-Zilahy Gyula* (2000) A hazai vállalatok környezeti teljesítményének értékelése. *Zöld Belépő* 91. szám, MTA – BKÁE, Környezetgazdaságtani és technológia tanszék, Budapest
- Klassen, Robert-McLaughlin, Curtis* (1996) The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, Vol. 42, No. 8, 1199–1214. o.
- Maxwell, James-Rothenberg, Sandra-Briscoe, Forrest-Marcus, Alfred* (1997) Green schemes: Corporate environmental strategies and their implementation. *California Management Review*, Vol. 39, No. 3, 118–134. o.
- Neht, Chad* (1996) Timing and intensity effects of environmental investments. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 7, 535–547. o.
- Palmer, Karen-Oates, Wallace E.-Portney, Paul R.* (1995) Tightening environmental standards: The benefit-cost or the no-cost paradigm? *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 4, 119–132. o.
- Pataki György-Radócsi László* (1998) A magyar vállalatok környezeti orientációja. Megjelent a Kerekes Sándor szerkesztette Szigorodó környezetpolitika: Útban az Európai Unió felé c. kötetben, MTA, Budapest, 7–39. o.
- Pataki György-Tóth Gergely* (1999) Vállalati környezettudatosság: A GEMS-HU (nemzetközi felmérés a környezettudatos vállalatirányítás helyzetéről Magyarországon) eredményeinek összefoglalója. KÖVET-INEM Hungária, Budapest
- Porter, Michael E.* (1991) America’s green strategy. *Scientific American*, April
- Porter, Michael E.-van der Linde, Claas* (1995a) Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 4, 97–118. o.
- Porter, Michael E.-van der Linde, Claas* (1995b) Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, September–October, 120–134. o.
- Russo, Michael V.-Fouts, Paul A.* (1997) A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, 534–559. o.
- Schot, Johan* (1992) Credibility and markets as greening forces for the chemical industry. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 1, Part 1, 35–44. o.

⁶ A „kifelé nyitottság” stratégiai szempontból egyértelműen az ún. nem-piaci stratégia dominanciájára utal. Vagyis az ebbe a vállalatcsoportba tartozó cégek környezetvédelmi teljesítményük javításával elsősorban társadalmi (helyi) legitimitációjukat, hitelességüket igyekezhetnek visszaszerezni, vagy növelni és fenntartani.

ÜZLETI SZERVEZETEK TÁRSADALMI ÉS POLITIKAI MEGFELELŐSÉGE

A szakirodalom különböző nézeteket fogalmaz meg a nyereségorientált vállalkozások célját, küldetését illetően. Az egyik vélemény szerint a vállalkozás fő feladata a tulajdonosok, részvényesek érdekeinek szolgálata, míg a másik értelmezés hívei szerint a vállalkozás az összes érintett elégedettségének kivívására törekszik. A szerző okfejtése mindkét eszmerendszer pozitívumait és negatívumait sorra veszi, valamint kitér esetleges konvergenciájukra is.

Az üzleti szervezetek, a vállalatok¹ viselkedésének szakértői különböző nézeteket képviselnek a nyereségorientált vállalkozások célját, küldetését illetően. Az egyik csoport – elsősorban az angolszász kultúrkörben – azt hirdeti, hogy a vállalkozás fő feladata a tulajdonosok, a részvényesek (shareholder) érdekeinek szolgálata. Ezen elsősorban jövedelmük és vagyonuk gyarapítását értik. A távolkeleti és néhány európai ország közfelfogása ezzel szemben azt képviseli, hogy a vállalkozás az összes érintett (stakeholder) elégedettségének kivívására törekszik. Érintettek alatt többnyire a tulajdonosok, vezetők, alkalmazottak, vevők, szállítók, bankok és a közhatalom szereplőit értik. Nem csoda, hogy az OECD egy a témával foglalkozó tanulmányában² az említett két cél együttes érvényesülését jelölte meg a vállalati vezetés értelmének.

A kétféle nézet markánsan más szemszögből is elkülönül; a vezetők és kutatók egy csoportja szerint az üzlet pénzről szól, a pénzt kell gyarapítani és minden ennek van alárendelve. Más vezetők viszont a „pénzcsinálást” a küldetési nyilatkozatokban szemérmesen meg sem említik, helyette a fogyasztók kielégítését, a környezet védelmét, az emberiség jövőjének biztosítását, a fenntartható fejlődést és más elvontabb célokat fogalmazzák meg. A vállalati sikerességet mérő különböző mutatók, mint a versenyképességi indexek vagy a kiválósági minősítések (ezeket Magyarországon értelmezési problémák miatt minőségi díjnak nevezik) egyre

inkább figyelembe veszik a nem pénzben kifejezett teljesítményeket. A kiválóságot mérő európai EFQM³ modell, amely filozófiájában megegyezik Japán és az USA hasonló célú mérési rendszerével, például a pénzügyi eredményeket 15%-os súllyal, a vevői elégedettséget 20%-os, az alkalmazotti elégedettséget 15%-os, a társadalmi megfelelést további 6%-os mértékben veszi figyelembe. Úgy tűnik, hogy a jó pénzügyi teljesítmény a sikeresség *sine qua non*, de egymagában nem perdöntő része.

Akár a pénzügyi teljesítést, akár a kifinomultabbnak tűnő, az érintettek elégedettségét hirdető szakértői véleményeket vizsgáljuk, találhatunk a különböző felfogásokban közös elemeket. Ezek egyike a politika,⁴ azaz az államélet, a közhatalom gyakorlásától való függetlenség. Ezt többnyire úgy fogalmazzák meg, hogy az üzleti célokat nem állítják a politikai törekvések szolgálatába, más oldalról a politikának sem engedik meg a beavatkozást, az üzleti érdekek felülbírálatát.

A politikai függetlenség mítosza

Az üzleti vállalkozások és a politika kapcsolatát jellemző nézetek három jellegzetes megnyilvánulásával lehet találkozni. Ezek fejezik ki a legmarkánsabban a nyereségérdekelt szervezetek politikával kapcsolatos álláspontját.

♦ Az első szerint az üzleti tevékenység nem közvetlen részese a politikának, nem hatalmi ág. A felfogás a klasszikus államelméletekre épül, amelyek szerint a hatalomnak három független ága van: a törvényhozás, a kormányzás és az ítélkezés. Miután a gazdaság ezek között nem szerepel, a gazdasági szervezetek, azaz a vállalatok sem lehetnek a politikai rendszer részei.⁵ Ez a megállapítás közjogilag talán elfogadható, de szociológiai, politológiai és közgazdasági megközelítésekben tarthatatlan.

A ma létező társadalmak meghatározó módon függenek a gazdasági teljesítményektől. A társadalmak minőségét jellemző legfontosabb indikátorok között a teljesítmény- és hozammutatók igen fontos szerepet töltenek be, ezek pedig meghatározó mértékben az üzleti közösségek termékei. Lehet természetesen közvetlen állami gazdasági szerepről, költségvetési politikákról, közvetlen állami beavatkozásról vagy az üzleti teljesítményekkel csak nagyon áttételes kapcsolatban álló makrogazdasági jellemzőkről is beszélni, ám az országok, régiók minősítésében a vállalati szféra produktumai a meghatározóak. A makrogazdasági mutatók viszonylagos önállósága nem halványíthatja el a mikroszféra, azaz a vállalatok teljesítményeinek meghatározó szerepét.

Miután a vállalkozások eredményei alapvető szerepet játszanak egy ország teljesítményeiben, pozícióiban, minősítésében, így nem állja meg a helyét az az érvelés, hogy a gazdaság nem hatalmi ág, azaz nem részese a politikának pusztán azért, mert másképp intézményesült. A gazdaság a hatalom szerves része és közvetlen befolyásolója. A hatalom részben közvetlen, személyes gazdasági érdekei miatt, másrészt a hatalomgyakorlás jelentős gazdasági függősége okán nem csak befolyásolja, akceptálja a gazdaság állapotát és eredményeit, de függ is attól.

A hatalomelmélet jeles képviselői a hatalmat többnyire akaratérvényesítési lehetőségként, rendelkezési jogként, illetve szervezeti hatást kiváltó képességként értelmezik.⁶ A hatalom ugyanakkor erőt, befolyást is jelent. A politikai hatalom tekintetében a gazdaság, az üzleti szféra nagymértékben befolyásolja mind az akaratok artikulálását, mind annak érvényesítését, ugyanakkor a politika is képes a tőle intézményesen független gazdaság hatalmi eszközökkel történő befolyásolására. Ennek megfelelően a gazdaság a hatalmi struktúra része, ha úgy tetszik legdemokratikusabb eleme. A gazdaság és szervezetei ugyanis a hatalmi mechanizmusokon belül a közvetlen demokrácia megtestesítői. Az üzleti vállalkozások hatalmi szerepe e tekintetben hasonló az állampolgári jogokéhoz, azaz a közhatalom alapjait szolgáló egyede-kéhez. A demokratikus politikai rendszerekben az állam-

polgárok szerepe analóg az üzleti vállalkozások hatalmi szerepével: a priori gyakorolják azt és alkotói a közhatalomnak, üzletiesebben kifejezve: a közös teljesítménynek.

A három klasszikusnak tartott hatalmi ágat nemcsak a gazdaság és annak szereplői egészítik ki, hanem van egy további politika- és teljesítményformáló, a formális hatalom gépezeteiből még jobban kiszorult, a leggyengébb intézményesült érdekérvényesítő erővel bíró hatalmi ág, a tudás hatalma. Ennek képviselői a művészek, a tudósok, a fejlesztők, az alkotó értelmiség, a kreatív állampolgárok, a kezdeményező vállalkozók és mindezek nem kormányzati, civil szervezetei. Az ő hatalmi szerepüket még annyira sem szokás számba venni, mint az üzleti közösségét, noha már sokan felismerték a tudás társadalombefolyásoló, sőt -meghatározó szerepét. A hatalom intézményei a tudást és annak képviselőit azonban még kevésbé hajlamosak integrálni, befogadni, mint a sokkal erősebb érdekérvényesítő, befolyásoló képességű gazdaságot. A parlamenten kívüli hatalomérvényesítés, a civil társadalom, mozgalmak, érdekképviseletek szerepe alárendelt a klasszikus hatalmi erőkhöz képest. A tudás hatalmát képviselők sokkal kevésbé intézményesedtek, mint az üzleti világ, ugyanakkor a tudás demokratizmusa is a priori, azaz hatalmi szerepvállalása még kézenfekvőbb a demokratikus társadalmakban, mint bármely más hatalmi ágé. Az intézményesült közhatalom azonban nem kezeli a tudást hatalmi szereplőként.

♦ Az üzleti vállalkozások és a politika kapcsolatát felsejegető „mitoszvilág” második nézete szerint az üzleti élet független a politikától. Ezen többnyire azt szokták érteni, hogy az üzleti döntések, elhatározások nem következnek a politika közvetlen szándékaiból. A politika nem is rendelkezik olyan alkotmányos jogokkal, lehetőségekkel, hogy akaratát az üzleti élet szereplőire közvetlenül rákényszerítse. Ez a feltételezés önmagában politikarendszer-függő, mert a történelmi tapasztalatok szerint mindez csak a demokratikus államrendekben érvényesül. A diktatúrák, állampárti rendszerek, tervutasításos gazdaságok, törzsi arisztokratikus társadalmak és a történelmi államformák egyaránt rendelkeznek a gazdaság közvetlen, akár utasításokon keresztül befolyásolása lehetőségeivel.

A demokratikus, korábban kapitalista, ma piacvezérelt, esetleg szociális piacgazdaságnak nevezett politikai és gazdasági rendszerek néhány kivételtől eltekintve elvetik az üzleti közösség döntéseibe való közvetlen beavatkozást. A kivételek a következők:

- ↳ Rendkívüli és szükségállapotok, hadi és katasztrófa-helyzetek és az ezek felszámolásához szükséges lépések.
- ↳ Közérdek képviselete, mint pl. infrastrukturális létesítmények telepítése.
- ↳ Állami monopóliumok gyakorlásával járó lépések, mint az állami kizárólagos vagyon – pl. bányakincs, ter-

mészeti erőforrások, légtér – kiaknázása vagy koncesszionálása.

➤ Állami és más köztulajdonban vagy irányítás alatt lévő üzleti vállalkozások befolyásolása.

Mindezen kivételekre néhány közös szabály érvényes: az állam általában kompenzálni köteles közvetlen intézkedéseinek a vállalatokra, magánszemélyekre gyakorolt hatását, más oldalról a beavatkozás szigorú jogi környezetben, csak előre meghatározott feltételek szerint érvényesülhet.

Ha a fent említett kivételektől eltekintünk, akkor is felmerül a kérdés: valóban igaz-e, hogy az állam vagy más közhatalmi intézmény független a gazdasági szervezetek autonómnak tekinthető döntéseitől. A későbbiekben bemutatom, hogy ez korántsincs így, a közhatalomnak igen sok lehetősége van – és ezekkel él is – a gazdasági aktorok befolyásolására. E módszerek közt közvetlen és közvetett módszerek éppúgy előfordulnak, mint törvényes, vitathatóan törvényes, valamint etikátlan és törvénysértő megoldások is. A gazdaság szereplői ismerik ezeket a módszereket, részben be is építik üzletpolitikájukba, magatartásukba; az üzleti szféra politikát befolyásoló fegyvertára gazdag és hatékony.

A politikai és üzleti célok, érdekek egyaránt alkalmasak arra, hogy a hatalmi gépezetek és az üzleti közösség tagjai egymást kölcsönösen befolyásolják. A politikai szereplők magatartását ezekben az akciókban a hatalom erősítése, az üzleti szereplőkét pedig a gazdasági érdekek érvényesítése vezérli. Nem lehet azonban a kettő közt prioritásokat felállítani, nincs alapunk a politikai hatalmat elsődlegesnek vagy felsőbbrendűnek tekinteni a gazdasági érdeknél. Mind a kettő a társadalmi lét releváns oldala, mindkettő érvényesülése fontos. A történelmi tapasztalatok arra utalnak, hogy ha bármelyik érdek jelentősen és tartósan sérül, akkor az olyan feszültségekhez vezet, ami a társadalom egésze számára áldozatokkal jár.

➤ Az üzleti szervezetek politikától való függetlenségére vonatkozó mítosz harmadik nézete szerint az üzleti vállalkozásoknak politikamentes céljai és érdekei vannak. A közfelfogásban ugyanis a politikai és az üzleti célok egymástól elkülöníthetők, eltérőek, más jellegűek, más elvárásoknak, követelményeknek kell, hogy eleget tegyenek. A látszat ezt a vélekedést igen sok esetben megerősíti. Az üzleti és a politikai szféra viszonylagos önállóságának hangsúlyozása részben éppen arra épül, amiről korábban már szó volt: a gazdasági szereplők közvetlenül nem részesei a hatalmi rendszernek, a hatalmi csatákban közvetlenül, gazdasági erejükre támaszkod-

va nem vesznek részt. E felfogás vitathatóságát már bemutattuk.

Ha az üzleti és politikai élet egymástól való függetlenségéről van szó, akkor az érdekeltek szívesen mutatják be ezt a demokrácia erényeként, ahol a hatalom a lehető legnagyobb szabadságot biztosítja nemcsak az állampolgároknak, de azok üzleti tevékenységének is. Maguk a gazdaság szereplői a politikától való függetlenség hangsúlyozásával arra szoktak utalni, hogy a gazdaság "tisza", a politikától nem fertőzött, jól követhető érdekviszonyok szerint működik (míg e gondolat zárójelben, ki nem mondott, de konnotált része az, hogy a politika viszont nem ilyen).

Ha a politikai és a gazdasági élet szereplőinek, de akár bármilyen más társadalmi aktoroknak a tevékenységét vizsgáljuk, akkor fel kell figyelni arra, hogy a modern demokráciákban a fő társadalmi célokban nagy az egyezőség. Mindenki kiáll az egyenlőség, a szabadság, a béke, a stabilitás, az erkölcsök, a jólét, az esélyegyenlőség érdekében, a hangsúlyok is csak annyira térnek el, amennyire a választási csatározások ezt indokoltá teszik. A fejlett és demokratikus piacgazdaságokban a politikai bal- és jobboldalak különbségei halványodnak, a demokráciák, republikánusok, liberálisok, szocialisták, konzervatívok ádáz küzdelmei sokkal inkább a voksokért (és a hataloméért), mintsem az ideologikus különbségek mentén folynak. A valódi politikai vitatéma a haladás, fejlődés szolgálata. A kérdés az, hogy hogyan, milyen gyorsan, ki szerezzen relatív előnyöket és ki szenvedjen hátrányt. Nincs igazából okunk azt állítani, hogy a (szélsőségektől eltekintve) közösen vallott értékek, célok árnyalatai annyira megosztanak a társadalmat, mint azt a választási küzdelmek sugallják.

A társadalmi célokat tekintve az üzleti közösség azokat elfogadja, aláveti magát, kiszolgálja őket és profitálni akar megvalósulásukból. E tekintetben magatartása igen hasonló a politikai erőkhöz. Akár magukat a célokat, akár a célok eléréséhez vezető utakat vizsgáljuk, a politika és a gazdaság igen hasonlóan vélekedik és viselkedik. Mi lehet akkor az a függetlenség, amelyet az üzleti élet szereplői is szívesen hangoztatnak? Azon túlmenően, hogy a közvélekedés a politikásokat, a politikacsinálást meglehetősen gyanús machinációnak ítéli,⁷ az igazi függetlenség a döntéshozatal mechanizmusában rejlik. A gazdasági vállalkozások döntési rendszerei más korlátokat, érdekeket vesznek figyelembe, mint a politikai erők. Ez a másság két területen érvényesül:

➤ A politikai döntéshozatal alapja a makroszintű folyamatlelemzés, a társadalmi preferenciák figyelembevétele

kellene, hogy legyen. Ezzel szemben az üzleti folyamatok kevésbé áttételes, nem aggregált, közvetlenül is mérhető hatáselemzés alapján is megvalósulhatnak

⇒ Az üzleti döntésekben az érintettek álláspontja, érdeke jobban artikulált, következetesebb, érdeksérlemiket gyorsabban és közvetlenebbül kifejezik, mint politikai devianciák, hamis vagy demagóg célok követése esetén.

Ha az üzleti és a politikai élet természetét hosszabb időtávon elemezzük, akkor azt tapasztaljuk, hogy azok közelítenek egymáshoz, a fentebb vázolt két különbözőség, azaz egymástól való függetlenségük összeemosódik. A politika is érzékenyen képes figyelni kis csoportok, rétegek, régiók érdekeire (ha akar). A gazdasági döntésekben is egyre inkább érvényesülnek az érintettek, vagyis a nagyobb közösség érdekei. Mindezeket egybevetve a politika és a gazdaság függetlenségét legfeljebb viszonylagos, korlátozott függetlenségnek lehet tekinteni, hiszen céljaik, módszereik, irányítási rendszereik gyakran egymásnak megfelelőek, s így akár másolatoknak is tekinthetők.

A vállalatvezetés legáltalánosabb gyakorlata a corporate governance, a társaságok kormányzása. Ez a ma már világméretben elterjedt, globális irányítási rendszer a politikai demokráciák szinte valamennyi intézményét bevitte a vállalatok működésébe. A társaságokban van választás, szavazás, részvételi cenzusok, képviseletek, kontroll, szakértői csoportok, választási kampányok, ígéretes érdekképviseletek, koalíciók, lobbik. A politikai arénák minden megoldása beépült a vállalati irányításba, a vállalati kormányzók, azaz a vezető tisztségviselők, menedzserek a politikai hatalmi struktúrákhoz igen hasonló környezetben és megoldásokkal operálnak. A vállalati célfüggvények is hasonlatosak a demokratikus társadalmi célfüggvényekhez: nem egy kis – tulajdonosi – csoport, hanem minden érintett elégedettségének elérése a tevékenység célja.

A politika és a gazdaság összefonódása igen jól követhető a globalizáció folyamatában. Ez a mintegy 150 év óta tartó, a XX. század vége felé felerősödött jelenség először a gazdasági szereplők globális, világot átfogó tevékenységében volt tettenérhető.⁸ A politikai szereplőknek a történelem során mindig is volt hajlamuk „világbirodalmak” építésére, de ez eddig totálisan senkinek sem sikerült. A globális vállalkozások azonban elérték, hogy valamely piaci szegmensben, üzletágban akár több kontinensen is piacvezetők vagy jelentős mértékű piacbefolyásolók legyenek. A politikai erők ugyan létrehoztak világ- és kontinens szervezeteket, de ezek nemzetállamok feletti befolyása korántsem éri el az üzleti globalizáció szintjét.

Ismét utalni kell a tudás természetére, amely már évezredek óta képes földrészeken és államhatárokon átlépve „globális” hatalmat képviselni, megelőzve ezzel az üzleti és a politikai erőket. A tudás, a tudomány nemzetközisége és nemzetekfelettsége jó példa a politikai korlátok viszonylagosságára, amelyek a gazdaságot sem képesek már nemzetállami keretek közt tartani. Valószínűleg a globális folyamatok úttörői és hordozói, mint az informatika, a távközlés stb. nagyobb változást hoznak a politikai rendszerekben, mint a politikai akaratok ezt szeretnék.

Politikai vállalkozás⁹

A politikai vállalkozás fogalmat a politológusok, szociológusok általában arra a jelenségre használják, amikor a politika, a hatalomgyakorlás a vállalkozások, az üzleti világ eszközeit, módszereit használja céljai elérése érdekében. Ennek kihegyezett értelmezése szerint a politika maga is lehet „vállalkozás”.¹⁰ Ezek szerint a résztvevők az üzleti célokhoz hasonlóan kezelik a politikai célokat: a közvetlen érintettek, politikusok, hatalomgyakorlók érdekeit, személyes és csoportos előnyeit realizálják a politikai hatalom megszerzése, gyakorlása, illetve annak befolyásolása útján. Ezt a politikai vállalkozás fogalmat kölcsönöztük abból a célból, hogy a vállalatok oldaláról vizsgálhassuk a politika szerepjavítását a tőle függetlennek tekintett üzleti világban.

A politika és a gazdaság közötti szoros kapcsolat létét nem kívánom bizonyítani, az elfogadott nézetnek tekinthető,¹¹ az elmúlt évtized hazai változásai is ezt igazolják. Piacgazdaságra nem lehetett áttérni szocialista társadalmi rend kereteiben.¹² A politikai és gazdasági demokrácia együtt kell, hogy járjanak. Éppen ezért közöttük kölcsönös függőség alakult ki, amelyben mindkettő egyaránt hat a másikra. A dolog természetéből adódóan látszólag a politika az erősebb, a meghatározó, a hatalmi erő, a valóságban mozgásterét nem kis mértékben a gazdaság és annak teljesítményei szabják meg.¹³

Ha azt vizsgáljuk, hogy a politika milyen módon hat közvetlenül a gazdasági szereplőkre, az üzleti vállalkozásokra és a munkavállalókra, akkor a következő összetevőket lehet számbavenni.

Mindenekelőtt politikafüggő maga a társadalmi berendezkedés és intézményrendszer, ami a gazdaság érdemleges keretfeltétele, kontingenciája. A piacvezérelt gazdaságok társadalmi berendezkedése többnyire demokratikus, ami az üzleti szereplők lehetőségeit is meghatározza.¹⁴ A kialakult hazai intézményrendszer, az állami adminisztráció, az „establishment” néhány nemzeti karakterként is értékelhető eltéréssel meglehetősen hasonlít más, nálunk esetenként fejlettebb gazdasági és

kierlelőbb társadalmi berendezkedésű országéhoz. Az üzleti lehetőségek tekintetében a politika által meghatározható keretek közeliek, néhány tekintetben azonosak a fejlett piacgazdaságokkal rendelkező országokéhoz.¹⁵ Megállapítható, hogy a politika, a hatalmi rendszer és annak intézményesülése jó, támogató partner a piacgazdaság szereplői számára. A politika ugyanakkor nem támaszkodik kielégítően az állampolgárok, réteg- és érdekcsoportok, régiók, a hivatalos kormányerőkkel szembenálló ellenzék és más mértékadó társadalmi rétegek véleményére, kezdeményezésére. A tudást közvetítő erők, (művészek, tudósok, kreatív személyek) politikai befolyásoló hatása gyenge. A nagyléptékben elfogadható társadalmi és politikai berendezkedés tehát sok olyan kísérő jelenséggel terhelt, amelyek a gazdasági szervezetek működését közvetlenül – többnyire károsan – befolyásolják.¹⁶

A politika gazdaságbefolyásoló szerepe a legmarkánsabban a *jogrend és a jogalkalmazás* keretében érvényesül. A gazdasági szereplőkre vonatkozó jogrend alapelvei és elemei kialakultak, azok megfelelnek a fejlett gazdasággal rendelkező országok gyakorlatának. A jogrendszer egészét mindezen megjegyzésekkel együtt kielégítőnek lehet tekinteni a gazdaság szereplőinek oldaláról. Nem fogalmazható meg mindez a *jogalkalmazásról*, amely elsősorban nem igazságossága hiányával vádolható. Az eljárások, folyamatok lassúsága, körülményessége még az egyszerűbb esetekben is arra a megfontolásra ösztönzik az üzleti élet szereplőit, hogy ne a jogrend keretei között keressék igazukat.

A jogalkalmazás gazdasági szereplőkre is befolyással lévő gyakorlata a *konstrukciós jogértelmezés*. Ez arra vonatkozik, hogy amikor valamely jogszabály bizonyos tevékenységeket tilt vagy hátrányos helyzetbe hoz, akkor a kiskapuk, egerutak, kombinált megoldások, gyűjtő nevkön konstrukciók olyan láncolatát alakítják ki, amely formailag kiutat jelent a tiltás, a szigorítás alól. Ennek következtében a gazdasági szereplők valamely műveletük vagy annak jogi keretei szerencsés megválasztásával olyan jogelőnyökhöz jutnak, amely akár más vállalkozók, munkavállalók, de többnyire az állam kárára teszi lehetővé ügyleteiket.¹⁷

A politika közvetlen beavatkozása a gazdaságba a legnagyobb mértékben és a legközvetlenebbül az *állami megrendelések* (ideértve a helyi önkormányzati megrendeléseket), tágabb értelemben a közbeszerzések irányítása. A közpénzek képviselik az egyik legnagyobb vállalkozói forrást. *Közmegrendeléshez* jutni még akkor is kívánatos egy vállalkozó előtt, ha ezek bonyolult,

bürokratikus, hosszú és lassú eljárások. A hatalom, a politika a közpénzekből finanszírozott megrendelések terelésével direkt módon tudja érvényesíteni akaratát és érdekeit, közvetlenül befolyásolhatja a vállalkozókat.

A közpénzek elköltése elvileg a közbeszerzési nyílt pályázati rendszerek keretében kell, hogy megtörténjen. Maga a rendszer is alkalmat adhat a politika beavatkozására akár a pályázat kiírásán, akár elbírálásán, akár a pályázók körének megállapításán, akár más technikákon keresztül. A közvetlen befolyásolás azonban azt is jelenti, hogy a közbeszerzési eljárást megkerülő módszerekkel is lehet közpénzt költeni.¹⁸

A politikai beavatkozások igen jelentősek, sőt markánsan meghatározóak voltak egy ma már kisebb, de még mindig igen jelentős vállalkozói területen, a *közvagyron eladása*, kissé pontatlanul a *privatizáció területén*. Miután a privatizáció formailag piaci alapon, nyílt versenyben történt, a folyamat egészére jellemző volt a közvetett hatalmi befolyásolás. A helyzetet színesebbé teszi, hogy a privatizáció az egész hazai és nemzetközi befektetői közösség zsákmányszerző hadművelete volt, a politika kettős haszonnal működtette a rendszert. Az egyik a közvetlen haszonszerzés, azaz a kliensek, kapcsolatok olcsó vagyonhoz juttatása.¹⁹ A másik és jellegzetesebb módszer a vagyonért, földi előnyökért harcolók megsarcolása a számukra kedvező döntés fejében.²⁰

A közvetlen politikai beavatkozás lehetőségét kínálja az *adminisztratív, hatósági, ellenőrzési, felügyeleti és engedélyezési rendszer*. Ezek a csatornák nem csak azt a célt szolgálják, aminek érdekében létrehozták őket. A bürokratikus hagyományoknak megfelelően ezek a rendszerek ön és szervezeti érdekeket is követnek. Saját fontosságukat is igazolandó formai, eljárási tornamutatványokat is szívesen csináltatnak a velük „renitenskedő” üzleti szervezetekkel. A leckéztetés két nagy módszere az adat- és információ-kiegészítetés, illetve a beadványok, kezdeményezések válasz, intézés nélküli elfektetése. Ebbe a nem szolgáltató, hanem szuverénnek, immunisnak érzékelt állami légkörbe kiválóan beilleszthető a politikai szándékok továbbítása.

A politika közvetett vállalkozást befolyásoló módszerei

A politikától befolyásolt vállalkozás nem csak a fentebb részletezett, mondhatni direkt módszerekkel kap és ad üzeneteket a politikának, fonja szorosra szárait azzal. Az állam a gazdaságban mint aktor formailag szuverén és

immunis (kellene, hogy legyen).²¹ Miután azonban a hatalom gyakorlói erős indíttatást éreznek a gazdaság ügyeibe való beleszólásra, kialakultak azok a finom, közvetett módszerek is, amelyek ezt lehetővé teszik. A gazdaság szereplői ezeket el is fogadják, sőt esetenként ösztönzik is a politikát a közeledésre, mert saját üzleti céljaik politikai támogatását szükségesnek vélik.

A gazdaság szereplői számára egyébként nincs más lehetőség, mint a politikai akaratok követése. A gazdasági vállalkozók nem rebellesek, nem a hatalom és a rendszer megváltoztatására szolgálnak. Az átlagos vállalkozások be akarnak illeszkedni a politika által konstruált rendszerbe, feltételekbe, mert ezen kívül csak törvénysértő lehetőségeik vannak. A hatalmi szereplőkkel való egyetértés csak hoz a konyhára, az ellenkezés viszont üzletrontó hatású. A politika legméltóságtelegebb, üzleti közösséget közvetve befolyásoló megnyilvánulása a társadalompolitikai célok kijelölése. Erre a választási kampányok, a kormányprogramok, a költségvetési és más törvények vitái és mindenféle szónoki alkalom kiváló lehetőséget kínál. Az üzleti közösség szívesen csatlakozik a meghirdetett célokhoz, mert jól tudják, hogy „széllal szemben nem lehet piskótát dobálni.”²²

A hétköznapiakban azonban az üzleti közösséget többnyire nem társadalompolitikai célokkal szokták befolyásolni, hanem gazdasági prioritásokkal, a közvetlen célok kijelölésével. E tekintetben is vonzó eszmék segítik a vállalkozókat, bár a részletekben bujkáló ördög sok disszonanciát okoz. Az infláció elleni politika pl. általában segíti a vállalkozásokat, de a költségvetési, az adó- vagy az árszabályozási politika már több esetben készíti a gazdasági élet szereplőit a saját közvetlen érdekeik érvényesítésére akár a prioritásként meghirdetett elvekkel szemben is.²³

A politika közvetett beavatkozása a gazdasági szereplők magatartásába a legmarkánsabban a restriktív, szankciókkal és progresszíven negatív következményekkel fenyegető gazdaságpolitikában nyilvánul meg. A szabályozás több ok miatt is hajlamos fiskális és monetáris eszközök alkalmazására. Amennyiben ezek restriktív elemeket is hordoznak – és a szabályozás erre is hajlamos – akkor az üzleti közösség indíttatva érzi magát a szabálysértésre, illetve olyan megoldások alkalmazására, amelyekkel legalább formailag elkerülhetik (v.ö. konstrukciók) a restriktív következményeket.

A politika közvetett beavatkozása más negatív folyamatokon keresztül is sérti a gazdasági szereplők érdekeit. A civil erők, a kamarák, szakértői testületek hátterbe szorítása, a gazdaság önszabályozó rendszerének

leépítése és korlátozása jól követhető politikai szándék. A személyi, munkavállalói érdekképviselet, a fogyasztóvédelem súlya a fejlett piacgazdaságokhoz viszonyítva szerény.²⁴ A politika nem szívesen enged ki a kezéből hatósági jogosítványokat.²⁵

A politika egyik közvetett (bár néha nagyon is közvetlen) gazdaságbefolyásoló területe a gazdaságdiplomácia. Ennek keretében a hatalom súlyát, befolyását valamely nemzeti érdeknek tekintett vállalkozás támogatására is fel szokták használni. A jelentősebb nemzetközi ügyletek többnyire megkérlik és meg is kapják országuk diplomáciai támogatását.²⁶ A gazdaságdiplomácia a nemzetközi lobbizás bevált eszköze elsősorban azokban az ügyletekben, ahol legalább az egyik fél a hivatalos hatalom által befolyásolható.

Egy államfői vagy kormányfői látogatás programjába beillesztett gyárlátogatás vagy üzletember-találkozó jó helyszín a gazdaságdiplomácia számára. Az a politikus, aki ilyenre elmegy, nem tehet mást a helyszínen, mint meleg szavakkal támogatja a hazai üzletfél nemes szándékait.

A politika beavatkozása a gazdasági vállalkozások ügyeibe a személyi politikán keresztül is érvényesül. A politikai kurzusok nemcsak a hatalmi gépezet kulcsembereinek kiválasztásában jeleskednek, hanem ameddig csak a kezük elér, addig valamennyi tőlük függő szereplőt a saját klientúrájukból választanak. Ennek következtében egy választási fordulat nemcsak miniszterek és államtitkárok, nemcsak a közigazgatás vezetése, de az államilag akárcsak közvetve befolyásolt vállalatok vezetése soraiban is nagy átrendeződést jelent. A vállalatok életében ez kettős problémát okoz. Az egyik a szakértelem, a betanultság, az iparág ismeretének esetleges gyengesége, a másik a koncepcióváltásból következő stratégiai kalandozás.²⁷

A személyi kapcsolat nemcsak kialakításában, de ápolásában is politikai simulékonyságot jelent. Vannak olyan vállalkozók, akik vagy mert „nagyban” utaznak, vagy mert az üzlet természete ezt megköveteli, szoros kapcsolatot kell, hogy tartsanak a politika képviselőivel. Ezek a kapcsolatok mindig kétoldalúak. Ha egy üzletember előnyt, megrendelést, vagy támogatást akar kiharcolni, akkor ezért áldoznia is kell. A politikusok is, ha meg akarják szerezni az üzleti körök támogatását, áldozatokat kell felmutassanak. Ez utóbbi „áldozatok” többnyire a közpénzekhez, megrendelésekhez való hozzáférést jelentik. Azok a vállalati vezetők képesek ebben a játszmában részt venni, akik személyt (és áldozatait) a hatalom biza-

lommal kezeli. Vannak olyan zsonglőrök, akik egyszerre vagy egymás után több, egymással rivalizáló politikai erővel is szoros kapcsolatot tudnak fenntartani.²⁸ A külvilág számára ezeket a kapcsolatokat a nemzeti érdekre vagy a józan racionalitásra utaló mázzal is be szokták fedni.

A politikai és gazdasági szereplők összefonódása

A politika vállalkozásokat befolyásoló hatása a legnyilvánvalóbban a formailag egymástól független hatalmi szférák közti személyi és intézményi összefonódásokban érhető tetten. Ennek alapja az a tény, hogy a vállalat egyik jellegzetes erőforrása kapcsolati rendszere.²⁹ A kapcsolati tőke és annak mindenféle megnyilvánulása az üzleti életben ugyanúgy erőforrást, azaz teljesítményt befolyásoló tényezőt jelent, mint a (pénz)tőke, a szakértelem, az emberek képességei vagy a természeti erőforrások. Amikor a politika és a gazdaság szereplőinek kölcsönös együttműködéséről van szó, akkor lényegében a kapcsolati tőke természetének egyik oldalát írjuk le.

A politika és a gazdaság közti összefonódás több formában ismert. Igen jellegzetes ezek közül az ismeretéseken³⁰ alapuló hálózat. A hálózat kifejezés alatt az üzleti világban nemcsak a személyi kapcsolatok rendszerét értik, hanem pl. a beszállítók vagy az értékesítők formailag független, de cselekvéseikben, érdekeikben erősen összehangolt csoportját. A hálózat jellegzetesen lehet formális, szerződésekkel megerősített rendszer, de lehet informális kapcsolathalmaz is. A formalizált hálózat mint sajátos szervezeti forma is értelmezhető, amelynek tagjai, elemei jogilag függetlenek, de kapcsolatuk üzleti rendszeren épül fel. Ma ilyen hálózatnak lehet tekinteni a gazdasági életben a holding, konzern, tröszt (pénzügyi csoport) struktúrákat. Hálózati rendszert jelentenek a franchise, dealership és más hasonló megoldások, valamint szervezetszociológiai értelemben hálózat a stratégiai szövetség is. Magyarországon részben adózási megfontolások miatt elég jellegzetes, hogy egyes munkáltatók nem munkavállalói, hanem vállalkozói szerződés alapján végeztetik el a feladatokat. Az ilyen, és ehhez hasonló módszerek az egész világon ismertek.³¹ Ezek olyasféle hálózatok, mint korábban a bedolgozói rendszerek vagy a vállalati gazdasági munkaközösségek voltak.

A politikai és a gazdasági élet szereplői között kialakult hálózatok azonban jellegzetesen nem szerződéses, formalizált struktúrák keretében működnek, hanem többnyire informális, személyi ismeretéseken alapuló

kapcsolatrendszerek. Lényegük az, hogy az ismeretséget kölcsönös és remélt hosszú távú előnyök alapján az érintettek egymás javára értékesítik.³²

Az összefonódó hálózatok kialakulásában a gazdasági és a politikai szereplők többféle módon vesznek részt. Jellegzetes pl. a politika azon szokása, hogy hatalmi helyzetét azzal is megalapozza/erősíti, hogy bizalmasait, klienseit gazdasági hatalmi, menedzseri beosztásokba juttatja. Az üzleti szereplők hasonlóan változatos mód-szereket használnak, hogy bekerüljenek a hatalom gépezetébe. Indulnak választásokon, korteskednek és támogatnak politikai erőket azzal a céllal, hogy győzelmük esetén bírhatják támogatásukat. Szerepet vállalnak olyan fórumokon, testületekben, ahol közvetlen kapcsolatba kerülhetnek politikusokkal és más hatalmi szereplőkkel.

A hatalmi gépezet egyes esetekben kontingenseket, részvételi jogokat teremt magának az üzleti (jellegű) vállalkozások vezetésébe való beépülésre. A politikusok csendes játéka, hogy híveiket akár törvény erejénél fogva is delegáltatják olyan testületekbe, amelyek egyébként üzleti döntéseket kell, hogy hozzanak.³³

A politikai szakzsargon használja a párthoz közel álló cég elnevezést. Ezen azt kell érteni, hogy valamely hatalmi szervezet, politikai párt vezetői nem közvetlenül, hanem szoros személyi kapcsolataikon, rokonaikon, barátaiikon keresztül tulajdonosi, menedzseri befolyást szereznek üzleti vállalkozásokban. Ezeknek a cégeknek az útját egyenetlik, megrendelésekhez és versenyelőnyökhöz juttatják azokat. A jelenség mögött felsejlik a korrupció is, de sok esetben inkább csak a „kaparj kurta” effektus.

A hálózati és személyi összefonódás mellett jellegzetes az elvi, ideológiai körítéssel takart politikai akaratnyilvánítás, amely meghatározott, pl. választási szempontból értékes szavazói bázis támogatását jelenti. A politikai elemzők ki tudják mutatni, hogy a deklarációk szintjén az úgymond országos preferenciákat szolgáló döntések milyen rétegeknek, csoportoknak kedveznek. Azok a vállalkozói csoportok, akik megfelelő erővel és befolyással rendelkeznek számukra kedvező politikai akarat kicsikarásához, kézzelfogható előnyökhöz jutnak.³⁴

Megemlíthetők azok az üzletemberek is, akik vagyoni, jövedelmük jelentős részét politikai szerepvállalásuk, befolyásuk révén szerezték. Magyarországon az elmúlt évtizedben a privatizáció mechanizmusa pl. az egyik olyan politikailag kézben tartott lehetőség, amely a politikai híveket közvetlen gazdasági előnyökkel honorálta a törvényesség formai betartása mellett.

Végezetül a politikai és gazdasági szereplők összefonódása elemzésekor meg kell említeni a gazdasági szereplők aktusokban, gesztusokban vagy pénzben kifejezhető támogatását, melyet a számukra kedvezőnek vélt politikai erők felé tesznek. Ennek legális, átlátható, nyilvános útját nagyon ritkán választják.³⁵ Az üzleti szereplők politikától való függetlenségük látszatának fenntartását már csak azért is fontosnak vélik, mert a vállalkozások életciklusa hosszabb, mint a politikai rezsimké.

Társadalmi megfelelés

Visszatérve az alapproblémára tehát megállapítható, hogy a politika elég gazdag eszköztárral rendelkezik a gazdasági szereplők befolyásolására, és ezekkel él is. Ez gyakran találkozik az üzleti élet szándékaival, máskor azonban számukra nem kívánatos manőverekhez vezet. A hatalom és a gazdaság szoros kapcsolata fennáll mindkettő egymástól függő korlátozott autonómiája mellett. Éppen ezért megerősíthető az a megállapítás, hogy a gazdaság a hatalmi rendszer része, és ezen belül mint minden más hatalmi ág sajátosságokkal rendelkezik.

A gazdaság és a hatalom integrációjának egyik sajátossága, hogy a gazdaság teljesítménymutatói közt a politikával való viszony is megjelenik. A focit gólrá juttatják, az üzleti életet pedig sikerre. A sikeresség kritériumai közt megjelent és mérhető a társadalmi megfelelés is. Maga az üzleti értelemben vett siker többféle módon értékelhető. A sikermodellek³⁶ adottságokat és eredményeket vizsgálnak. Más megközelítésben a sikernek vannak közvetlenül is mérhető, kvantifikálható mutatói, az úgynevezett kemény mutatók. Ilyenek a nyereség, a növekedés, a piaci részesedés, a stabilitás, a tőkehozam, a részvényárfolyam stb. A sikermutatók más része a közvetlenül nem mérhető imponderábilisak, a puha mutatók. Ilyenek a fejlesztési orientáltság, a minőségre való igényesség, a szabályozottság, az informatizáltság stb. A puha mutatókon belül önálló csoportot képeznek a *társadalmi megfelelést* tükröző jellemzők.

A társadalmi kapcsolatok értelmezése a kiválóság modellben³⁷

A szervezeti kiválóság modell³⁸ három értékelési szempontot, csoportot tartalmaz, amely a társadalmi megítélés oldaláról minősít. Ezek a vevői elégedettség, az alkalmazotti elégedettség és a társadalmi kapcsolatok. E három tényező együtt a kiválóság megítélésében 41%-os súllyal

szerepel. A legjelentősebb a vevői elégedettség (20%), ezt követi az alkalmazotti elégedettség (15%), majd a társadalmi kapcsolatok (6%). A kiválóság megítélésében a társadalmi tényezőknek, a puha jellemzőknek tehát igen jelentős a súlya. Miután ezek a tényezők, összefüggések közvetlenül nem mérhetők, imponderábilisak, így a közvetett, minősítésen és osztályzásokon alapuló értékeléseket veszik alapul.

⇒ A *vevői elégedettség* értékelése elsősorban a vevők (fogyasztók, felhasználók) véleményére támaszkodik. Ezeket a következő szempontok szerint gyűjtik:

- Általános vállalatkép, mint elérhetőség, kommunikációs lehetőség, rugalmasság, proaktív viselkedés és reagáló képesség
- Termékek és szolgáltatások megítélése, ezen belül a minőség, élettartam, megbízhatóság, innovatív jelleg, szállítás és környezeti profil értékelése
- Eladások és eladás utáni szolgáltatások minősítése, mint az alkalmazottak viselkedése, tanácsadás, vevők támogatása, termékismertetés, műszaki és használati leírások rendelkezésre állása, reklamációkezelés, termékhasználat-oktatás, vevői megkeresésre való reagálás, tanácsadás, valamint szavatossági és garanciális feltételek
- Vevői hűség, azaz az ismételt vásárlási szándék, a cég más áru iránti érdeklődés és a cég mások részére történő ajánlásának szándéka.

A vevői vélemények értékelése ezen túlmenően a cég által értékelt adatok alapján történik. Ezek a következők:

- Általános imázs, mint vevőktől kapott elismerések, díjakra történt jelölések, fogyasztói szervezetek minősítései, sajtóinformációk
- Termékek és szolgáltatások értékelése, versenyképesség-minősítés, selejt-, hiba- és visszaszállítási adatok, reklamációs mutatók, logisztikai mutatók, termékéletciklus, piacra kerülési idő
- Eladás és eladás utáni szolgáltatáson belül a képzési igény, reklamációs ügyintézés, válaszolási arányok
- Vevői hűség elemzésében a kapcsolatok időtartama, a tényleges ajánlások, a megrendelés és a vásárlás gyakorisága, élettartamérték, új és elvesztett üzletek aránya és a vevők megtartására tett lépések.

⇒ Az *alkalmazottak (munkatársak) elégedettségét* egyrészt ugyancsak vélemények alapján állapítják meg. A munkatársaktól gyűjtött információk az alábbi területekre terjednek ki:

- Motivációk, mint karrier lehetőségek, kommunikáció, felhatalmazások (hatáskörök), egyenlő esélyek, bevonás a folyamatokba, vezetés megítélése, tanulás és teljesítési esélyek, elismerések, célkitűzések és érté-

kelések, a szervezet értékrendje, valamint a képzés és fejlődés értékelése.

- Elégedettség a szervezeti adminisztrációval, alkalmazási feltételekkel, a lehetőségekkel és a cég szolgáltatásaival, egészségi és biztonsági körülmények, fizetés és más juttatások, egyenrangúság, változások kezelése, munkakörnyezet, környezetvédelmi és társadalmi közösségi szellem.

Az alkalmazottakkal kapcsolatos, a szervezet által mérhető teljesítménymutatók a következők:

- Teljesítménykövetelmények helyzete, mint kompetenciák és elvárások összehangolása, termelékenység, sikeres képzések aránya

- Motivációs helyzet, mint részvétel a fejlesztésekben, javaslattételben, változásokban, a képzések és fejlesztések színvonala, az egyéni és a csoport(csoport)tevékenységek elismerése, a munkatársak véleményének gyűjtése és felhasználása

- Elégedettségi tényezők, mint távollétek és betegségek szintje, balesetek, panaszok, toborzási tendenciák, elvándorlás, fluktuáció, sztrájkok, a cég által nyújtott juttatások és (szociális, kulturális, sport, szabadidős, családvédelmi stb.) lehetőségek kihasználása.

- A szervezet által nyújtott szolgáltatások megítélése, mint a személyi adminisztráció pontossága, átláthatósága, a kommunikáció hatékonysága, a munkatársaknak adott válaszok gyorsasága és hatékonysága, a képzések értékelése.

⇒ *A társadalmi kapcsolatok eredményességén a helyi, hazai (és nemzetközi) közösségekkel kapcsolatos tényezőket értékeli. Ezek alapja felmérésekből, jelentésekből, közösségi találkozókból, társadalmi információkból, képviselőtektől, kormányzati és szakmai szervezetektől, partnerektől, vezetőktől nyert információk. A következő területekről gyűjtenek véleményeket, adatokat:*

- Felelős szervezetként és állampolgárként való viselkedés, mint a közösséget érintő információk közlése, az egyenlő feltételek gyakorlása, a helyi és nemzeti gazdaságra gyakorolt hatás értékelése, hatósági kapcsolatok, etikus viselkedés

- *Részvétel a helyi közösség életében, oktatásban, képzésben, orvosi és jóléti támogatások, sport és szabadidő támogatás, önkéntes munkák, jótékonykodás*

- *A működésből vagy a termékéletciklus alatti időben várható veszélyek megelőzése, kárenyhítés, ártalmak és balesetek kezelése, vészhelyzet- és katasztrófafehérítés, környezetvédelem, toxikus és robbanásból eredő hatások elleni védelem.*

- *Az erőforrások megóvása, fenntartása érdekében végzett munka, mint szállítási mód mérlegelése, ökológiai elemzés, hulladék és csomagolóanyag-kezelés, nyersanyag, energia és egyéb források helyettesítése, felhasználás-csökkentés, újrafeldolgozás és újrafeldolgozott források hasznosítása.*

Az összegyűjtött adatok mellett a szervezet is figyeli társadalmi kapcsolatait elsősorban előrejelzés szándékkal. Ez a figyelem kiterjed médiakövetésre, a foglalkoztatási változásokra, a hatóságokkal való együttműködésre (mint tanúsítás, vámügyek, adóeljárások, tervezési szabályok, szabványkövetés stb.) valamint a kapott elismerések, díjak értékelésével.

A kiválóság mérését szolgáló EFQM és más hasonló modellek közvetlen társadalmi kapcsolatokra vonatkozó részei összevontak, nem olyan kifinomultak, mint a vevői vagy az alkalmazotti elégedettség mérése. Ezen gyengeségek mellett is igen fontos, egyre növekvő szerepet játszanak az üzleti siker elérésében. Ezt bizonyítják maguk a kiválóság modellek is.

A társadalmi megfelelés összetevői

A társadalmi megfelelés vagy megfelelés azt mutatja, hogy az üzleti vállalkozás által érintettek, a stakeholderek miként vélekednek a vállalkozás működéséről, mennyire elégedettek azzal. Az érintettek köre³⁹ alatt a következőket lehet érteni: vevők és végfelhasználók, a szervezet munkatársai, tulajdonosok és befektetők, szállítók és partnerek, valamint a társadalom, a közösség és a közvélemény azon része, amelyre a szervezet hatással van.

A társadalmi felelősség összetevőit egyre többen vizsgálják. A szakértők⁴⁰ véleménye szerint ennek részeként a következőkre szoktak gondolni:

- Környezetvédelem, ökológia
- Fogyasztóvédelem
- A közösség szolgálata
- A kisebbségek és hátrányos helyzetűek támogatása
- Szociális háló kifejlesztése
- Átláthatóság a vállalat érintettjei részére
- Filantrópia, mecenatura

A társadalmi megfelelést tehát több tényező alkotja. Ezek a mai ismeretek szerint a következők:

A vállalat *szabálykövető magatartása*, ami alatt több folyamatot is érteni lehet. Mindenek előtt ide tartozik az, hogy a vállalat és vezetése ne kövessen el jogsértést, ne marasztalják el, ne kelljen büntető következményeket szenvednie. A hatóságok és a közvélemény szemében tiszta legyen, sőt lehetőleg ne is legyenek peres ügyei. A

szakmai közvélemény a peren kívüli egyezséget többre tartja mint a perben kivívott eredményt. A jogkövetésnek nemcsak a bírói eljárásokra kell értelmezve lennie, hanem más hatósági procedúrákra is, a tűzvédelemtől az adózásig. A vállalatnak azt a képet kell mutatnia, hogy a rá vonatkozó szabályokat ismeri, betartja.⁴¹

A következő, társadalmi megfelelést értékelő mérce az *erkölcsösség*, azaz a társadalmi szokások, a közvélekedés tisztelete, tiszteletben tartása. A vállalat saját etikus magatartását intézményesítheti, lehetnek etikai szabályai, eljárásai, testületei és ellenőrzési rendszere is. A vállalat etikus magatartását leginkább a közvélemény, a sajtó méri, az etikus vállalat nyilvánosságképes. A vállalat etikai arculatát igen gyakran vezetőinek és alkalmazottainak erkölcsösségével azonosítják. Az etikus magatartás keretein belül elvárt az is, hogy a vállalat és vezetése közvetlen üzleti érdekeiken túlmenően is vegyen részt elsősorban a helyi közéletben, a nonprofit szféra támogatásában. Ezt a tevékenységet össze lehet kapcsolni a vállalat reklám vagy promóciós munkájával, de ettől függetlenül is jó fényt vet egy cégre, ha a kultúra, művészet, sport, oktatás vagy egészségügy céljait támogatja.

Az erkölcsösséghez hasonló a *környezetvédelem*, szakmai nevén a környezettudatosság. Ez nem a társadalmi, hanem a természeti, élő és élettelen környezet respektjét jelenti. A környezettudatos vezetés önmagában mérhető, ennek is vannak intézményesülései. Ezt képviseli az ISO 14000 szabványnak való megfelelés. A vállalat valamennyi folyamatában a környezettel kapcsolatos elemeket úgy kell szabályozni, hogy a közvetlen és közvetett környezetterhelést minimalizálják, illetve termékeik, szolgáltatásaik egész élettartama és megsemmisülése folyamatában is a környezet számára a legkisebb veszélyt jelentsék.

A társadalmi megfelelés legüzletiesebb, piaczadáságokban legmarkánsabb összetevője a *vevői elégedettség*, kissé szakszerűbben az ügyfelek, partnerek elégedettsége. Ezt nemcsak a közvetlen piaci érdekek követelik meg, de a vállalatról kialakított összképet is meghatározó módon befolyásolja az üzleti kapcsolatban állók véleménye. A vevői elégedettség kivívása minden vállalat eminens célja, bár az ennek érdekében alkalmazott megoldások Magyarországon még gyakran szegényesek.⁴² A vevői elégedettség mérésére, követésére kidolgozott rendszerek⁴³ a következő információkra építenek: termékek/szolgáltatások minden szempont szerinti információi, a vevői és szerződéses követelmények teljesülése, a piaci igények ismerete és a versenyre

vonatkozó információk. A vevői elégedettséget szolgálja a fogyasztóvédelem intézményesülése is.

A kifinomultabb vizsgálatok a vevők elégedettsége mellett a többi érdekelt, érintett fél elégedettségét is értékelni szokták. Ezen belül a legismertebb a szervezet munkavállalóival összefüggő elemzés. A vezetéstudomány egyik nagy felismerése, hogy az *alkalmazotti elégedettség* részben teljesítménynövelő, részben a vállalatról kialakított vélemény igen fontos hordozója. Az emberierőforrás-vezetés azért vált a vállalatirányítás szerves részévé, mert éppen azzal foglalkozik, hogy miként kell elérni azt, hogy a munkafeladatok elvégzése együtt járjon az alkalmazottak elégedettségével. Az alkalmazottakkal való kapcsolat mérését szolgálja az SA 8000,⁴⁴ amely a munkavállalókra vonatkozó nemzetközi egyezmények, ajánlások érvényesülését értékeli. Az alkalmazotti elégedettség kialakításában szerepe van az ergonómia alkalmazásának, valamint az olyan mozgalmaknak és szervezési megoldásoknak, mint a családbarát munkahely, a távmunka, a rugalmas munkarend, a betegségmegelőző (szűrő) programok, a nem önhibájukból vagy önszántukból eltávozók problémáinak megoldásában való segítség (outplacement) stb. Ide kell érteni a hátrányos helyzetűek és a kisebbségek érdekvédelmét is.

A stakeholderek közt érdemes megemlíteni a *tulajdonosok elégedettségét* is. Ezt általában a kitűzött célok elérésével, a pénzügyi teljesítményekkel, a külső tényezők eredményekre gyakorolt hatásával és a megtett intézkedések hatásaival szokták jellemezni. A tulajdonosi elégedettséget sokan a vállalat vagyonának (részvényértékének, kapitalizációjának) és nyereségének (osztalékának) növekedésével azonosítják. A tulajdonosi elégedettség eléréséhez a kisebbségi vagy befolyással alig rendelkező (pl. tőzsdei) tulajdonosok megelégedését is ki kell vívni. Ezt elsősorban az átláthatóság, az információkhoz való hozzáférhetőség támogatja, de segítik a kistulajdonosok és az alkalmazottak védelmét, beleszólását segítő megoldások is. (Az alkalmazottak ugyan többnyire nem tulajdonosok, de sok tekintetben rendelkeznek tulajdonosi érzésekkel, tudattal és habitussal, amit érdemes figyelembe venni.)

A társadalmi megfelelés elemi közt végül meg kell említeni ennek a tanulmánynak a szűkebb témáját, a *politikai kompatibilitást*. Ez azt jelenti, hogy a vállalat társadalmi elfogadottságához hozzá tartozik, annak része, hogy milyen viszonyt alakít ki a hatalommal, mennyire fogadja el a hatalom berendezkedését, mennyire működik együtt az intézményesült és a virtuális mechanizmusokkal és mennyire hasznosítja a hatalom természetéből

következő lehetőségeket. Ez részben a vállalat eminens érdeke, részben érvényesülésének, sikerének fontos feltétele.

Az elmondottakat táblázatszerűen összefoglalva:

részeként került be a vezetéstudományba és köztudatba, de értelme, tartalma szélesebb. A megszokott marketing értelmezésben a PR a cég termékeinek, szolgáltatásainak hírért, üzenetért terjeszti. Szélesebb értelmezésben PR alatt

A SZERVEZET TÁRSADALMI MEGFELELŐSÉGÉNEK ÖSSZETEVŐI

A társadalmi megfelelés szempontjai	Az egyes szempontok tartalma
Szabálykövető magatartás Erkölcösség Környezettisztelet Vevői elégedettség Alkalmazotti elégedettség Tulajdonosi elégedettség Politikai kompatibilitás	Jog- és szabálysértés nélküli tevékenység Az üzleti közösség szokásainak követése Az élő és élettelen természet kímélete Legmagasabb minőségre való törekvés Együttműködés a munkavállalókkal Tulajdonosi célok teljesülése Hatalommal és társadalommal való együttműködés

Mindezen tényezők, tehát a szabálykövetés, az erkölcsösség, a környezettisztelet, a vevői, alkalmazotti és tulajdonosi elégedettség és a politikai kompatibilitás együtt alkotják a társadalmi megfelelőséget, az elfogadottságot, és a puha, imponderábilis, közvetlenül nem mérhető vállalati jellemzők közé tartoznak. Ha a vállalatot ezek szerint is értékeli, akkor közvetett eljárásokat, minősítéssel, ítéletalkotáson keresztüli méréseket, osztályozásokat, megfelelőségi vizsgálatokat szoktak alkalmazni. Ezek néhány területen, mint a vevői és az alkalmazotti elégedettség mérése kiforrottnak tekinthetők. Más területeken, mint a környezettiszteletben a környezettudatos vezetés auditálása a megoldás. Minősíteni lehet a vállalatot az SA 8000 szerint is, ami a dolgozókkal való kapcsolatra ad választ. A jogkövető magatartást a külső ellenőrzések és a bírósági esetek eredményei alapján szokták megállapítani. A tulajdonosi elégedettséget tükrözheti a tőzsde és a befektetési hozam. Az etikus magatartás értékelése a még nem eléggé kiforrott etikai audit rendszeren keresztül történhet. Ennek egyes elemei a különböző beszámolók, jelentések, így elsősorban az önkéntes és a nyereség elérése érdekében végzett társadalmilag hasznos tevékenységről szólnak. A politikai kompatibilitás mérésére még nincsenek kiforrott módszerek, ezek tökéletesítése a jövőre vár.

A társadalmi megfelelőség elérése vezetői funkció, vezetői szerep. Alapvetően ugyanis a vezetőknél, a vállalatot megjelenítő és képviselő személyeken múlik, hogy a társadalom, az érintettek milyen képet rajzolhatnak maguknak a cégről. A vezetésnek ez a funkciója a közönység vagy közkapcsolatok megszervezése, divatos néven a PR (public relations). A PR a marketing tevékenység

mindazokat a üzeneteket érteni lehet, amelyek a szervezet érdekében kedvező megvilágításba helyezik annak egész tevékenységét a befektetők, fogyasztók, alkalmazottak, törvényhozók, környezetvédők más szereplők – azaz a stakeholderek – előtt. A cégek közkapcsolatai a társadalmi megfelelés, megbecsülés elérését közvetlenül szolgálják. A közkapcsolatok egy másik értelmezése szerint nem csak a termék, a szolgáltatás, a technológiák jó hírének keltésére van szükség, hanem a cég minden megnyilvánulása, folyamata és tevékenysége ezt igényli és ezt szolgálja. A vezetés egyik funkciója éppen ennek a széles értelemben vett közkapcsolatoknak a megtervezése és megvalósítása elsősorban annak útján, hogy a vállalkozás egésze megfeleljen a társadalmi elvárásoknak.

Lábjegyzet

- 1 A tanulmányban szinonimaként használom az üzleti szervezet, az üzleti közösség, a vállalat, a vállalkozás, a gazdasági szervezet, a cég stb. elnevezéseket.
- 2 Millstein I. M. (chair): Corporate Governance, a report to the OECD. 1998. április
- 3 European Foundation of Quality Management.
- 4 Politika alatt ebben a tanulmányban a hatalomgyakorlást, az államelméletet, a központi és helyi közigazgatást, azaz a demokratikus berendezkedés államhatalmi és igazgatási gépezetének és az azt alkotó politikai erőknél és személyeknek a tevékenységét értem.
- 5 A gazdaság mint hatalmi ág elméletét először Nemény Vilmos professzortól hallottam.
- 6 A hatalomelméletek ezen képviselői pl. Max Weber, Henry Mintzberg és Polányi Károly.
- 7 Bayer József előadásában erre rendszeresen rámutat.
- 8 A globalizáció természetéről szóló szakirodalom úgy tárgyalja a folyamatot, mint a gazdaság győzelmét a politika felett.
- 9 Angyal Ádám: Politikai vállalkozás (Mozgó Világ, 2000. szeptember) című cikkében részletesebben kifejti.

10 Ezen nézet egyik megtestesítője az USA 1992. évi elnökválasztását mint marketing hadművelet elemző könyv (Newman B. I. Politikai marketing, Bagolyvár Kiadó, 1000), amelyben pl. a választási politikai jelszavakat is tetszési indexek alapján állapították meg.

11 A rendszerváltás előtti magyar politikában többek közt a *Fordulat és reform* c. tanulmány világított rá arra, hogy nem lehet érdemleges gazdasági reformokat megvalósítani társadalmi változások (fordulat) nélkül. Maga a tanulmány mai szemmel nézve naív, utópisztikus, és olyan fontos lépések szükségességét nem említette, mint pl. a magántulajdon meghatározó szerepének kialakítása (privatizáció). A hivatalos politika bírálata éppen az előbb említett, a gazdasági és társadalmi mozgások összekapcsolását elemző részek miatt érték, mert az akkori hatalom képviselői a gazdasági változásokat változatlan társadalmi keretek közt remélték megvalósítani.

12 Bár jelenleg a Kínai Népköztársaság hivatalos politikája erről szól: egy rendszer, két (piaci és terv) gazdaság.

13 Az Európai Unió bővítési tárgyalási sorozata során több alkalommal is meghatároztak csatlakozási feltételeket. Ezek igen jelentős részben tartalmaztak közvetlenül és közvetve is a gazdaság teljesítményeitől, állapotától függő tényezőket is. Maga az Unió a globális gazdaság világképéhez hasonló eszmék talaján áll, szabad áru-, tőke- és munka(erő)-mozgást hirdet, amelyek meghatározó vállalkozási keretfeltételek.

14 1988-ban, a szocialista gazdasági rend keretei közt született meg az a gazdasági társaságokra vonatkozó törvény, amely a magántulajdon üzleti hasznosulása és a vállalkozási szabadság lehetőségeit megnyitotta. E törvény a szocialista társadalmi rendszerben a piacgazdaság „trójai falova” volt, amelybe becsempészték a társadalmi változások előfutárait.

15 E sorok írásakor érdemleges különbségek a termőföldek tulajdonszerzése, a munkaerő szabad áramlása és a befektetések eredete szerinti diszkriminációk tekintetében vannak. A helyi politika, az önkormányzatok hatáskörét, mozgásterét a politika szűkebbre szabja, mint az összehasonlítási alapul szolgáló piacgazdaságokban.

16 Az érdekképviseleti és szakmai szervezetek mellőzésének következtében pl. a „Nemzeti Színház építési saga” ezrefordulás felvonulásában jelentős potenciális építési vállalkozók nem juthattak el még az ajánlattételig sem. A Széchenyi terv részévé nemesedett autópálya-építési programba az önkormányzatok nem kaptak elfogadható beleszólási lehetőséget. A közpénzeket is kezelő alapok (üdülési, kulturális, gyermekvédelmi stb.) tevékenységét a kormányzat közvetlen eszközökkel befolyásolja (többnyire korlátozza) és ennek révén a célokhoz kapcsolódó vállalkozások egy része kirekesztődött. A két legnagyobb alap, a társadalombiztosítás és az egészségügy önkormányzatai megszűntek és ezzel az érintettek befolyásoló lehetőségei a hatóságokra szálltak. A példákat a napilapok szinte minden nap újabbakkal toldják meg.

17 Közismerten ilyen az, ha a vállalat nem munkáltatói, hanem vállalkozói szerződést köt és ezzel mindkét fél mentesül adók és járulékok fizetésétől. A pénztételek, alapítványok, pártok áfa-visszaigénylési tilalom alatt állnak, ezért jószerint mindegyik létrehozott olyan társaságokat, amelyek az áfát visszaigénylik és a kettejük elszámolásában az ebből adódó többletbevétel leföli. A közbeszerzési előírások korlátainak kijátszása szinte minden közbeszerzésre kötelezett szervezet professzionális tudása. Elhíresült eset a befektetési szövetkezeti tagokként jegyzett személyek adókedvezményeinek érvényesítése, amely egy joghézag kihasználásával kialakított pénzügyi konstrukció eredménye volt. Ahol a vegyesvállalatok adókedvezményt kaptak, ott a „külföldi” tulajdoni hányad éppen elérte azt a

minimumot (paragraf eljárás), amely az adókedvezményhez kellett. Ennek módszere a „magyar” tulajdoni hányad le- vagy felértékelése lehetett.

18 A kormány tervei szerint pl. mintegy 600 km autópálya fog épülni részben közbeszerzési eljáráson kívül azért, mert a közvetítő, a forrásokat szindikalizáló lebonyolító nem államigazgatási szerv, hanem közbeszerzési procedúrára nem kötelezett banki jogi személyiség.

19 Erre vonatkozóan Agyal Ádám tanulmánya részletes elemzést ad (A privatizáció vezetése, in. Vezetéstudomány 1999/4.).

20 Ennek egyik iskolapéldája a Tocsik ügy néven elhíresült korrupciós botrány, amely nem a legjelentősebb és nem is egyedülálló, de ez került elsőként nyilvánosságra.

21 A témát részletesen kifejti Kecskés L. Perelhető-e az állam? (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1988.) c. munkájában.

22 Egyes politikai programalkotók olyan koncepciókkal is előállnak, amelyek az üzleti világ számára hátrányosak. Ilyen pl. a mezőgazdasági tőkebefektetési lehetőségek nemzeti hovatartozás szerinti korlátozása. Az ilyen állapotok általában nem élvezik a vállalkozók támogatását.

23 A központi költségvetés bevételeinek megszerzését pl. a józan többség fontosnak tekinti, de már a be nem hajtható követelések áfarészének befizetési kötelezettsége erős ellenérzést vált ki.

24 A piacgazdaság önszabályozó természetét elemezte Agyal Ádám. A piaci önszabályozás c. tanulmányban (Kopint Datorg, 1990).

25 A vállalkozói kamarák pl. egy ideig rendelkeztek szerény mértékű hatósági jogokkal, de ezeket is felszámolták.

26 Magyarországra pl. koncentrált üzleti és diplomáciai nyomás nehezedik a katonai repülőgéppark bővítése ügyében. A magyar politikusok egy csoportja ezt azzal kötötte össze, hogy nyomást akartak gyakorolni egy „nem kellően lobbizó” USA nagykövet elmozdítására.

27 Ez jól követhető pl. a MÁV, a Malév, a Mahart és más államilag ellenőrzött vállalat esetében, ahol az évtizedes válságállapot többek közt a túlpolitikált személyzeti politika is nehezíti.

28 Ilyen volt pl. a Postabankos Princz Gábor vagy a TriGránitos Demján Sándor.

29 Részletesen lásd Agyal Ádám: A vállalati alapstratégia. Kandidátusi értekezés, Budapest, MTA, 1992.

30 Részletesebben lásd Agyal Ádám: A nagy kaszálás. Budapest, Aula, 1999

31 Network alapon épült fel pl. az Amway és a Tupperware értékesítési láncolata, de hasonlóan működtetnek egyes pénzügyi szervezetek eladási ügynököket.

32 Hámori Balázs: Érzelemgazdaságtan. Budapest, Kossuth Kiadó, 1998. című könyvében reciprok alturizmusnak nevezi az általam megjelölt kapcsolati formát.

33 Már említettem, hogy ilyen alapon építkezett az állami privatizációs szervezet, de hasonló elvek alapján lehetett bekerülni a Magyar Nemzeti Bank irányító testületébe is. Szinte valamennyi önkormányzat vagy polgármester vezet „listákat” arról, hogy milyen üzleti szervezetekben rendelkezik „befolyással” vagy legalábbis informátorral.

34 1990 után ilyenek voltak pl. a jelentősebb külföldi befektetők. Velük szemben pl. a hazai kisvállalkozók is a politikai deklarációk szintjén támogattak voltak, de mert érdekérvényesítő erejük töredéke volt a nemzetközi befektetőknek, így valóságos támogatottságuk alig értékelhetően szerény.

35 Ez a jelenség húzódik meg a német CDU támogatási kampányai mögött is, de a probléma az egész világon ismert.

36 Elsősorban a korábban említett EFQM modell.

37 Köszönettel tartozom Mikó György úrnak, a Szenzor

Gazdaságmérnöki Kft. igazgatójának, aki a modellel kapcsolatban fontos információkkal támogatott.

38 2000-ig üzleti kiválóság (business excellence), azután minden szervezeti tevékenységre értelmezhető kiválóság modell.

39 Érdekeltek felsorolása az ISO 9004:2000 szabvány alapján.

40 Marosán György: Stratégiai menedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 2000.

41 Az ISO 9001:2000 szerint a jogszabályi és törvényi követelmények betartása azt jelenti, hogy a szervezet a társadalom céljaival is összhangban áll.

42 Sok közszolgáltató, pénzintézet vagy biztosító pl. kírja falára, hogy nála az ügyfél az első, ugyanakkor a sorbanállás, várakoztatás csökkentésére alkalmas szervezési lépéseket nem teszik meg, az

ügyfélkiszolgálás bürokratikus bonyolult és az ügyfél egyszerű problémáját sem oldják meg egy lépésben.

43 ISO 9001:2000

44 Guidance for Social Acconomatibility 8000, Council on Economic Priorities Accreditation Agency N.Y.–London, 1999.

45 Corson J. J. & Steiner A. with Meehan R. C.: The logic, scipe, and feasibility of the corporate social audit. In: Measuring social performance. The Corporate Social Audit Committee for Economic Development, N. Y. 1974.

46 Radácsi L.: Az etika vállalati intézményesítésének eszközei. In: Vállalati etika. BKE Vezetőképző Intézet, 1996.

47 A definíció forrása: Field Guide to Business terms. Harvard Business / The Economist Reference Series, Boston, 1993.

SZAKKÖNYV ÚJDONSÁGOK

PANEM Könyvkiadó Kft.

Hangström, Robert G.: Warren Buffett portfolió

A fókuszált befektetési stratégia kézikönyve

Budapest, Panem- John Wiley & Sons, 2000.- 250 p.

3600,-Ft

Szakértői vélemények szerint a könyv a 90-es évek egyik legjobb pénzügyi befektetésekkel foglalkozó munkája, amelyben a szerző a világ egyik legismertebb és legsikeresebb befektetője által a gyakorlatban már kipróbált és kiváló eredményekkel kecsegtető befektetési stratégiával ismerteti meg az olvasót. A fókuszált befektetési stratégiának nevezett eljárás azon az elven alapul, hogy a részvénytulajdonosok befektetései utáni jövedelme végső soron a kiválasztott néhány fókusz vállalat működési és pénzügyi eredményességétől függ.

A portfólió összeállításakor tehát célszerű az ilyen cégekre koncentrálni, és papírjaikat – a rövid távú piaci árjelzésektől függetlenül – viszonylag hosszú ideig megtartani. A szerző Warren Buffett tapasztalatait és már kiváló elméleti szakemberek véleményét összegezve, komoly intellektuális háttér birtokában vezeti be olvasóit az eljárási technikákba, és mutatja be, hogyan rendezhetők a meglévő részvények akár kiugró jövedelmet biztosító portfólióba.

Az eljárás nemcsak profi befektetők, tanácsadók és elemzők, hanem olyan magánszemélyek számára is érdekes lehet, akik elég bátrak ahhoz, hogy saját maguk döntsenek befektéseikről.

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, szervezetfejlesztés, 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.

KÖNYVISMERTETŐ

Hoffmann Istvánné STRATÉGIAI MARKETING

Aula Kiadó, Budapest, 2000. 484 p.

A piaci érvényesülésre céltudatosan törekvő marketing feltárja a szükségleteket, irányítja a terméktervezést, s értékesítési és reklámozási módszerekkel, szakszerű tájékoztatással ösztönzi vásárlásra a vevőközönseget. Szükséges hozzá a piacorientált szervezet s a vevők elégedettségének tudatos keresése. Csak azok a vállalkozások maradnak meg a piacon, amelyek termékeik fejlesztését, a kínálat menedzselését a vevők értékítélete alapján végzik. Magyarországon a marketing szerepét, jelentőségét már elég korán felismerték a korszerű gazdálkodásban. A hazai marketingelmélet és -gyakorlat kialakulásának harminc éves jubileumára megjelent könyv szerzője a marketing szakértője, kutatója és oktatója, számos idevágó szaköny írója.

A szerző abból indul ki, hogy a világgazdaságban lejátszódó nagyméretű változások, a globalizáció erőteljes kiterjesztése a piaci verseny minőségi változását vonja maga után. A marketingnek ezért az eddigi módszereit stratégiai változatokkal kell bővítenie, felhasználva ehhez a legújabb technológiákat. A marketing kialakulását, fejlődését vizsgálva megállapítható, hogy feladatai közt megjelennek a korábban a vezetéstudományra jellemző menedzsmentkövetelmények: a stratégiai gondolkodás, a hosszú távú tervezés, a jövőkép stb. Szükséges ezért a vállalati, szervezeti szintű marketingtervezés és -végrehajtás, a mó-

dosítások elvégzése a távlati és operatív célok megvalósítása érdekében. A marketing korszerű értelmezése azt jelenti, hogy a marketing nem a termelés, a szolgáltatás befejezésével kezdődik, hanem annak megkezdése előtt a termék, szolgáltatás fogyasztói igényeket kielégítő tulajdonságainak vizsgálatával. A világgazdaságban egyre erősödő versenyben kell a magyar vállalkozóknak helytállniuk a felkészültebb versenytársakkal szemben az új módszerek elsajátításával, a megoldások felismerésével.

Megismerjük a könyvből a marketingkonceptió, a marketingmenedzsment szakaszait. A cél az, hogy a célpiacok szükségleteit a versenytársakénál eredményesebben elégítsük ki a vevők melegegésére. A szervezeteknek ki kell választaniuk azokat a vevőcsoportokat (piaci szegmentumokat), amelyek igényeit, szükségleteit kielégíteni szándékoznak. A marketingstratégiának ehhez megfelelő cselekvési programokat kell kidolgoznia. A környezeti tényezők határozzák meg a gyakorlatban alkalmazandó stratégiákat; a szerző példákkal mutatja be a különböző változatokat és elemzési módszereket. Olvashatunk a szükségleteket, árakat, értékesítést magában foglaló marketingmix elemeiről, a marketingprogramok felépítéséről, valamint a marketingnek a szervezetekben elfoglalt helyéről, szervezési formáiról.

A marketingkutatás keretében az alapfogalmakat, a kutatás folyamatát, eszközeit, a döntéshozatalban és a problémák megoldásában betöltött szerepét ismerjük meg. Szó van itt a motivációkutatás módszereiről, az értékelésről, majd

a fogyasztói-vásárlói magatartás összetevőiről, motívumairól s a háztartások szerepéről a fogyasztásban és a szükségletek kielégítésében. Többek között meghatározó szerepe van a kultúrának is. A szerző rámutat arra, hogy a vásárlási folyamat nem csak egyetlen cselekvésből áll, hanem bonyolult társadalmi és lélektani tényezők eredménye. A fogyasztói magatartás jobb megértése tette képessé a szervezeteket arra, hogy erőforrásaik hatékony kihasználásával járuljanak hozzá az innováció gyakorlati megvalósításához, új termékek és szolgáltatások piaci bevezetéséhez.

A továbbiakban olvashatunk a szervezetek beszerzéseit befolyásoló tényezőkről, amelyek különböznek a kisfogyasztótól (további felhasználás, vásárlási döntés, szerződéskötés, fizetési feltételek stb.). Megismerjük a szervezeti beszerzők motívumait és a kormányzati piacok, a viszonteladók beszerzési magatartását. A szerző ismételt hangsúlyozza, hogy a stratégiai marketingnek az értékek közvetítésével elérhető vevőelégedettségéből kell kiindulnia. Kapcsolódik ehhez a minőségtervezés, a minőségpolitika, a biztonság és megbízhatóság kérdése is. A minőségtervezőnek sok információ áll rendelkezésére; minőségvizsgálatok, tapasztalatok, vevőkifogások stb. A célpiacok, fogyasztói csoportok kiválasztásánál alkalmazható módszerek bemutatását a könyvben ezek felhasználási lehetőségei követik a marketingstratégiában gyakorlati példák szemléltetésével. A szerző megvilágítja a pozicionálás (a vevők tudatában kedvező benyomás elérése) és a versenyelemzés fontos-

ságát is. Kiemeli a piacvizsgálat fontosságát, mert az emberi magatartás, kedvező vagy kedvezőtlen értékelés határozza meg a sikert vagy sikertelenséget.

A marketingstratégia tervezési eszközei közül először a termék-kategóriákkal, a vállalati termékpolitika célkitűzéseivel ismerkedünk meg. Szó van itt a termékéletgörbéről, a fedezetszámításról, a kritikus mennyiség meghatározásáról, a márkapolitikáról. Részletes leírást találunk a könyvben az árral, árpolitikával, árképzési módszerekkel összefüggő kérdésekről. Az árnak kiemelt szerepe van; nagy befolyással van a keresletre, a nyereségre, a termékekről a fogyasztókban kialakított képre (imázsra). Ezért az árképzés az egyik legösszetettebb marketingfeladat! Megismerjük itt az árak közgazdasági mutatóit, az árrugalmasság árpolitikai szerepét, az árpolitika kialakításának feltételeit, céljait, az árstratégiákat stb. Az értékesítési csatornák kiválasztásának szempontjaival, a kis- és nagykereskedelmi funkciókkal és formákkal szintén behatóan foglalkozik a szerző példákkal is.

A potenciális vevőkkel a szervezeteknek kommunikálniuk is kell; a vevőnek tudnia kell, hogy valamely termék megjelent a piacon, milyenek a jellemzői, hol és mennyiért kapható stb. Megismerjük a kommunikációs stratégia új irányait (a kommunikációs cél aktualizálása, integrált kommunikáció, az élményszerűség követelménye, alkalmazkodása az új médiastílusokhoz). A szervezeteknek tájékoztatniuk kell a vevőket a termékek előnyeiről, a marketingkommunikáción belül a reklámozás kiemelkedő jelentőségű. Jellemzőinek bemutatása után áttekinthetjük rövid történetét, tervezési folyamatát, a reklámkampányok céljait és eszközeit, valamint a rek-

lámügynökségek feladatait, továbbá a sport és a reklám kapcsolatát. Sokfélék lehetnek a reklámokon kívüli vásárlásösztönzők is (áruelhelyezés az üzletekben, bemutatók, vásárok, kiállítások). A vásárlásösztönzés vonatkozhat a fogyasztókra, a kereskedelemre (engedmények, kiskereskedők közti verseny) és a kereskedelmi személyzetre (jutalék, jutalom). Olvashatunk a fogyasztói vásárlás és kereskedelmi ösztönző program céljairól, eszközeiről, valamint a személyes értékesítés tervezéséről és értékeléséről.

A PR (public relations) tevékenység a jó kapcsolatok kiépítésére, jó imázs kialakítására és a kedvezőtlen jelenségek, akadályok kiküszöbölésére törekszik. Feladata, hogy megszerezze és megtartsa azoknak az embereknek a megértését, rokonszenvét és megbecsülését, akiknek a véleménye közvetlenül vagy közvetve befolyásolja a szervezet piaci helyzetét. Megismerjük a makretingmunkával kialakított kapcsolatát a PR-menedzser szerepét a stratégiai tervezésben. A direkt marketing egy vagy több reklámmédiumot használ fel arra, hogy a potenciális vevőkből kedvező reakciókat váltson ki, és azonnali válaszra készítse őket. Eszközei: levélreklám, postai megrendelés és minden választ, reakciót kiváltó reklámeszköz. Sokszínűsége miatt a szervezetek sokféle céllal alkalmazhatják; elterjedésében jelentős szerepet játszott a technológiai fejlődés, amely megteremtette az új kommunikációs formákkal az informatikai változásokat, a versenyfeltételek változását.

A szerző végül a marketingmenedzsment speciális területeivel foglalkozik. Ismerteti az ide tartozó szolgáltatások marketingstratégiai sajátosságait és stratégiatervezési folyamatát. Ennek lépései: helyzet-

elemzés, célmeghatározás, költségvetési döntés, termék- és piacstratégiák.

A szolgáltatásmarketing a termékmarketinghez hasonlóan felhasználja szinte az összes ösztönzési eszközt. A nem profitorientált szervezetek jellemzői, hogy sokféle közönséggel van kapcsolatuk, sokféle céljai vannak, többnyire szolgáltatást kínálnak és működésüket a közvélemény élénk érdeklődése kíséri. Itt sem nélkülözhetők a tervek, a marketingprogramok és stratégiák. Legvégül pedig a marketing jogi és etikai kérdéseit tárgyalja a könyv. Megismerjük az 1996. évi LVII. versenytörvény ide vonatkozó rendelkezéseit, majd a marketing etikai szabályait közt az Európai Marketing Szövetség etikai kódexének és a Magyar reklámetikai kódexnek az alapelveit, főbb céljait és rendelkezéseit.

Hoffmann Istváné szakértői alapaosszággal megírt könyve felsőfokú ismereteket tár az olvasók elé. Tanulmányozása az egyetemi, főiskolai oktatásban részt vevők és a gyakorlati szakemberek, gazdasági vezetők számára egyaránt ajánlható.

R. I.

*Bakacsi Gyula–Bokor Attila–
Császár Csaba–
Gelei András–Kováts Klaudia–
Takács Sándor*

STRATÉGIAI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
Kft., Budapest, 2000. 358 p.

A vállalatok eredményes működését a dolgozó emberek biztosítják;

ságát is. Kiemeli a piacvizsgálat fontosságát, mert az emberi magatartás, kedvező vagy kedvezőtlen értékelés határozza meg a sikert vagy sikertelenséget.

A marketingstratégia tervezési eszközei közül először a termék-kategóriákkal, a vállalati termékpolitika célkitűzéseivel ismerkedünk meg. Szó van itt a termékéletgörbéről, a fedezetszámításról, a kritikus mennyiség meghatározásáról, a márkapolitikáról. Részletes leírást találunk a könyvben az árral, árpolitikával, árképzési módszerekkel összefüggő kérdésekről. Az árnak kiemelt szerepe van; nagy befolyással van a keresletre, a nyereségre, a termékekről a fogyasztókban kialakított képre (imázsra). Ezért az árképzés az egyik legösszetettebb marketingfeladat! Megismerjük itt az árak közgazdasági mutatóit, az árrugalmasság árpolitikai szerepét, az árpolitika kialakításának feltételeit, céljait, az árstratégiákat stb. Az értékesítési csatornák kiválasztásának szempontjaival, a kis- és nagykereskedelmi funkciókkal és formákkal szintén behatóan foglalkozik a szerző példákkal is.

A potenciális vevőkkel a szervezeteknek kommunikálniuk is kell; a vevőnek tudnia kell, hogy valamely termék megjelent a piacon, milyenek a jellemzői, hol és mennyiért kapható stb. Megismerjük a kommunikációs stratégia új irányait (a kommunikációs cél aktualizálása, integrált kommunikáció, az élményszerűség követelménye, alkalmazkodása az új médiastílusokhoz). A szervezeteknek tájékoztatniuk kell a vevőket a termékek előnyeiről, a marketingkommunikáción belül a reklámozás kiemelkedő jelentőségű. Jellemzőinek bemutatása után áttekinthetjük rövid történetét, tervezési folyamatát, a reklámkampányok céljait és eszközeit, valamint a rek-

lámügynökségek feladatait, továbbá a sport és a reklám kapcsolatát. Sokfélék lehetnek a reklámokon kívüli vásárlásösztönzők is (áruelhelyezés az üzletekben, bemutatók, vásárok, kiállítások). A vásárlásösztönzés vonatkozhat a fogyasztókra, a kereskedelemre (engedmények, kiskereskedők közti verseny) és a kereskedelmi személyzetre (jutalék, jutalom). Olvashatunk a fogyasztói vásárlás és kereskedelmi ösztönző program céljairól, eszközeiről, valamint a személyes értékesítés tervezéséről és értékeléséről.

A PR (public relations) tevékenység a jó kapcsolatok kiépítésére, jó imázs kialakítására és a kedvezőtlen jelenségek, akadályok kiküszöbölésére törekszik. Feladata, hogy megszerezze és megtartsa azoknak az embereknek a megértését, rokonszenvét és megbecsülését, akiknek a véleménye közvetlenül vagy közvetve befolyásolja a szervezet piaci helyzetét. Megismerjük a makretingmunkával kialakított kapcsolatát a PR-menedzser szerepét a stratégiai tervezésben. A direkt marketing egy vagy több reklámmédiumot használ fel arra, hogy a potenciális vevőkből kedvező reakciókat váltson ki, és azonnali válaszra készítse őket. Eszközei: levélreklám, postai megrendelés és minden választ, reakciót kiváltó reklámeszköz. Sokszínűsége miatt a szervezetek sokféle céllal alkalmazhatják; elterjedésében jelentős szerepet játszott a technológiai fejlődés, amely megteremtette az új kommunikációs formákkal az informatikai változásokat, a versenyfeltételek változását.

A szerző végül a marketingmenedzsment speciális területeivel foglalkozik. Ismerteti az ide tartozó szolgáltatások marketingstratégiai sajátosságait és stratégiatervezési folyamatát. Ennek lépései: helyzet-

elemzés, célmeghatározás, költségvetési döntés, termék- és piacstratégiák.

A szolgáltatásmarketing a termékmarketinghez hasonlóan felhasználja szinte az összes ösztönzési eszközt. A nem profitorientált szervezetek jellemzői, hogy sokféle közönséggel van kapcsolatuk, sokféle céljai vannak, többnyire szolgáltatást kínálnak és működésüket a közvélemény élénk érdeklődése kíséri. Itt sem nélkülözhetők a tervek, a marketingprogramok és stratégiák. Legvégül pedig a marketing jogi és etikai kérdéseit tárgyalja a könyv. Megismerjük az 1996. évi LVII. versenytörvény ide vonatkozó rendelkezéseit, majd a marketing etikai szabályait közt az Európai Marketing Szövetség etikai kódexének és a Magyar reklámetikai kódexnek az alapelveit, főbb céljait és rendelkezéseit.

Hoffmann Istváné szakértői alapaosszággal megírt könyve felsőfokú ismereteket tár az olvasók elé. Tanulmányozása az egyetemi, főiskolai oktatásban részt vevők és a gyakorlati szakemberek, gazdasági vezetők számára egyaránt ajánlható.

R. I.

*Bakacsi Gyula–Bokor Attila–
Császár Csaba–
Gelei András–Kováts Klaudia–
Takács Sándor*

STRATÉGIAI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
Kft., Budapest, 2000. 358 p.

A vállalatok eredményes működését a dolgozó emberek biztosítják;

a sikeres vállalatok leginkább dolgozók képzettségével, munkaszeretetével múlják felül a sikerteleneket. A sikerben döntő szerepe van az adottságokon kívül az elkötelezettségnek, a munkával, feladatokkal való azonosulásnak. Ezért irányultak az utóbbi időben a vizsgálatok az emberi erőforrások és a gazdaság teljesítőképessége közti összefüggésekre. A menedzserek munkájának fontos részévé vált a vállalat alkalmazottaiban rejlő erőforrások, lehetőségek kiaknázása, fejlesztése. Az egyre fokozódó gazdasági versenyben az emberi erőforrás menedzsment így fontos stratégiai tényező lett.

A könyv a SZERVEZET – VEZETÉS – STRATÉGIA sorozatban jelent meg. A sorozatot a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékének munkatársaival közösen indította el 1996-ban. A sorozat kötetei jól hasznosíthatók az egyetemi és főiskolai oktatásban, a vezetőtovábbképző intézetek tanfolyamain az oktatók és a hallgatók számára egyaránt. Ez a kötet hangsúlyozva az emberi erőforrás kiemelkedő jelentőségét részletesen bemutatja annak kialakulását, szemléletét, majd stratégiai emberi erőforrás menedzsmentté (SEEM) való fejlődését. Ez a menedzsment a korábbi célkitűzések megtartása mellett a tartós vállalati versenyképességet helyezi előtérbe. A továbblépést a hosszú távú értéknövekedés biztosítása, a pénzügyi felelősség a tulajdonosok felé, a költséghatékonyság, az emberi erőforrás menedzsment funkciójának versenyképességnövelő és integráló szerepe jelenti. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment tehát a környezeti és munkavállalói szempontok megértésére törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezését,

működtetését, értékelését és fejlesztését foglalja magában. Támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását. A stratégiai szakirodalom kiemeli a környezeti változások hatását, amelyeket a globalizáció, az új technológiák, a munkaerőpiac, a kormányzati szabályozások, a versenytársak és az új szervezeti formák jelentenek. A könyv harmadik fejezete – a SEEM tevékenységek, folyamatok keretében – a munkavégzési rendszereket tárgyalja. Kifejti, hogy a feladat végrehajtása helyébe a problémamegoldó képesség kerül, megszűnik az egy ember egy munkakör elve. A munkavégzési rendszert a dolgozók igényeinek figyelembevételével kell létrehozni. Áttekintést kapunk a kialakítási lehetőségekről, feltételekről és tapasztalatokról, a cél a munkavállalói elkötelezettségre, felelősségre épülő munkavégzési rendszer. Arról is dönteni kell, hogy mennyi lesz a munkavállalók autonómiája, döntési jogköre. A továbbiakban szó van a munkakörök és munkavégzési rendszerek elemzéséről, majd a kompetenciákról. Ez utóbbiak azok az alapvető személyes tulajdonságok, amelyek alapján értékelhető, hogy a munkatárs a munkakörében milyen teljesítményt nyújt. A sikeres működéshez a munkafeladatok ellátásához szükséges magatartás leírásával elősegíthető az adott feladatra a legmegfelelőbb munkatárs kiválasztása. A munkavégzési rendszer megtervezéséről, a vezetési stílus változásáról (a munkát végzőknek az azzal kapcsolatos döntésekbe való bevonása), a munkakör változatosságának növeléséről, a munkakörgazdagításáról olvashatunk még ebben a fejezetben, majd a jövőbe mutató megoldásokat ismerjük meg. Ezek közül az egyéni empowerment (hatalommegosztás) a munkakörgazdagítás továbbfejlesztéseként fogható fel,

az önrányító és autonóm munkacsoportoknál a cél a rugalmas munkavégzés, az önálló problémamegoldás, a tanulás és a munkateljesítmény fejlesztése. Ezekhez olyan elkötelezett munkatársakra lesz szükség, akik a technológia kihasználásával maguk is képesek a változásra, a folyamatos megújulásra.

Az emberi erőforrás-áramlás című fejezet szerzői azt vizsgálják, hogy az emberek hogyan kerülnek a szervezetbe és hogyan kerülnek ki onnan, vagyis mi jellemzi a szervezeten belüli mozgásokat, áramlásukat. Megismerjük az emberi erőforrás-áramlás történetileg kialakult négy alapmodelljét, valamint a felvételre, a karriermenedzsmentre, a kiáramlásra vonatkozó alapvető stratégiai választási lehetőségeket. Részletesen foglalkozik a könyv a létszámleépítéssel és az emberi erőforrás-áramlás területén jelentkező új kihívásokkal, tendenciákkal. A környezethez történő alkalmazkodást jellemzi, hogy a vezetők milyen döntéseket hoznak az áramlás irányával, kereteivel kapcsolatban.

A teljesítményértékelési rendszerrel és a teljesítménymenedzsmenttel foglalkozó ötödik fejezetben arról olvashatunk, hogy mire használják a vállalatok a teljesítményértékelési rendszert, majd az értékelők és a rendszer céljait, a megfigyelés módját ismerjük meg. A helyes értékelési rendszer szervesen bekapcsolódik az üzleti tervezés és stratégiaalkotás folyamatába, illeszkedik az informatikai és kontrolling rendszerhez. A továbbiakban a teljesítménymenedzsment rendszer jellemzőit, folyamatát, hazai gyakorlatát, a vezetőnek az értékelésben játszott szerepét s végül az értékelési csapdákat és hibákat ismerjük meg ebben a fejezetben. A jól működő teljesítménymenedzsment rendszer kialakításához hosszú időre van

szükség; a rendszer a szervezet kultúrájához alkalmazkodva s azt fokozatosan átalakítva együtt fejlődik vele.

A kompenzációs és javadalmazási rendszer az emberi erőforrás menedzsment fontos és szerteágazó területe, mert az üzleti vállalkozások költségeinek jelentős részét a bér és az ahhoz kapcsolódó költségek teszik ki. Az ezzel foglalkozó (6.) fejezetben az anyagi jellegű ösztönzés és az emberi motiváció kapcsolatairól, a javadalmazási rendszer céljairól, motivációs folyamatáról olvashatunk. Megismerjük a munkakörre és az egyénre épülő rendszereket. A szerzők kifejtik, hogy a javadalmazási rendszert nem elég kialakítani, hanem azt a napi döntésekkel folyamatosan működtetni kell. Foglalkoznak a felmerülő problémákkal s a fizetési kategória, a képesség vagy kompetencia alapú és a juttatási rendszer céljával, kialakításával, működtetésével. A javadalmazási rendszer akkor lehet hatékony, ha azt a szervezeti kultúra értékei és a munkavégzési rendszerek magatartási és motivációs igényei támogatják, valamint a képzési és kiválasztási rendszer ehhez megfelelő alapot biztosít.

A korszerű teljesítménymenedzsment az értékelési eredményeket a fejlesztési döntések megalapozására is felhasználja. A fejlesztési rendszernek illeszkednie kell a többi emberi erőforrás (erőforrás-áramlási, teljesítményértékelési) rendszerekhez. A fejlesztésen belül kiemelt feladat a vezetők fejlesztése; ezzel függ össze a karrier-menedzsment rendszere. Megismerjük a könyvből a fejlesztés folyamatát s azt, hogy a fejlesztés sikerét a fejlesztési igények, célok tisztázása, a munka, a feladat, az egyén elemzése biztosítja. Olvashatunk a szükségletfelmérés során megválaszolható kérdésekről, a

képzés-fejlesztés megtervezéséről és a képzési program lebonyolításáról. Megismerkedünk a képzés-fejlesztési módszerek két nagy csoportjával. Az „on-the-job” jellegű módszereket a munkavégzéshez kapcsolódva alkalmazzák a közvetlen munkatapasztalatok, az új ismeretek, készségek kipróbálásával. Az „off-the-job” módszereket – a munkavégzésből kiszakadva – a koncentrált, szélesebb ismeretkört felölelő fejlesztés jellemzi.

A szerzők áttekintik a környezeti alkalmazkodás legújabb irányzatát; a szervezeti tanulást. Megvizsgálják, hogy az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szempontú problémája, megoldandó feladat olyan intézmények, struktúrák, tanulási eljárások létrehozása lesz, amelyek képesek az újfajta tudást megteremteni. Foglalkoznak a tudás szervezeti elterjedésével, a szervezeti memória kérdésével és a szervezeti tanulás eredményével is. Végül a tanuló szervezet alapelveivel, felépítésének modelljével, a tanuló szervezetek és az emberi erőforrásmenedzsment kapcsolatával, a tanuló szervezetet támogató emberi erőforrás rendszerekkel s a résztvevőkkel ismerkedünk meg a könyvben.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment kialakulásának, kialakításának útját bemutató könyv sok hasznos és új ismeretet nyújt a gyakorló vezetők számára. Bemutatja e terület kapcsolódásait a külső környezethez és a vállalati tevékenység más területeihez, s esetleírásokkal szemlélteti az élenjáró gyakorlatot. Így nyújt segítséget mindazoknak, akik felismerve az emberierőforrás-menedzsment feladatainak és tevékenységeinek stratégiai súlyát, alkalmazni kívánják a legújabb gyakorlati eszközöket és eljárásokat.

R. I.

Dr. Poór József

(és szerzői kollektívája)

MENEDZSMENT TANÁCSADÁSI KÉZIKÖNYV

KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
Kft., Budapest, 2000. 524 p.

A vezetési tanácsadás segíti a szervezetet céljai elérésében, problémái megoldásában, új lehetőségek kutatásában és a szükséges változtatások megvalósításában. A független tanácsadók már bevált módszereket ismernek, megfelelő szakmai háttérrel rendelkeznek; szinte nincs a gazdasági életnek olyan területe, amelyhez nem kapcsolódna valamilyen tanácsadói tevékenység. A vezetési tanácsadás dinamikusan fejlődő szolgáltatási terület, hiszen az élesedő versenyben egyre több vállalatnak van szüksége jól képzett külső szakértőkre. A nagyvállalatok többsége igénybe veszi a tanácsadók szolgáltatásait s a jövőben a közép- és nagyvállalatok is egyre nagyobb számban fognak problémáikkal külső szakértő tanácsadókhöz fordulni. A kézikönyv szerzői a vezetési tanácsadás jelenlegi szerepéről és helyzetéről számolnak be.

A közel hetvenéves múltra visszatekintő tanácsadás történetének áttekintése után a tanácsadás fejlődését befolyásoló tényezőket – köztük az információtechnológia fejlődését és a globalizáció kiszélesedését – ismerjük meg. Képet kapunk a tanácsadási piac szereplőiről, a hazai és nemzetközi tanácsadó cégekről, valamint az egyéni tanácsadókról éppúgy, mint az ügyfelekről, a tanácsadó szövetségekről, kamarákról is. A tanácsadás folyamata keretében a kapcsolatfelvételtől, a munkaterről, az ajánlatról, a szerződésről és a

szükség; a rendszer a szervezet kultúrájához alkalmazkodva s azt fokozatosan átalakítva együtt fejlődik vele.

A kompenzációs és javadalmazási rendszer az emberi erőforrás menedzsment fontos és szerteágazó területe, mert az üzleti vállalkozások költségeinek jelentős részét a bér és az ahhoz kapcsolódó költségek teszik ki. Az ezzel foglalkozó (6.) fejezetben az anyagi jellegű ösztönzés és az emberi motiváció kapcsolatairól, a javadalmazási rendszer céljairól, motivációs folyamatáról olvashatunk. Megismerjük a munkakörre és az egyénre épülő rendszereket. A szerzők kifejtik, hogy a javadalmazási rendszert nem elég kialakítani, hanem azt a napi döntésekkel folyamatosan működtetni kell. Foglalkoznak a felmerülő problémákkal s a fizetési kategória, a képesség vagy kompetencia alapú és a juttatási rendszer céljával, kialakításával, működtetésével. A javadalmazási rendszer akkor lehet hatékony, ha azt a szervezeti kultúra értékei és a munkavégzési rendszerek magatartási és motivációs igényei támogatják, valamint a képzési és kiválasztási rendszer ehhez megfelelő alapot biztosít.

A korszerű teljesítménymenedzsment az értékelési eredményeket a fejlesztési döntések megalapozására is felhasználja. A fejlesztési rendszernek illeszkednie kell a többi emberi erőforrás (erőforrás-áramlási, teljesítményértékelési) rendszerekhez. A fejlesztésen belül kiemelt feladat a vezetők fejlesztése; ezzel függ össze a karrier-menedzsment rendszere. Megismerjük a könyvből a fejlesztés folyamatát s azt, hogy a fejlesztés sikerét a fejlesztési igények, célok tisztázása, a munka, a feladat, az egyén elemzése biztosítja. Olvashatunk a szükségletfelmérés során megválaszolható kérdésekről, a

képzés-fejlesztés megtervezéséről és a képzési program lebonyolításáról. Megismerkedünk a képzés-fejlesztési módszerek két nagy csoportjával. Az „on-the-job” jellegű módszereket a munkavégzéshez kapcsolódva alkalmazzák a közvetlen munkatapasztalatok, az új ismeretek, készségek kipróbálásával. Az „off-the-job” módszereket – a munkavégzésből kiszakadva – a koncentrált, szélesebb ismeretkört felölelő fejlesztés jellemzi.

A szerzők áttekintik a környezeti alkalmazkodás legújabb irányzatát; a szervezeti tanulást. Megvizsgálják, hogy az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szempontú problémája, megoldandó feladat olyan intézmények, struktúrák, tanulási eljárások létrehozása lesz, amelyek képesek az újfajta tudást megteremteni. Foglalkoznak a tudás szervezeti elterjedésével, a szervezeti memória kérdésével és a szervezeti tanulás eredményével is. Végül a tanuló szervezet alapelveivel, felépítésének modelljével, a tanuló szervezetek és az emberi erőforrásmenedzsment kapcsolatával, a tanuló szervezetet támogató emberi erőforrás rendszerekkel s a résztvevőkkel ismerkedünk meg a könyvben.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment kialakulásának, kialakításának útját bemutató könyv sok hasznos és új ismeretet nyújt a gyakorló vezetők számára. Bemutatja e terület kapcsolódásait a külső környezethez és a vállalati tevékenység más területeihez, s esetleírásokkal szemlélteti az élenjáró gyakorlatot. Így nyújt segítséget mindazoknak, akik felismerve az emberierőforrás-menedzsment feladatainak és tevékenységeinek stratégiai súlyát, alkalmazni kívánják a legújabb gyakorlati eszközöket és eljárásokat.

R. I.

Dr. Poór József

(és szerzői kollektívája)

MENEDZSMENT TANÁCSADÁSI KÉZIKÖNYV

KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
Kft., Budapest, 2000. 524 p.

A vezetési tanácsadás segíti a szervezetet céljai elérésében, problémái megoldásában, új lehetőségek kutatásában és a szükséges változtatások megvalósításában. A független tanácsadók már bevált módszereket ismernek, megfelelő szakmai háttérrel rendelkeznek; szinte nincs a gazdasági életnek olyan területe, amelyhez nem kapcsolódna valamilyen tanácsadói tevékenység. A vezetési tanácsadás dinamikusan fejlődő szolgáltatási terület, hiszen az élesedő versenyben egyre több vállalatnak van szüksége jól képzett külső szakértőkre. A nagyvállalatok többsége igénybe veszi a tanácsadók szolgáltatásait s a jövőben a közép- és nagyvállalatok is egyre nagyobb számban fognak problémáikkal külső szakértő tanácsadókhöz fordulni. A kézikönyv szerzői a vezetési tanácsadás jelenlegi szerepéről és helyzetéről számolnak be.

A közel hetvenéves múltra visszatekintő tanácsadás történetének áttekintése után a tanácsadás fejlődését befolyásoló tényezőket – köztük az információtechnológia fejlődését és a globalizáció kiszélesedését – ismerjük meg. Képet kapunk a tanácsadási piac szereplőiről, a hazai és nemzetközi tanácsadó cégekről, valamint az egyéni tanácsadókról éppúgy, mint az ügyfelekről, a tanácsadó szövetségekről, kamarákról is. A tanácsadás folyamata keretében a kapcsolatfelvételtől, a munkaterről, az ajánlatról, a szerződésről és a

végrehajtás fázisairól (diagnózis, változás tervezése, értékelés) olvashatunk. A tanácsadás sem működhet megfelelő stratégia nélkül. Ez lehet növekedési, stabilitást biztosító és leépítési-átstrukturáló stratégia. Példán keresztül ismerjük meg egy tanácsadó vállalat kontrollingjelentéseit, elemzéseit. A tanácsadók kiválasztásáról, fejlesztéséről, a tudás és tanulás menedzseléséről is szó van a kézikönyvben.

A továbbiakban a tanácsadási marketing alapelveit, gyakorlatát, módszereit, a közvetett és közvetlen marketing jellemzőit ismerjük meg. A marketing nem ér véget a szerződés aláírásával, a szerződés magas színvonalú teljesítése is része, fontos eszköze a marketingnek. A marketingtevékenység középpontjában az ügyfél szükségleteinek és kívánásainak kell állniuk; a marketing módszereit, eszközeit a konkrét célhoz kell igazítani, figyelemmel a szakmai és kulturális környezetre. Várható, hogy a tanácsadói marketingben nagyobb szerepük lesz a személyes kapcsolatoknak; szükséges, hogy a tanácsadók szolgáltatásaiokról pontos leírásokkal rendelkezzenek, amelyeket az érdeklődők rendelkezésére tudnak bocsátani, az internet és az adatbázisok egyre nagyobb szerepet kapnak a tanácsadók megkeresésében, kiválasztásában. A jól végzett tanácsadási munka után írásbeli értékelést, véleményt, ajánlást kell kérni az ügyfelektől!

A pszichológiai vezetési tanácsadás lényege, hogy egyes területek szakemberei segítséget nyújtanak más területek szakembereinek. A szerzők itt foglalkoznak a különböző okból (családi gondok, alkohol, stressz) lelki problémákkal bajlódó embereknek nyújtott segítő tanácsadással s a pszichológiai jellegű tanácsadás területeivel; a

munkaelemzés, a mérnöki pszichológia, a konfliktuskezelés, a reklámpszichológia tartozik többek között ide...

A kézikönyv második része a vezetési tanácsadás funkcionális területeit mutatja be. A stratégiai tanácsadás során a vezetési tanácsadók segítik a megbízó vállalat vezetőit a vállalati stratégia kidolgozásában, megvalósításában és ellenőrzésében. A tanácsadónak rendelkeznie kell az érintett iparág átfogó, stratégiai szintű ismeretével s támogatnia kell a döntéshozatali folyamatot is. A szervezetfejlesztés a szervezetek működésével, javításával foglalkozik; befolyásolni, megváltoztatni, átalakítani igyekszik a szervezet struktúráját. Tevékenysége együttműködés fejlesztésére, csoportközi kapcsolatok kialakítására, fejlesztési és képzési programokra is kiterjed. A vállalati pénzügyi tanácsadás keretében a jellegzetes tanácsadói feladatokat, a pénzügyi tanácsadás múltját, szereplőit, termékeit és szolgáltatásait, valamint várható jövőjét ismerjük meg. A tanácsadás folyamata: a probléma meghatározása, a cél megfogalmazása, a feladatok kijelölése konkrétan, a feladatok végrehajtása és ellenőrzése. Az üzleti értékelés tipikus befektetési tanácsadói termék. A pénzügyi tanácsadónak a pénzügyi ismeretek mellett információtechnológiai és jogi tudással is rendelkeznie kell, s nem elég csak egy-egy helyi piacon tájékozottnak lennie, hanem a világgazdasági folyamatokat is ismernie kell.

Az informatika napjainkra fontos szerephez jutott mindennapi életünkben, ezért az informatikai tanácsadás talán az egyik legdinamikusabban fejlődő vezetési tanácsadási üzletággá vált. Az információmenedzsment és az információtechnológia bemutatása után az informatikai tanácsadók

megbízásának tipikus eseteit ismerjük meg (felső vezetők gondolkodásának segítése, specifikus technikák alkalmazása stb.). Ezután a tanácsadás termékeinek és szolgáltatásainak, hazai és külföldi szereplőinek bemutatása következik; az informatikai tanácsadás jövőjét az informatikai szervezetek szerepváltozása és az új szolgáltatási mechanizmusok határozzák meg.

A következőkben képet kapunk a kézikönyvben a termelés- és működéstanácsadás, az üzleti folyamatok újratervezése, az emberi erőforrások, a minőségügy és a marketing területét érintő tanácsadás feladatairól, módszereiről, hazai helyzetéről, fejlődéséről és jövőjéről. A termelés- és működéstanácsadás jellegzetes területei a munka-, üzem- és folyamatszervezés, a kisegítő és egyéb tevékenységek. Az üzleti folyamatok újratervezése – BPR (Business Process Reengineering) – történetéről, elméletéről és gyakorlatáról, lépéseiről s a vele kapcsolatos Teljes Körű Minőségmenedzsmentről, a folyamat-benchmarkingról szintén tájékozódhatunk. Megismerjük az emberi erőforrások gazdálkodásának tanácsadási szükségleteit, problémáit, folyamatát, a tanácsadási termékeket és szolgáltatásokat. A minőségügy és a minőségügyi tanácsadás stratégiai fontosságú kérdés; a szerzők foglalkoznak a vezető tanácsadó cégek minőségmenedzsmentjével, a tanácsadás folyamatával s a tipikusan alkalmazott módszerekkel. A vállalati működés erőfeszítéseit a piac folyamatosan értékeli, éppúgy, mint a vállalat marketingszemléletét és -gyakorlatát is. A helyzetelemzési tanácsadás során fel kell tárni a belső állapotokat, a külső tényezőket, meg kell határozni a marketingcélokat, a marketingmix körébe tartozó megvalósítandó akcióterveket (termék-, ár-,

forgalmazáspolitiká). Megvilágításra kerülnek a marketing-ellenőrzési feladatok, köztük a tartalmi, a hatás- és hatékonyságellenőrzés is.

A kézikönyv harmadik része a vezetési tanácsadás határterületeivel foglalkozva megismerteti a mezőgazdasági szaktanácsadási rendszer felépítésével, működésével és korszerűsítésének alapelveivel. Az Európai Unió PHARE-programjához kapcsolódó tanácsadás keretében a PHARE céljairól, költségvetéséről és a programok lebonyolításának rendjéről, az Európai Unióhoz való csatlakozást segítő pénzügyi eszközökről olvashatunk. A kisvállalkozási tanácsadás speciális problémáinak bemutatása után arról is szó van a kézikönyvben, hogy a kisvállalkozók sokféle problémáik ellenére is jobban vonakodnak tanácsadó igénybevételétől, mint a nagyvállalatok. Ennek egyik oka a bizalmatlanság, ezért a tanácsadónak – a megbízás elnyerése érdekében – tényeket, adatokat, referenciákat kell bemutatnia.

A tréning módszerek és a tanácsadás összefüggéseiről, formáiról és az etikai kérdésekről is szó van a kézikönyvben, majd a szerzők a regionális és kistérségi tanácsadás jellemzőivel, folyamatával, szolgáltatásaival foglalkoznak. Ilyen szempontok szerint tárgyalják a mérnöki tanácsadás témakörét is, rámutatva, hogy a műszaki tanácsadást végző vállalkozások a jövőben tovább bővítik tevékenységüket a vállalkozásszervezés és a számítástechnika széles körű alkalmazásával.

Végül egy nemzetközi hírű tanácsadási szakértő (Fiona Czerniawska) a tanácsadóipar jövőjével kapcsolatban a változás mozgató rugóit, a jövő kockázatait és veszélyeit, valamint a kulcsfontosságú

sikertényezőket világítja meg. A Mellékletek részletesen ismertetik a kézikönyvben leírt tanácsadási területekkel kapcsolatos szövetségek és szakmai kamarák munkáját. Így tájékozódhatunk a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetsége, a Magyar Gazdasági Tanácsadók testülete (MATT) és más hazai szövetségek céljairól, tevékenységéről, fejlődéséről. Bemutatásra kerül a Vezetési Tanácsadók Szövetségeinek Európai Föderációja (FEACO) szervezete, hatásköre, valamint a Bejegyzett Vezetési Tanácsadó (CMC) minősítés jelentősége és a tanácsadás, a szolgáltatások meghatározása is.

Az ismertetésből bizonyára kitűnik, hogy a vezetési tanácsadás hazai tapasztalatait feldolgozó kézikönyv sokoldalú beszámolót ad a szakma jellemzőiről, fejlődéséről, módszereiről. A tanácsadókon kívül haszonnal forgathatják a tanácsadót kiválasztó, értékelő ügyfelek, valamint az oktatásban részt vevők is.

R. I.

*Csermák Judit–
Dér Géza–Nagy Istvánné–
Pinténné Csermák Jolán*

KÖLTSÉGVETÉSI SZERVEK GAZDÁLKODÁSA

Aula Kiadó, Budapest, 2000. 170 p.

A szerzők az államnak az államháztartás rendszerében megvalósítandó feladatai keretében ismertetik az egyes alrendszerek (központi költségvetés, elkülönített állami pénzalapok, helyi önkor-

mányzati és társadalombiztosítási alrendszerek) tevékenységének jellemzőit, majd a kincstári rendszer működését mutatják be. Az államháztartás szervezeti rendszerét képező költségvetési szervek szakmai feladatai az alaptevékenység ellátására irányulnak, a gazdálkodás e feladat ellátásának személyi feltételeit, tárgyi és pénzügyi eszközeit biztosítja. Szó van a könyvben a költségvetési szervek gazdálkodási jellemzők alapján történő csoportosításáról, az alapítás, a gazdálkodás szervezési módja és az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szerinti csoportosításról, valamint a költségvetési szervek alapításáról, az alapító okirat módosításáról és a költségvetési szerv megszüntetéséről is.

Az önkormányzatok alapvető feladatait a helyi önkormányzatokról szóló – többször módosított – 1990. évi LXV. törvény határozza meg; ezek lehetnek törvény által előírt kötelezően ellátandó és önként vállalt feladatok. Az önkormányzatok feladataik ellátásához tulajdonnal rendelkeznek, költségvetésük az államháztartás szerves része, közszolgáltatásaikat döntően helyi bevételek és központi adók finanszírozzák. Az önkormányzati törvény a pénzügyi szabályozás rendszerét határozza meg, megjelölve a helyi önkormányzatok forráscsoportjait, az egyes csoportokhoz tartozó forrásokat. A központi támogatás, hozzájárulás jogcímeit, mértékét és feltételrendszerét a költségvetési törvény szabályozza. A továbbiakban megismerjük a bevételi rendszer felépítését, a hitelfelvétel feltételeit; a hitel döntő többsége az önkormányzatoknál a likviditási gondok enyhítésére szolgál.

A költségvetés mint pénzügyi terv a tervében várható bevételeket és a feladatok ellátásához szükséges

forgalmazáspolitiká). Megvilágításra kerülnek a marketing-ellenőrzési feladatok, köztük a tartalmi, a hatás- és hatékonyságellenőrzés is.

A kézikönyv harmadik része a vezetési tanácsadás határterületeivel foglalkozva megismerteti a mezőgazdasági szaktanácsadási rendszer felépítésével, működésével és korszerűsítésének alapelveivel. Az Európai Unió PHARE-programjához kapcsolódó tanácsadás keretében a PHARE céljairól, költségvetéséről és a programok lebonyolításának rendjéről, az Európai Unióhoz való csatlakozást segítő pénzügyi eszközökről olvashatunk. A kisvállalkozási tanácsadás speciális problémáinak bemutatása után arról is szó van a kézikönyvben, hogy a kisvállalkozók sokféle problémáik ellenére is jobban vonakodnak tanácsadó igénybevételétől, mint a nagyvállalatok. Ennek egyik oka a bizalmatlanság, ezért a tanácsadónak – a megbízás elnyerése érdekében – tényeket, adatokat, referenciákat kell bemutatnia.

A tréning módszerek és a tanácsadás összefüggéseiről, formáiról és az etikai kérdésekről is szó van a kézikönyvben, majd a szerzők a regionális és kistérségi tanácsadás jellemzőivel, folyamatával, szolgáltatásaival foglalkoznak. Ilyen szempontok szerint tárgyalják a mérnöki tanácsadás témakörét is, rámutatva, hogy a műszaki tanácsadást végző vállalkozások a jövőben tovább bővítik tevékenységüket a vállalkozásszervezés és a számítástechnika széles körű alkalmazásával.

Végül egy nemzetközi hírű tanácsadási szakértő (Fiona Czerniawska) a tanácsadóipar jövőjével kapcsolatban a változás mozgató rugóit, a jövő kockázatait és veszélyeit, valamint a kulcsfontosságú

sikertényezőket világítja meg. A Mellékletek részletesen ismertetik a kézikönyvben leírt tanácsadási területekkel kapcsolatos szövetségek és szakmai kamarák munkáját. Így tájékozódhatunk a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetsége, a Magyar Gazdasági Tanácsadók testülete (MATT) és más hazai szövetségek céljairól, tevékenységéről, fejlődéséről. Bemutatásra kerül a Vezetési Tanácsadók Szövetségeinek Európai Föderációja (FEACO) szervezete, hatásköre, valamint a Bejegyzett Vezetési Tanácsadó (CMC) minősítés jelentősége és a tanácsadás, a szolgáltatások meghatározása is.

Az ismertetésből bizonyára kitűnik, hogy a vezetési tanácsadás hazai tapasztalatait feldolgozó kézikönyv sokoldalú beszámolót ad a szakma jellemzőiről, fejlődéséről, módszereiről. A tanácsadókon kívül haszonnal forgathatják a tanácsadót kiválasztó, értékelő ügyfelek, valamint az oktatásban részt vevők is.

R. I.

*Csermák Judit–
Dér Géza–Nagy Istvánné–
Pinténné Csermák Jolán*

KÖLTSÉGVETÉSI SZERVEK GAZDÁLKODÁSA

Aula Kiadó, Budapest, 2000. 170 p.

A szerzők az államnak az államháztartás rendszerében megvalósítandó feladatai keretében ismertetik az egyes alrendszerek (központi költségvetés, elkülönített állami pénzalapok, helyi önkor-

mányzati és társadalombiztosítási alrendszerek) tevékenységének jellemzőit, majd a kincstári rendszer működését mutatják be. Az államháztartás szervezeti rendszerét képező költségvetési szervek szakmai feladatai az alaptevékenység ellátására irányulnak, a gazdálkodás e feladat ellátásának személyi feltételeit, tárgyi és pénzügyi eszközeit biztosítja. Szó van a könyvben a költségvetési szervek gazdálkodási jellemzők alapján történő csoportosításáról, az alapítás, a gazdálkodás szervezési módja és az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szerinti csoportosításról, valamint a költségvetési szervek alapításáról, az alapító okirat módosításáról és a költségvetési szerv megszüntetéséről is.

Az önkormányzatok alapvető feladatait a helyi önkormányzatokról szóló – többször módosított – 1990. évi LXV. törvény határozza meg; ezek lehetnek törvény által előírt kötelezően ellátandó és önként vállalt feladatok. Az önkormányzatok feladataik ellátásához tulajdonnal rendelkeznek, költségvetésük az államháztartás szerves része, közszolgáltatásaikat döntően helyi bevételek és központi adók finanszírozzák. Az önkormányzati törvény a pénzügyi szabályozás rendszerét határozza meg, megjelölve a helyi önkormányzatok forráscsoportjait, az egyes csoportokhoz tartozó forrásokat. A központi támogatás, hozzájárulás jogcímeit, mértékét és feltételrendszerét a költségvetési törvény szabályozza. A továbbiakban megismerjük a bevételi rendszer felépítését, a hitelfelvétel feltételeit; a hitel döntő többsége az önkormányzatoknál a likviditási gondok enyhítésére szolgál.

A költségvetés mint pénzügyi terv a tervében várható bevételeket és a feladatok ellátásához szükséges

kiadásokat irányozza elő. Alapelvei: a valódiság, a pontosság, a takarékoság, az áttekinthetőség és az egyensúly elve. Szó van a könyvben a költségvetési előirányzatok tervezésének eszközeiről, módszereiről is a tervezés eljárási rendjéről. A továbbiakban a költségvetési előirányzatok megváltoztatásának módjait, a változtatásra jogosultak körét ismerjük meg. Meghatározó a költségvetési szerveknél a pénzellátás szerepe, mert a saját bevételek mellett jelentős a központi költségvetésből jutott támogatás. A pénzellátás és a helyi önkormányzatok finanszírozási rendje mellett a bankszámlavezetés tudnivalóit is bemutatják a szerzők. A közszükségletek kielégítésére irányuló költségvetési gazdálkodásnak felmérésekkel, meghatározott programok szerint kell feladatait teljesíteni; tárgyalásra kerül itt a költségvetés végrehajtásának folyamata (bevételek előírása, kötelezettségvállalás, szállítási szerződés stb.).

Részletesen megismerkedünk a könyvben a közbeszerzési törvényben szabályozott közbeszerzési eljárás lefolytatásával is a Közbeszerzések Tanácsa feladataival. A költségvetési szerveket az Államháztartási törvényben foglaltak szerint ellenőrzik. Kincstári, illetve önkormányzati biztos kijelölésére kerül sor, ha a költségvetési szerv tartozásállománya a meghatározott szintet meghaladja. A kijelölés az Országgyűlés, illetve a pénzügyminiszter, az önkormányzat képviselőtestülete

feladata. A helyi önkormányzatok adósságrendezési eljárásáról, a személyi juttatásokkal és a munkaerővel való gazdálkodásról van még szó. A költségvetés végrehajtása című (VII.) fejezetben.

A vagyon természetes vagy jogi személyek tulajdonában levő, értékben kifejezhető javak és a velük kapcsolatos jogok összessége; a vagyonhoz a jogokon kívül a kötelezettségek is hozzátartoznak. A szerzők ismertetik az államháztartás vagyonának fogalmát, rendeltetését, szerkezetét, a vagyongazdálkodás általános szabályait. Az állami feladatok ellátását szolgáló vagyonból és az állami pénzekből vásárolt társasági részesedésekből álló kincstári vagyon összetevőit táblázat szemlélteti a könyvben. A tulajdonosi jogokat a kincstári vagyonért felelős miniszter gyakorolja a Kincstári Vagyon Igazgatóság útján. Feladata: a tulajdonosi és vagyonkezelői jogok gyakorlása, a vagyontárgyak értékesítése és a vagyonnyilvántartási rendszer vezetése. A továbbiakban megismerjük az önkormányzatok vagyonának szerkezetét, az önkormányzati vagyongazdálkodás tevékenységét, mely a rendeltetészerű használatból, az állagmegóvásból, hasznosításból, a vagyon védelméből és ellenőrzéséből áll.

A költségvetés megtervezéséről és végrehajtásáról az államháztartási információs rendszerben kialakított módon kell beszámolni; ezért ennek rendszerét a statisztikai, a

nemzetközi kormányzati pénzügyi statisztikai adatszolgáltatási kötelezettségekkel is a nemzeti számlák rendszerével összehangoltan kell kialakítani. A könyvvezetéssel alátámasztott beszámoló készítését a számviteli törvény írja elő; a költségvetési szervek beszámolási kötelezettségét kormányrendelet szabályozza. Az éves költségvetési beszámoló könyvviteli mérlegből, pénzforgalmi jelentésből, pénz- és maradványkimutatásból, eredménykimutatásból, valamint kiegészítő mellékletből áll. A féléves beszámoló részei; a pénzforgalmi jelentés és a pénzforgalom egyeztetése.

A könyv végül az államháztartás ellenőrzését tárgyalja, amelynek célját a többször módosított Államháztartási törvény így jelöli meg: a jogszabályok betartása, a bevételek beszedése, a pénzeszközök gazdaságos, takarékos felhasználása, a központi költségvetés és a zárszámadás megalapozottsága, az államadósság célszerű kezelése, a vagyonkezelés hatékonysága, szabályszerűsége, valamint a számviteli és bizonylati rend betartása. Képet kapunk az ellenőrzési rendszer felépítéséről, a számvetőséki ellenőrzésről, a kormányzati, a felügyeleti és belső ellenőrzésről és a könyvvizsgálatról is. Legvégül az ellenőrzés folyamatáról olvashatunk a könyvben.

Rubóczky István