

KAPÁS Judit

PIAC ÉS/VAGY VÁLLALAT? A PIAC-VÁLLALAT DICHOTÓMIA FELOLDÁSA A TÖBBDIMENZIÓS VÁLLALATELMÉLETBEN

A piac és a vállalat a legfontosabb gazdasági intézmények közé tartoznak. Elméletük meglepő módon nem egységes, nem kellően kiforrott és kidolgozott. Az új intézményi közgazdaságtan és a modern osztrák iskola a piaccal és a vállalattal egymástól elválasztva foglalkoznak, azaz az előbbi „csak” vállalatelmélet, az utóbbi „csak” a piaci folyamatok elmélete. Ezzel szemben a szerző szerint egyik intézmény sem szemlélhető a másik nélkül, azaz a piac és a vállalat megértéséhez a két intézmény viszonyát kell megragadni. Erre a megközelítési módra a többdimenziós vállalatelméletben nyílik lehetőség.

A piac és a vállalat alapvető és elemi közgazdasági kategóriák. Egyetemi közgazdaságtani alapkursusokon a hallgatók már az első szemináriumon megismerik ezeket a fogalmakat, majd aktívan használják őket a gazdaság „bonyolultabb” jelenségeinek és folyamatainak megmagyarázásakor. Azt gondolhatná tehát az ember, hogy e fogalmak definiálása egyértelmű, és könnyen elvégezhető már egy bevezető szemináriumon is. De ez nem így van. Furcsa paradoxon, hogy a közgazdaságtan mennyire homályos, nem egyértelmű és bizonytalan meghatározásokat ad olyan alapvető fogalmakról mint a piac és a vállalat, melyeket aztán az elmélet felépítése során alkalmaz.

Valójában persze sok meghatározás létezik mind a vállalatra, mind a piacra, de ezek egyike sem általános és teljes.¹ Nézetem szerint olyan komplex dolgok esetében, mint amilyen a vállalat és a piac is, nincs feltétlenül szüksége a tudománynak definícióra ahhoz, hogy állításokat fogalmazzon meg az adott dologról.² A vállalat tisztán induktív alapon történő definiálásának nincs jelentősége (Casson 1997:78), de ugyanez a piac esetében is igaz. Úgy gondolom, hogy e két kategória tudományos elemzéséhez elegendő abból a – ma már többé-kevésbé általánosan osztott – véleményből kiindulni, hogy a vállalat és a piac a két legfontosabb gazdasági intézmény.

Ez a nézet hiányzik a hagyományos neoklasszikus közgazdaságtanból, amelyben e két fontos intézmény közül valójában csak a piacról esik szó, de úgy, hogy a piac működéséről és lényegéről semmit sem tudunk meg: az elmélet a piaci igazodási folyamatokat nem képes bemutatni, csupán az egyensúlyi és hatékony végállapotot, amely ha egyszer megvalósult, tartósan fennmarad. Ugyanakkor a neoklasszikus közgazdaságtanban nem léteznek vállalatok, csak jogi fikciók, melyek a termelés technológiai egységei. „A vállalat az árelméletben csak retorikai eszköz, amely az árrendszer működésének bemutatását szolgálja” (Demsetz 1988), egy olyan kapocs, amely az exogén tényezők változásának hatására az árban és a mennyiségben bekövetkező változások megmagyarázását segíti (Marshall 1925). Ez az elmélet valójában egy árelmélet, amely tökéletes decentralizációt ír le, ahol a piaci tranzakciók biztosítják a Pareto hatékonyságot, így a vállalat létének nincs oka, ahogy Coase (1937) is megállapította. A fentiek fényében látható, hogy a neoklasszikus közgazdaságtan valójában e két alapvető intézmény, a piac és a vállalat, egyikét sem tudja megmagyarázni. Értelemszerűen ez a modell nem lehet alapja a mai kapitalista piacgazdaságok elemzésének, amelyekben vállalatok és piacok is léteznek. Más elméletek felé kell tehát fordulni.

Milyen elméletek felé forduljunk?

Újabbán a gazdasági intézmények vizsgálatát az új institutionalista közgazdasági iskola állítja középpontba.³ Az új intézményi közgazdaságtan⁴ nevével ellentétben azonban keveset mond magukról az intézményekről.⁵ Az „újak” olyan intézmények kialakulását szeretnék megmagyarázni mint a vállalat vagy az állam, miközben adott preferenciákkal rendelkező racionális egyéneket tételeznek fel. A vizsgálódást egy kezdeti, intézményektől mentes állapotban kezdik.⁶ Hodgson (1998) felhívja a figyelmet arra, hogy az új intézményi közgazdaságtan eme útja, amely adott preferenciákkal rendelkező egyének és egy kezdeti intézménymentes állapot feltételezéséből akarja levezetni az intézményeket, nem járható.

Bármennyire is „intézményinek” mondja magát az új intézményi közgazdaságtan, valójában csak az egyik intézmény, a vállalat kapcsán próbál választ adni olyan típusú kérdésekre, hogy miért létezik, vagy mi a lényege az adott intézménynek. Következésképpen a tranzakciós költségek és a szerződések nexusa elméletek – mivel a „miért léteznek vállalatok” kérdés megválaszolásával foglalkoznak – vállalatelméletek. A modern vállalatelméletek⁷ tehát nem mondanak semmit a piac lényegéről és működéséről. Ebben a tekintetben követik a hagyományos neoklasszikus közgazdaságtant.

A „mi a piac és hogyan működik” kérdés megválaszolásával a piaci folyamatok elmélete (modern osztrák közgazdaságtan⁸) foglalkozik. Az osztrák iskola (Mises 1949, Hayek 1946, Kirzner 1973, O’Driscoll és Rizzo 1985) elégedetlen a neoklasszikus egyensúlyi elemzéssel és a piacot mint folyamatot akarja megérteni. Az osztrák elmélet azt vizsgálja, hogy az egyéni döntések hogyan lépnek interakcióba a piacon, és hogyan generálnak olyan piaci erőket, amelyek az árakat és a mennyiségeket megváltoztatják. Az ő felfogásukban a piaci verseny dinamikus folyamat, melynek nem a végső állapota a fontos, hanem maga a folyamat. Az osztrák iskola a piac vezérlő erejének a vállalkozói felfedezési folyamatot⁹ tekinti, melyben a főszerepet a kirzneri vállalkozó¹⁰ játssza. Az osztrák iskola viszont keveset mond a vállalatról, nincs vállalatelmélete¹¹ (O’Driscoll és Rizzo 1985:123), megközelítésében a vállalat csupán a vállalkozói tervek megvalósításához szükséges eszköz.

A fentiek szellemében tehát azt mondhatjuk, hogy a gazdaság két alapvető intézményéről, a vállalatról és a piacról a közgazdaságtan két különálló, egymással intellektuális kapcsolatban nemigen álló ága, az új intézményi közgazdaságtan és a modern osztrák közgazdasági iskola

foglalkozik.¹² A két elmélet vizsgálódása – a kevés számú kivételtől eltekintve – eredeti kérdésfeltevésük (mi a vállalat és miért létezik, illetve mi a piac és hogyan működik) mentén történik. Következésképpen az új intézményi közgazdaságtan említett ágai „csak” vállalatelméletek, az osztrák iskola pedig „csak” a piac elmélete. Az elméleteket tanulmányozva azonban megállapítható, hogy mindkettő szől – ha csak felületesen is – a saját vizsgálatába nem vont másik kategóriáról is: a modern vállalatelméletek nem tudják a vállalatot megmagyarázni a piac bekapcsolása nélkül, de a piaci folyamatok elmélete sem tudja a piac működését megmagyarázni a vállalat bekapcsolása nélkül. Ez azt jelenti, hogy egyik elmélet kérdésfeltevése sem helyes, mindkét elméletben felmerül a „helyettesíti vagy kiegészíti egymást a vállalat és a piac” kérdés is. Azt gondolom tehát, hogy a gazdaság e két alapintézménye megértésének nem a két intézmény egymástól szeparált elemzésén kell alapulnia – ez a kutatási irány semmiképpen sem vezet az adott intézmény megértéséhez –, hanem a két intézmény viszonyának megértése vezet el az intézmények egyedi megértéséhez is. Tulajdonképpen a szakirodalomban megjelenő és meg nem oldott piac-vállalat dilemma is a fentieket támasztja alá. A vállalatot nem lehet úgy megmagyarázni, hogy az érvelésből kihagyjuk a piacot, és fordítva.¹³ Tisztázni kell – legalábbis elviekben – a piac és a vállalat viszonyát. Nem az a kérdés, hogy melyik létezett előbb, ez valószínűleg tyúk vagy tojás probléma. El kell ismerni, hogy a vállalat és a piac elválaszthatatlanul együtt élnek, létezésük korrelációban áll. Elfogadom azt a nézetet, miszerint a vállalat és a piac is javak (Losaby 1999:112) és nem természetes adottságok. Nyilvánvaló, hogy e két „jószág” között hasonlóságok, de generikus különbségek is léteznek. Ezeket kell feltárni. Azt gondolom, hogy mindez a többdimenziós vállalatelmélet¹⁴ keretében valósítható meg. A piac és a vállalat viszonyára vonatkozó saját álláspontom kifejtése előtt szükségesnek tartom a vállalatelmélet és a piaci folyamatok elmélete vonatkozó nézeteinek áttekintését. Az elméletek bemutatását a szakirodalomban a vállalat és a piac viszonyára vonatkozóan létező négy koncepció¹⁵ struktúrájában teszem meg. Ezek az alábbiak:

- (1) A piac és a vállalat csupán két elnevezés ugyanarra a jelenségre. Ez a nézet jellemzi a modern vállalatelméletek közül a vállalat mint szerződések nexusa elméletet (Alchian és Demsetz 1972, Cheung 1983).
- (2) A piac és a vállalat nem teljesen azonos dolgok, de csak empirikus értelemben különböznek. A gazdasági tevékenység megszervezésének különböző módjait

képviselik, de lényegileg nem különböznek egymástól. A piaci tranzakciók általában rövid távúak, személytelenek, a vállalat pedig hosszabb távú, és komplexebb szerződéseket tartalmaz. Ez a nézet Coase (1937) és Williamson (1985) elméletéből olvasható ki.

- (3) A vállalat és a piac különböző dolgok. A legfontosabb különbség közöttük abban áll, hogy a vállalat hasonló a tervgazdasághoz. E nézetet képviselik néhányan a modern osztrák közgazdaságtan reprezentánsai közül (Hayek 1973, Sautet 2000).
- (4) A vállalat és a piac alapvetően ugyanazzal a problémával, a koordinációval néz szembe. Ezt a nézetet az osztrák iskola közgazdászainak egy másik csoportja vallja (Cowen és Parker 1997, Mathews 1998, Ioannides 1999).

A fenti négy koncepció közül az (1) és a (2) az új institucionalista közgazdaságtan, a (3) és a (4) a modern osztrák iskola koncepciója. Érdekes módon tehát mindkét elméletben létezik olyan nézet, amely a piac és a vállalat alapvetően eltérő természetére utal, és olyan is, amely azonos természetüket hangsúlyozza.

A piac és a vállalat eltérő természete

Coase és Williamson felfogása

A piac és hierarchia irodalom világos különbséget von a piac és a vállalat közé, ez a tranzakciós költségek¹⁶ különbségeiből ered. Az elmélet alapjait Coase 1937-es „The Nature of the Firm” című cikke rakta le. Coase nagy érdeme, hogy megállapította, az árelmélet alapján a vállalat létének nincs oka. A neoklasszikus árelmélet szerint a tranzakciók lebonyolításának ideális mechanizmusa a piaci koordináció. Ha ez így van, akkor miért léteznek vállalatok – tette fel a kérdést Coase (ibid. p. 19.). Megállapította, hogy a piaci koordinációs mechanizmus (árrendszer) használatának költsége van.

Coase úgy látta, a vállalat és piac alternatív koordinációs mechanizmusok a tranzakciók megszervezésére, azaz egymás helyettesítői. A vállalatok léte azt bizonyítja, hogy bizonyos tranzakciók megszervezésében a vállalat jelenti az erőforrások hatékony allokációját a piaccal szemben.¹⁷ A Coase által megfogalmazott teória szerint tehát, ha nem lennének tranzakciós költségek, akkor csak a piac koordinálna, a szervezetek (vállalatok) létének oka így a tranzakciós költségekben keresendő.¹⁸ Azzal, hogy

a piacot és a szervezetet egymás alternatíváinak tekintete, szigorú különbséget tett közöttük. Véleménye alapján a vállalat a piactól abban különbözik, hogy a piacon az egyének között önkéntesek a tranzakciók, míg a vállalaton belül az autoritás alapján történnek. Ezzel a vállalatot azonosította a többszemélyes, hierarchián alapuló struktúrával (Pitelis 1998). Coase (1937) szerint tehát a vállalat megkülönböztető jege az árrendszer elnyomása. Az a kérdés, hogy miért létezik a vállalat azonossá vált azzal a kérdéssel, hogy miért nem az árrendszer koordinálja a termelést a vállalaton belül (Hodgson 1993:78).

Coase nyomdokain Williamson (1975, 1985) fejlesztette tovább az elméletet. Szerinte a tranzakciók megszervezésének általános elve a hatékonyság (economizing), ami nem csak a termelési, hanem az irányítási költségekre (governance cost) is vonatkozik. Ennek megfelelően a különböző tranzakcióknak jellemzőik szerint¹⁹ hatékony irányítási formák felelnek meg. Ezeket mutatja be (közepes mértékű bizonytalanságot feltételezve) az 1. táblázat.

A vállalat azért létezik, mert a piacon a tranzakciós

1. táblázat

Hatékony irányítási formák

		a beruházás specifikussága:		
		nem specifikus	közepes	specifikus
a tranzakció gyakorisága:	alkalmi		piaci irányítás	
	ismétlődő	piaci irányítás	bilaterális irányítás (hosszú távú szerződés)	egységesített irányítás (vertikális integráció)

Forrás: Williamson (1985)

költségek miatt kudarcok lépnek fel. A vállalat célja a tranzakciós költségek csökkentése, a szervezet nem más, mint egy olyan intézmény, amely a költségeket minimalizálja. Williamson hangsúlyozza, hogy „a hierarchia az a szervezeti forma, amit a legutolsó megoldásként kell választani” (Williamson 1993:134). Ez a nézet „a kezdetekben volt a piac” (Williamson 1975:20) állításhoz kapcsolódik, amely már Coase (1937) cikkében is megtalálható volt. Williamson ez alatt azt érti, hogy: „Helyénvaló feltételezni, hogy a tranzakciókat mindaddig a piacon szervezik meg, amíg a piaci csere komoly tranzakciós költségekkel nem jár. Az is mondható, hogy kezdetben volt a piac.” (Williamson 1981:1547)

Coase és Williamson tehát „a vállalat lényegét a piac prizmján át akarják megérteni”, a végső referenciát szá-

mukra a piac jelenti (Fourie 1993:41). A kezdeti piac feltevésével élve tulajdonképpen tagadják, hogy maga a piac is egy intézmény.²⁰

A tranzakciós költségek elmélet piac-vállalat koncepciója feszültségeit jelzi, hogy maga Williamson is a 90-es években írt tanulmányaiban eltávolodik a „vállalat és a piac mint alternatív koordinációs mechanizmusok” nézettől. Határozottan azt állítja, hogy a vállalat nem a piac kiterjesztése, hanem egy másfajta eszköz (Williamson 1991). Nézete szerint a piac nem képes utánozni a vállalatot, mert nem alkalmazhat parancsot, és mert egy teljesen másfajta szerződéses jog támogatja. Ugyanakkor a piac a spontán adaptáció terén, míg a vállalat a kooperatív adaptáció terén van előnyben.²¹ Ez a nézet a két intézmény komplementer jellegét veti fel a helyettesítéssel szemben.

Modern osztrák iskola

Vállalkozói vállalatelmélet

Sautet (2000) vállalkozói vállalatelméletében a piac és a vállalat különbözőségét hangsúlyozza, saját bevallása szerint ezzel a Coase-i tradíciót folytatja (ibid. p. 81.). A különbség lényege szerinte abban áll, hogy a vállalat része a piacnak és használnia kell azt. Piac nélkül – árak hiányában – nem lehetne kalkulálni²², és piac nélkül nem lennének vállalatok.²³

Az, hogy a vállalat lényegileg különbözik a piactól, a vállalkozói vállalatelméletben az alábbiakat jelenti. A vállalat kialakulása a piaci vállalkozói folyamathoz kapcsolódik. Ennek során a vállalkozó irányítása alatt szerveződnek össze az inputok. A vállalat egyik megkülönböztető jegye tehát az, hogy szervezettel rendelkezik, amely a vállalkozót szolgálja. A szervezetben az egyéneket a vállalkozói terv (cél) köti össze, míg a piacon nem létezik egyetlen egységes terv: a vállalatban belül az egyéneket a cél kapcsolja össze (end-connected), a piacon pedig az eszköz (árrendszer) köti őket össze (means-connected). A piac és a vállalat lényege tehát más.

Sautet (2000) végső soron – az osztrák kutatási programnak megfelelően – a piacot akarja megérteni, s ebben a törekvésében csak eszköz a vállalat megmagyarázása, hiszen szerinte a központi kérdés az, hogy a vállalatok léte hogyan kapcsolódik a piaci folyamatokhoz. A piaci folyamatok jobb megértéséhez Sautet vállalkozói vállalatelmélete azt próbálja bemutatni, hogy hogyan részei a vállalatok a piaci folyamatoknak.

A vállalat és a piac eltérő természetét kiemelendő Sautet megállapítja, hogy a vállalatban belül nincs a piaci árrendszerrel analóg mechanizmus (ibid. p. 124.): „nincs

piac a vállalatban belül, csak egy számviteli rendszer” (ibid. p. 125.), amely árnyékárakon alapul. Ezek az árnyékárak egyfajta transzferárak, fontosak a kalkuláció miatt, de nem piaci árak. Tájékoztatják a vezetőt az inputok divíziók közötti felhasználásáról, de csak vállalatban belüli, és nem piaci átváltást (trade-off) mutatnak. Következésképpen a piac és a vállalat alapvetően különböző dolgok²⁴, a vállalat megkülönböztető jegye, hogy tervezést is alkalmaz.

Spontán versus tervezett rend

Hayek (1973:43-46) vezette be a spontán rend (piac) és a tervezett rend (szervezet) megkülönböztetését. Szerinte a spontán rend akkor jön létre, ha sok egyén olyan absztrakt szabályokat követ, melyek ugyan semmilyen akciót nem erőltetnek rájuk, de definiálnak egy elfogadható keretet, amelyen belül az egyének cselekszenek. Éppen az ilyen akciók járulnak hozzá a spontán rend fennmaradásához és reprodukciójához. A spontán rend tehát az egyéni akciók nem szándékolt eredménye, és nem valamilyen tervekben kidolgozott produktum. Ezzel ellentétben a szervezet szándékosan létrehozott struktúra, melyben a résztvevők közös, explicit módon megfogalmazott célokat követnek. A szervezetben az egyének direkt utasításoknak engedelmessé válnak, azaz szervezeti hierarchia létezik.

Hayek alapján a vállalat egyfajta tervgazdaság, de nem kizárólag a parancs alapján működik, mert nem lehetséges a parancsoló agy számára minden tudást kommunikálni²⁵ (Hayek 1973:48). Mivel a tudás elkerülhetetlenül szétszórt (Hayek 1945), és a vállalatban belül is az²⁶, ezért a vállalatvezetésnek szabályokat is kell alkalmaznia annak érdekében, hogy az egyéneket implicit (tacit) tudásuk használatára ösztönözze. A vállalatban belüli alkalmazott szabályok azonban különböznek a spontán rend szabályaitól, Hayek szerint három tekintetben: (1) kevésbé absztraktak, mert meghatározott irányba kell az akciókat terelniük, (2) nem implicitek, hanem explicitek, (3) specifikusak az egyén szervezetben elfoglalt helyére nézve.

A modern osztrák iskola tradicionálisan a piaci folyamatokra koncentrált, Hayek hangsúlyából is az következik, hogy a vállalatelmélet idegen az osztrák közgazdászok számára. Hayek azt hangsúlyozta, hogy azok az elvek, amelyekkel megérthető a spontán rend lényege, alkalmazhatatlanok a szervezetek tanulmányozására.

Hayek nyomán előtérbe került a szabályok és rutinok szerepének hangsúlyozása a vállalatokban: „A vállalat tagjai olyan rutinokat követnek, találnak fel, tanulnak meg és imitálnak, melyek hosszú időn át léteznek. Hasonlóan Hayek kultúra elméletéhez, a rutinok gyakran impli-

citek, képességszerűek, melyeket nem tudatosan követnek, hanem azért, mert a múltban sikereket hoztak.” (Langlois 1992:176)²⁷ Langlois (1992) véleménye szerint, éppen ez az oka annak, hogy a vállalat is elemezhető ugyanazokkal az eszközökkel, mint a piac. Az az alapvető koncepcionális eszköz, amely az elemzésre használható, a koordináció.²⁸

A piac és a vállalat azonos természetű

Szerződéses nexusa elmélet

Ebben a megközelítésben a piac és a vállalat közgazdaságtana nem különbözik élesen. Nincs külön vállalat-típusú és piac-típusú erőforrásallokáció. Mind a piac, mind a vállalat szerződéseket tartalmaz, a vállalat a piactól csupán ezen szerződések természetében különbözik. A szerződéses nexusa elmélet²⁹ szerint a vállalat esszenciája a szerződéses kapcsolatokban áll (Jensen és Meckling 1976:310). Az az állítás, hogy a vállalat nem más, mint szerződések halmaza, azaz egy jogi fikció, elsőként Alchian és Demsetz (1972) cikkében bukkant fel.

Alchian és Demsetz (1972) a vállalat létét a csoporttermelés során megjelenő ösztönzési problémával – melynek oka az információs aszimmetria és az opportunista magatartás – magyarázzák: a vállalat lehetővé teszi a szerződés utáni mérési költségek³⁰ (measurement cost) csökkentését. Alchian és Demsetz (1972) szerint a Coase-i különbség az autoritáson és az ármechanizmuson alapuló allokációk között csak felszíni, a vállalat és a piac között a felek közti hatalom tekintetében nincs különbség: „A vállalat nem tulajdonosa minden inputnak. Nincs hatalma olyan parancsra, autoritásra, amely különbözne a piaci szerződéstől...” (Alchian és Demsetz 1972:777)

A szerződéses nexusa elmélet alapján a vállalat koncepcióját nagyon nehéz megragadni: nem egy individuum, hanem egy olyan jogi egység, amelynek gazdasági konzekvenciái vannak. Míg Coase különbséget tett a vállalat és a piac között, addig a szerződéses nexusa elmélet ezt nem tudja megtenni, a vállalatot mint szerződéses nexusát azonossá teszi a piaccal. A piac és a vállalat csak a szerződéses természetében különbözik, azaz az egyetlen különbség közöttük az, hogy a vállalatban az inputtulajdonosok hosszú távra szerződnek (Alchian és Demsetz 1972), s a vállalatban belüli szerződések nyitottak és folyamatosak. Nem meglepő tehát, hogy Alchian és Demsetz (1972), Fama (1980) és Cheung (1983) azt állítják, hogy a „vállalat” fogalomnak nincs a piactól eltérő tartalma: „...úgy tekinthetjük a vállalatot és a piacot, mint a piac egymással versenyző formáit...” (Alchian és Demsetz 1972:795). Ebben az értelemben „a vállalat tulajdonlása egy irreleváns koncepció” (Fama 1980:290),

„senki sem tulajdonosa a vállalatnak mint entitásnak” (Alchian és Woodward 1987:119), csak az egyes inputoknak lehetnek tulajdonosaik, és ők lépnek szerződéses kapcsolatokba a vállalat keretében.

Modern osztrák iskola

Mathews: a menedzsment is a piac használatát jelenti

Mathews (1998) Coase nézeteiből kiindulva fejti ki koncepcióját. Coase szerint a termelés megszervezésekor a vállalkozó két dolog között választhat: a piacot használja vagy vállalatot hoz létre (menedzsment), azaz aközött választ, hogy az inputokat a piacon vásárolja meg, vagy saját maga állítja elő őket. Mindkét esetben költségek merülnek fel. Coase alapján a vállalkozó azt az alternatívát választja, amelyik kisebb költségekkel jár, tehát akkor hoz létre vállalatot, ha a menedzsment költségei kisebbek, mint a piac használatának költségei.

Mathews (1998) szerint téves az a Coase-i nézet, miszerint a menedzsment és a piac különböző dolgok lennének. A piac használata tulajdonképpen menedzsmentel vásárlást jelent, ezért nem különbözik a menedzsmenttől. Ugyanis ha a vállalat a piacon inputokat vásárol (használja a piacot), egy sor olyan döntést kell hoznia, amely menedzsmentet igényel. Amikor pedig saját maga állít elő egy terméket, használnia kell a menedzsmentpiacot³¹. Mathews (1998) következtetése az, hogy a make-or-buy döntések nem arról szólnak, a piacot használjuk vagy a menedzsmentet, hanem arról, hogy melyik input piacát használjuk (ibid. p. 43).

Ebben a megközelítésben a vállalat a piac használatát jelenti, tehát nem különbözhet természetében attól. Ugyanakkor az osztrák hagyományoknak megfelelően Mathews elismeri, hogy a vállalat egy piaci intézmény, a vállalatok létrehozása és megszervezése része a piaci mechanizmusnak. A vezető alkalmazása (menedzsment) arra szolgál, hogy a piaci lehetőségeket megragadhatassuk. A menedzsment tehát nem áll ellentétben a piaccal. A piac-vállalat választás a piaci mechanizmus miatt áll fent, és maga ez a választás is része a piaci mechanizmusnak.

Cowen és Parker: piac a vállalatban belül

Cowen és Parker (1997) a piac és a vállalat hasonlóságára helyezve a hangsúlyt azt állítják, hogy a vállalatnak is használnia kell az árrendszert.³² Szerintük a vállalatban belül az allokációt a külső árakat figyelve és a belső szubjektív költségeket megbecsülve végzik el az egyének. A belső opportunity cost az ágensek szubjektív értékelésből fakad, és nem egyedi sajátossága a vállalatnak (Cowen és Parker 1997:54). A vállalat képes a piacot

utánozni azáltal, hogy a profitcenterek vezetői árnyékarakat használnak. Ezek a vállalaton belül alkalmazott transzferárak nem a piaci árakat helyettesítik – abban az esetben ha a piac egyáltalán nem is létezik –, sokkal inkább tekinthetőek a belső opportunity cost mérésére tett kísérletnek. Míg a kompetitív piaci árak a piaci lehetőségeket mérik, addig a transzferárak a vállalat erőforrásainak belső szubjektív alternatív költségét jelentik. Ezek erősen szubjektívek és vállalatspecifikusak, s természetesen különböznek a piaci ártól (ibid. p. 54). A transzferárak tehát azt tükrözik, hogy mennyit ér az erőforrás a vállalat számára, és nem azt, hogy mennyit ér a piacon.³³

A szerzők szerint egy jól vezetett nagyvállalat jobban hasonlít a piacra, mint amennyire különbözik tőle. Szerintük valójában a vállalaton belül is létezik a piac, egyfajta belső piac. A vezetésnek, amely a vállalkozást gyakorolja, olyan keretet kell létrehoznia, amelyben a belső piaci folyamat a legjobban végbe tud menni, vagyis a vezetésnek a belső piacot kell támogatnia.

A vállalat és a piac tehát ugyanazzal a problémával néz szembe, a koordinációval és az adaptációval. Az, amit a piacok hatékonyan elvégeznek – az információk rugalmas, gyors feldolgozása – a tanuló szervezetek számára is fontos, imitálendő dolog.

Többdimenziós vállalatelmélet

A fent bemutatott elméletek egyike sem képes a piacot és a vállalatot, a két legfontosabb gazdasági intézményt mint olyat megmagyarázni. Az új intézményi közgazdaságtan célja a vállalat, míg a modern osztrák iskoláé a piaci folyamatok megértése. Mindkét iskolára nézve igaz, hogy kutatási programjában csak az egyik intézmény megmagyarázása szerepel, a másik intézmény csak egy olyan „segédeszköz”, amelyet kényszerűen alkalmaznak az elméletben. Mind az új institucionalisták, mind az osztrák közgazdászok vonakodva vonják be érvelésükbe a másik intézményt. Elméletük problémái pedig éppen ebből a megközelítésből származnak. Nézetem szerint nem lehet a vállalatot és a piacot egymástól elválasztva megérteni. A piac és a vállalat megmagyarázása csak összekapcsolatlan valósítható meg, hiszen a piac és a vállalat kölcsönösen hatnak egymásra, egymás mellett léteznek, egyszerre nyújtanak megoldást azonos és különböző gazdasági problémákra. Ez a megközelítési mód – melyre a többdimenziós vállalatelmélet nyit lehetőséget – feloldja a vázolt elméletekben megjelenő dichotómiát.

A többdimenziós vállalatelmélet modellje kísérlet a vállalatelméletek általánosítására. Teóriám szerint a szerződéses és az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelméletek legkomolyabb fogyatéka, hogy egydimenziós

elméletek. Ez alatt azt értem, hogy a vállalatelmélet által megválaszolható kérdésekre csak egy nézőpontból keresik a választ: vizsgálatuk csupán arra irányul, hogy milyen probléma megoldására ad lehetőséget a vállalat. Ezt a dimenziót magdimenzióknak³⁴ nevezem, mert a vállalat által megoldott probléma lényegi aspektusára vonatkozik. Az említett vállalatelméletek azért nem képesek a vállalatelmélet kérdéseire általános érvényű válaszokat adni, mert egydimenziós elméletek. A vállalat általános értelmű megértéséhez újabb dimenziók bekapcsolása szükséges, s ezek egyike a piaci dimenzió.³⁵

Azt, hogy a vállalat lényegéhez a piaci dimenzió is hozzátartozik, a fenti elméletekből kiolvasható elméleti dilemmák is alátámasztják. (1) Coase kérdése – miért léteznek vállalatok – akár meg is fordítható, s feltehető az a kérdés is, hogy miért létezik a piac.³⁶ Sőt Loasby szerint Coase eredendően rosszul tette fel a kérdést³⁷: nem azt kell megmagyarázni, hogy miért léteznek vállalatok, melyek csökkentik a piaci tranzakciós költségeket, hanem a vállalatot kell felhasználni a piac megmagyarázásában (Loasby 1999:87). Az elméletek tehát – ahogyan ez a fentiekből is kiolvasható – az intézmények megmagyarázásában két utat követnek: az intézményi közgazdaságtan a piacot használja fel a vállalat megmagyarázásában, a modern osztrák iskola újabb törekvése pedig a piac megmagyarázása a vállalat felhasználásával. (2) Ha piactudományról beszélünk, akkor miért ne lehetne beszélni a „szervezetek gazdaságáról” is (Simon 1991). A „szervezetek gazdasága” felveti azt a kérdést, hogy a gazdasági tevékenység nagy részét miért szervezetek (vállalatok) végzik, és milyen szerepet játszik a piac, amely összeköti a szervezeteket.³⁸ (3) Szabad-e a vállalat tipikus és megkülönböztető jegyeit egy másik kategória, a piac értelmében megmagyarázni? Elvezet-e ez a módszer a vállalat immanens, általános jegyeinek a megragadásához? (4) De ha a vállalat természete nem eredeztethető a piacból, akkor mi a kapcsolata azzal? (5) Azonos vagy különböző problémákra biztosítanak-e megoldást? (6) Van-e értelme az időbeliség (kezdeti állapot) kérdésének a piac-vállalat viszonyban?

E dilemmák egy részére nyilvánvaló a válasz. Ha a vállalatot kizárólag a piac értelmében akarjuk definiálni, akkor nem tudunk olyan attribútumot tulajdonítani neki, amely megkülönböztetné a piactól. Ha a vállalatot egyfajta kvázipiactak tekintjük, akkor mint társadalmi intézményt nem tudjuk azonosítani, pedig a piac és a vállalat közötti egyik legnyilvánvalóbb különbség éppen az, hogy a vállalat egy tartós társadalmi struktúra (Fourie 1993). A williamsoni elmélet kritikája alapján az is világos, hogy nincs értelme annak a kérdésnek, hogy mi volt előbb, a piac vagy a vállalat. Az ilyen típusú kérdések megvála-

szolása azért lehetetlen, mert a megokolásban mindig vissza lehet lépni még egy fokot. Ezek a kérdések éppen arra utalnak, hogy kölcsönös függés és meghatározottság áll fent a vizsgált jelenségek között.

A fenti dilemmák nyitott kérdések, s arra készítetnek, hogy más kontextusban gondolkozzunk a vállalatról és a piacról. A két szélsőséges álláspont, amely szerint a piac és a vállalat eredendően és gyökeresen különböző dolgok, teljesen különböző funkciókat látnak el³⁹, illetve, hogy a piac és a vállalat alapvetően azonos dolgok, nem tartathatók. Álláspontom szerint a piac és a vállalat részben helyettesítik, de ki is egészítik egymást. Lényegük és viszonyuk csak akkor érthető meg, ha ezt feltárjuk. Éppen erre nyújt lehetőséget a piaci dimenzió bekapcsolása. A piaci dimenzió alapján a piac és a vállalat mint olyan megmagyarázása elkerülhetetlenül összekapcsolódik, a vállalat megértéséhez a piac és a vállalat viszonyának megértése is hozzátartozik. A többdimenziós vállalatelméletben a piaci dimenzió arra vonatkozik, hogy rendelkezik-e és milyen piaci jegyekkel a vállalat. Az, hogy milyen mértékben és mely piaci jegyekkel rendelkezik a vállalat több tényezőtől függ, melyek feltárása e helyen a téma megértése szempontjából nem feladat és nem is szükséges. A lényeg az, hogy a vállalat adott helyzetekben különböző mértékben válhat hasonlónak a piachoz. De probléma fordítva is felmerül: a piac adott helyzetekben különböző mértékben hasonlíthat a vállalathoz. Sem a piac, sem a vállalat nem referencia, a vállalat is bizonyos mértékig piacszerű, ahogy a piac is vállalatszerű. Egyik sem érthető meg a másiktól elválasztva, egyidejűleg kölcsönösen meghatározzák egymást. Tehát a helyettesítés és a kiegészítés egyszerre áll fent a két intézmény között, de adott helyzetekben eltérő intenzitással. Ménard (1995) megállapítása – mely szerint a piac és a vállalat között végtelen átmenet lehetséges – valójában a piac és a vállalat különböző kombinációkban megvalósuló helyettesítő és kiegészítő viszonyára vonatkozik. A piaci dimenzió beépítése a vállalatelméletbe éppen azt jelenti, hogy feltárjuk, milyen téren helyettesíti, illetve egészíti ki egymást e két intézmény.⁴⁰

Milyen téren helyettesíti egymást a piac és a vállalat?

1. Mindkettő lehetővé teszi, hogy „intelligensen viselkedhessünk strukturális bizonytalanságban” (Loasby 1999:117). A piac, csakúgy mint a vállalat, a bizonytalanság következménye.⁴¹ Mindkettő egy nem fizikai, komplex tőkeeszköz, amely pontosan azért értékes, mert a jövő nem jelezhető előre. Olyan gazdaságban, amelyben a tudás, a képességek állandóan változnak, azaz a szereplők tudása nem tökéletes (tudáshiány áll fent) szükség van olyan intézményekre, melyek e változások követését segítik, azaz a tudáshiány-

nyal való megküzdés eszközei. A piac és a vállalat ilyen eszközök. A tudáshiány leküzdésének legalapvetőbb módja a tanulás. A piac és a vállalat is lehetővé teszi a tanulást, de más-más fajtáját támogatja.⁴²

2. A vállalat és a piac is eszközök a jövőbeli tranzakciók létrehozására és megőrzésére, tulajdonképpen a tranzakciók megszervezésének alternatívái abban az értelemben, ahogy Coase és Williamson is gondolják.
3. Hayek (1937, 1945) nyomán a piac és a vállalat szintén alternatívák lehetnek, de nem a tranzakciók megszervezése, hanem a szétszórt tudás koordinálása terén. Ez a nézet közvetlenül Hayek nézeteiből nem következik, sőt írásából ennek ellenkezője olvasható ki. Hayek az árrendszer (piac) tekintette a szétszórt tudás hatékony koordinációs mechanizmusának. Szerinte a piac a legjobb erőforrásokkalokációs mechanizmus, mert viszonylag olcsó kommunikációs hálózatot jelent (Hayek 1937:45, Hayek 1945:87). A változásokra adott adaptációban felsőbbrendűnek tekintette az árrendszert, mert az minimális információval dolgozik. Mindezek következtében az eredeti hayeki perspektíva alapján nincs szükség vállalatra. A többdimenziós vállalatelmélet megközelítésében azonban más kontextusba is áthelyezhetőek az eredeti hayeki nézetek, így juthatunk arra a megállapításra, hogy a szétszórt tudás koordinációját a vállalat is elvégezheti.
4. A piac és a vállalat is azonos „anyagból” vannak, nevezetesen képességekből (Langlois 1995).

Milyen téren különbözik (komplementer)

a piac és a vállalat?

1. A gazdasági hatékonyság a gazdaságban valahol már fellelhető tudás legjobb használatától függ, a gazdasági haladás pedig az új tudás létrehozásától. A piac képviseli a hatékonyság elérésének (a létező tudás használatának) mechanizmusát, a vállalat pedig az új tudás létrehozásának elsődleges forrása (Loasby 1999:127). Tehát a piac a hatékonyság elérése, a vállalat pedig az új tudás létrehozása terén rendelkezik komparatív előnnyel. A piac hatékonysága elsősorban az implicit (tacit) tudás termelése, tárolása és használata terén marad el a vállalat hatékonyságától.
2. A vállalatnak szüksége van a piacra, hiszen minden vállalat függ más vállalatok (például a szállítók) képességeitől is. A piac biztosítja azt, hogy mások képességeihez hozzáférjünk. Ezenkívül a vállalatoknak azért is szükségük van a piacra, mert nagyszámban bonyolítanak le tranzakciókat.⁴⁴ A piac viszonya a vállalathoz azonban más síkon határozható meg, nem úgy merül fel a kérdés, hogy szüksége van-e a piac-

nak a vállalatra: a piac a már létező vállalatok közötti kapcsolatot jelenti, azaz a piaci kapcsolatok összekötik a vállalatokat.

3. A vállalat és a piac különböző mértékben következményei az egyéni terveknek. A vállalat hayeki értelemben „tervezett rend”, a piac pedig „spontán rend” (Hayek 1973). Ennek következtében a szervezetek az alábbiakban különböznek a piactól: (1) A szervezetek formális megállapodáson alapulnak, amelyekben az önkéntesség fontos elem. (2) A hierarchia korlátozza az egyének magatartását a szervezetben. (2) A szervezetekben a koordináció tudatos. (3) A szervezetekben kooperációra is szükség van.
4. Létezik olyan viszony, a foglalkoztatás, amely csak a vállalaton belül értelmezhető. A foglalkoztatás ugyanis nem jelenti a tranzakció internalizálását, mivel a foglalkoztatási viszony csak a legelső momentumában, az egyén vállalathoz való csatlakozásakor szerződés (Pitelis 1993:56.) Nincs tehát értelme vállalaton belüli és piaci foglalkoztatásról beszélni, az természetszerűleg vállalaton belüli dolog.
5. A vállalat fontos jellemzője, hogy képes a tudással és az információval takarékoskodni. Ez abból következik, hogy a vállalat szabályokat követ (Langlois 1992).
6. A vállalat és a piac különböző dolgok, mert a vállalat tervezést is alkalmaz. A tervezésre a vállalkozónak van szüksége koncepciója megvalósításához. A vállalkozó éppen azért hozza létre a vállalatot, hogy a piaci bizonytalanság egy részét kiiktassa, s ebben segíti a tervezés⁴⁵.

* * *

A többdimenziós vállalatelmélet – a piaci dimenzió bevezetésével – feloldja a piac-vállalat dichotómiát. Az új intézményi közgazdaságtan és az osztrák iskola a piac és a vállalat megmagyarázását egymástól elválasztva próbálják adni, azaz az előbbi „csak” vállalatelmélet, az utóbbi „csak” a piaci folyamatok elmélete. Ugyanakkor, paradox módon, mindkét iskola bekapcsolja az érvelésbe – „segédeszközként” – a másik intézményt is. Ez azt bizonyítja, hogy a vállalat nem magyarázható meg a piac nélkül, és fordítva. A piac és a vállalat megértéséhez a két intézmény viszonyát kell megragadni, csak ez oldja fel az említett elméletekben megjelenő dilemmákat. A többdimenziós vállalatelméletben a piac és a vállalat olyan intézmények, melyek kölcsönösen függenek egymástól és meghatározzák egymást, bizonyos terén helyettesítői, illetve kiegészítői egymásnak.

A piaci dimenzió felvázolásával a többdimenziós vállalatelmélet, mint egy új elmélet egyik dimenziójának el-

ső megfogalmazását adtam. Azt gondolom, hogy ezt a kutatást a jövőben folytatni kell, az eddigi eredményeket gazdagítani, részletezni szükséges. Erre bátorít az is, hogy a tárgyalt probléma egyre nagyobb jelentőséggel bír a közgazdaságtanban. ■

Irodalom

- Alchian, A. A. – Woodward, S.* (1987) Reflections on the Theory of the Firm. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 143:110-136.
- Alchian, A. A. – Demsetz, H.* (1972) Production, Information Cost, and Economic Organization. *American Economic Review* 62:777-795.
- Arrow, K. J.* (1969) The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Non Market Allocation. *Megjelent: The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System. Vol. I. US Joint Committee. Washington, DC. US Government Printing Office*
- Casson, M.* (1982) *The Entrepreneur: An Economic Theory.* Gregg Revivals. Aldershot. 1991
- Casson, M.* (1997) *Information and Organization.* Oxford: Oxford University Press
- Chandler, A. D.* (1992) What is a Firm? A Historical Perspective. *European Economic Review* 36:483-492.
- Cheung, S. N. S.* (1983) The Contractual Nature of the Firm. *Journal of Law and Economics* 26:1-21.
- Coase, R. H.* (1937) *The Nature of the Firm.* *Megjelent: Williamson, O. E. – Winter, S. G. (szerk.): The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development. Oxford University Press, New York, Oxford. 1991*
- Cowen, T. – Parker, D.* (1997) *Markets in the Firms: A Market Process Approach to Management.* London: Institute of Economic Affairs
- Demsetz, H.* (1988) The Theory of the Firm Revisited. *Journal of Law, Economics and Organization* 4. 1:141-161.
- Dugger, W. M.* (1990) The New Institutionalism: New but not Institutional. *Journal of Economic Issues* 24:423-431.
- Dulbecco, P. – Garrouste, P.* (1999) Towards an Austrian Theory of the Firm. *Review of Austrian Economics* 12. 1:43-64.
- Fama, E. F.* (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy* 88. 2:288-307.
- Foss, N. J.* (1994) The Theory of the Firm: The Austrians as Precursors and Critics of Contemporary Theory. *Review of Austrian Economics* 7. 1:31-64.
- Foss, N. J.* (1997) Austrian Insights and the Theory of the Firm. *Advances in Austrian Economics* 4:175-198.
- Fourie, F. C. V. N.* (1993) In the Beginning There Were Markets? *Megjelent: Pitelis, C. (szerk.) Transaction Costs, Markets and Hierarchies. Oxford: Basil Blackwell. pp. 41-65.*
- Hayek, F. A.* (1937) *Economics and Knowledge.* *Megjelent: Individualism and Economic Order. London: Routledge and Kegan Paul. 1976. pp. 33-56.*
- Hayek, F. A.* (1945) *The Use of Knowledge in Society.* *Megjelent: Individualism and Economic Order. London: Routledge and Kegan Paul. 1976. pp. 71-99.*
- Hayek, F. A.* (1946) *The Meaning of Competition.* *Megjelent: Individualism and Economic Order. London: Routledge and Kegan Paul. 1976. pp. 92-106.*
- Hayek, F. A.* (1973) *Law, Legislation and Liberty.* London: Routledge. 1993

- Hayek, F. A. (1978) Competition as a Discovery Procedure. Megjelent: New Studies in Philosophy, Politics, Economics and History of Ideas. London: Routledge and Kegan Paul
- Hayek, F. A. (1982) Két oldalnyi képzelgés a szocialista kalkuláció lehetetlenségéről. Megjelent: Hayek, F. A.: Piac és szabadság: válogatott tanulmányok. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1995
- Hodgson, G. M. (1993) Transaction Costs and the Evolution of the Firm. Megjelent: Piteleis, C. (szerk.): Transaction Costs, Markets and Hierarchies. Oxford: Basil Blackwell. pp. 77-100.
- Hodgson, G. M. (1998) The Approach of Institutional Economics. Journal of Economic Literature XXXVI. March:166-192.
- Ioannides, S. (1999) Towards an Austrian Perspective of the Firm. Review of Austrian Economics 11. 1-2:77-97.
- Johnsen, H. C. G. (1999) Making Organisational Learning the Basis for an Austrian Theory of the Firm: Problems and Possibilities. Paper for the Workshop on Austrian Economics and the Theory of the Firm, Copenhagen, August 16-17, 1999
- Jensen, M. C. – Meckling, W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics 3:305-360.
- Kapás, J. (1999) A modern osztrák közgazdasági iskola nézeteinek alkalmazása a vállalatelméletben. Vezetéstudomány 11:22-32.
- Kapás, J. (2000) A vállalatelméletek általánosítása: többdimenziós vállalatelmélet. PhD értekezés, Miskolci Egyetem. Kézirat
- Kirzner, I. M. (1973) Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press
- Langlois, R. N. (1992) Orders and Organizations: Toward an Austrian Theory of Societal Institutions. Megjelent: Caldwell, B. – Boehm, S. (szerk.): Austrian Economics: Tensions and New Directions. Boston: Kluwer. pp. 165-192.
- Langlois, R. N. (1995) Do Firms Plan? Constitutional Political Economy 6. 3:247-261.
- Loasby, B. J. (1999) Knowledge, Institutions and Evolution in Economics. Routledge. London and New York
- Marshall, A. (1925) Principles of Economics. London. Macmillan
- Mathews, D. (1998) Management vs. The Market: An Exaggerated Distinction. Quarterly Journal of Austrian Economics 1. 3:41-46.
- Mátyás, A. (1996) A hagyományos közgazdaságtan bírálata és kutatási körének kiszélesítése az új intézményi iskola képviselői részéről. Közgazdasági Szemle 7-8:614-628.
- Ménard, C. (1995) Markets as Institutions versus Organizations as Markets? Disentangling some Fundamental Concepts. Journal of Economic Behavior and Organization 28:161-182.
- Mises, L. (1949) Human Action: A Treatise on Economics. Third Revised Edition. Contemporary Books, Inc. Chicago. 1963
- Moore, J. (1992) The Firm as a Collection of Assets. European Economic Review 36:493-507.
- O'Driscoll, G. P. – Rizzo, M. (1985) The Economics of Time and Ignorance. Oxford: Blackwell
- Pitelis, C. N. (1998) Transaction Costs and Historical Evolution of the Capitalist Firm. Journal of Economic Issues 32. 4:999-1017.
- Samuels, W. J. (1995) The Present State of Institutional Economics: Critical Survey. Cambridge Journal of Economics 19:569-590.
- Sautet, F. – Foss, N. J. (1999) The Organization of Large, Complex Firms: an Austrian View. Paper for the Workshop on Austrian Economics and the Theory of the Firm, Copenhagen, August 16-17, 1999
- Sautet, F. E. (2000) An Entrepreneurial Theory of the Firm. London. Routledge
- Simon, H. A. (1991) Organizations and Markets. Journal of Economic Perspectives 5:25-44.
- Szakadát, L. (1996) Új idők – szelecskék. Az új intézményi közgazdaságtan magyarországi elterjedése. Közgazdasági Szemle 5:431-436.
- Williamson, O. E. (1975) Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: The Free Press
- Williamson, O. E. (1981) The Modern Corporation: Origin, Evolution, Attributes. Journal of Economic Literature 19:1537-1568.
- Williamson, O. E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press
- Williamson, O. E. (1991) Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance. Journal of Law, Economics and Organization 7. Special issue:159-187.
- Williamson, O. E. (1993) Transaction Cost Economics and Organization Theory. Industrial and Corporate Change 2. 2:107-156.
- Witt, U. (1999) Do Entrepreneurs Need Firms? A Contribution to a Missing Chapter in Austrian Economics. Review of Austrian Economics 11:99-109.

Lábjegyzet

- 1 Nem könnyű arra a látszólag egyszerű kérdésre válaszolni, hogy mi a vállalat vagy mi a piac. Bizonyítja ezt az a tény, hogy az egyes szerzők különböző jellemzőket emelnek ki e két kategória kapcsán. Chandler (1992) például négy jellemvonással határozza meg a vállalatot: (1) jogi egység, (2) adminisztratív egység, (3) képességek, fizikai és likvid tőke együttese, (4) javak termelése és elosztásának eszköze. Moore (1992) szerint a vállalat eszközök kollektívja, Casson (1997:80-99) pedig nyolc jellemző adat alapján definiálja a vállalatot, és a sor még folytatható lenne. Nem célok e helyen e definíciók hiányosságait elemezni, de könnyen belátható, hogy ezek nem általános meghatározások, elegendő csupán a szervezet egy új típusára, a virtuális vállalatra gondolni. Hasonló nehézségekkel állunk szemben a piac definíciója terén is. Sokáig a cserék absztrak terének tekintették a piacot, ahol az eladók és a vevők közötti gyakori interakciók meghatározzák az árat. Jevons szerint a piac olyan külső üzleti kapcsolat, amely tudásközösséget (cserearányt) hoz létre, az Arrow-Debreu modellben pedig az ármechanizmus jelenti a piacot.
- 2 Véleményem szerint a közgazdaságtudománynak nemcsak, hogy nincs szüksége a vállalat és a piac definíciójára, de az nem is fogalmazható meg – ha tartjuk magunkat a definícióval szemben támasztott követelményekhez –, minden próbálkozás hiányos lesz a vállalat és a piac komplexitása miatt. Azt gondolom, hogy a definícióra már csak azért sem érdemes erőt pazarolni, mert az egész közgazdaságtan tulajdonképpen a piac és a vállalat lényegének és működésének megértéséről szól.
- 3 Az intézmények kialakulásának, lényegének és működésének kérdését elsőként az ún. régi institucionalista iskola (Veblen, Commons, Mitchell, Myrdal) vetette fel. A „régiek” nem törekedtek arra, hogy átfogó, egységes és általános elméletet hozzanak létre, az egyes közgazdászok nézetei is csak laza kapcsolatban álltak egymással. Mivel a korokban divatos matematikai modelleket és más formális technikákat nem alkalmazták, elméletüket kevésbé szigorúnak, sőt alacsonyabb rendűnek tekintették, és hamar perifériára szorultak. Hodgson (1998) viszont a „régiek” egy kiváló elemzését adva „újrafelfedezésükre” csábítja a közgazdászokat. Mivel a „régiek” a vállalat és a piac kapcsán sem adnak egységes elméletet, így a tárgyalásból kihagyom őket.
- 4 Az új institucionizmus a 60-as évektől alakult ki az USA-ban, és több ága létezik. Lásd erről: Samuels (1995), magyar nyelven: Szakadát (1996), Mátyás (1996). Nemigen lehet egységes blokkként kezelni az „újakat” hiszen ők maguk sem értenek egyet abban, hogy elméletüknek valójában mi is a lényege (Hodgson 1998). A

- vállalat és a piac megmagyarázása tárgyában közülük a tranzakciós költségek elmélete (Coase 1927, Williamson 1985) és a vállalat mint szerződések nexusa elmélet (Cheung 1983, Alchian és Demsetz 1972) a releváns elméletek. A továbbiakban az új intézményi közgazdaságtan elnevezés alatt ezekre gondolok.
- 5 Az új intézményi közgazdaságtan kritikájáról lásd: Dugger (1990).
 - 6 Williamson számára például ezt a kezdeti, intézménymentes állapotot a piac léte jelenti, és ebből vezeti le a többi intézményt (vállalatot).
 - 7 Modern vállalatelméletek alatt a szakirodalom a vállalat szerződéses elméleteit (tranzakciós költségek elmélete, szerződések nexusa elmélet, tulajdonosi jogok elmélete) érti. Itt ezt most azonosítottam az új intézményi közgazdaságtannal.
 - 8 Samuels (1990) az osztrák közgazdaságtant is az új intézményi közgazdaságtan egyik irányzatának tekinti.
 - 9 Lásd erről: Hayek (1978), Kirzner (1973).
 - 10 Kirzner (1973) vállalkozói elméletéről lásd: Kapás (1999).
 - 11 Meg kell jegyezni, hogy az utóbbi években erős lendületet vett az „osztrák stílusú” vállalatelmélet. Az alábbi munkák tartoznak ide: Sautet és Foss (1999), Sautet (2000), Ionaidis (1999), Witt (1999), Dulbecco és Garrouste (1999).
 - 12 A két elmélet közötti kapcsolatot veti fel Foss (1994, 1997).
 - 13 Megdöbbenő, hogy a közgazdaságtan egyes elkülönülő ágai között milyen éles az elhatárolódás, és hogy az egyes iskolákhoz tartozó közgazdászok mennyire vonakodnak kutatási körükbe vonni más elméletek által középpontba állított kérdéseket, melyek pedig nyilvánvalóan kapcsolódnak saját kutatási programjukhoz is. Jól példázza ezt a fenti két iskola esete is.
 - 14 Többdimenziós vállalatelmélet a szerződéses és az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelméletek általánosításaként felállított vállalatelméleti modell. Lásd: Kapás (2000).
 - 15 Cowen és Parker (1997) velem ellentétben csak három koncepciót említ.
 - 16 Magát a tranzakciós költség fogalmat elsőként nem Coase, hanem Arrow (1969:84) használta.
 - 17 Coase a vállalat létét, természetét és növekedését a külső piaci tranzakciós internalizálása érveléssel magyarázza. Williamson is követi ezt a gondolatot.
 - 18 Coase logikája szerint a vállalat a piaci tökéletlenségek miatt létezik. Álláspontja előfeltételezi a termelést és a piac létét (Pitelis 1998:263). Ha a piac eleve létezik, akkor az allokáció hatékonyan megtörténhet a piacon. Így ebben a logikában a vállalat nem létezne, ha nem lennének piaci tökéletlenségek.
 - 19 Az egyes tranzakciók alapvetően három ismértben különböznek egymástól: gyakoriság, a bizonytalanság mértéke, tranzakciós-specifikus beruházás iránti igény (Williamson 1985).
 - 20 A piac intézményjellegének elvetése komoly hiányosság a tranzakciós költségek elméletében. Természetesen a piac nem tekinthető egy kezdeti, intézménymentes állapotnak, ahogy ezt Hodgson (1998:182) is megállapítja.
 - 21 Az adaptáció – amely a gazdasági szervezetek központi problémája Williamson szerint – két fajtája a kooperatív és a spontán adaptáció. Lásd: Williamson (1993).
 - 22 Ez a nézet összecseng Hayek (1982) megállapításaival, melyeket az ún. kalkulációs vitában tett.
 - 23 Ezzel – Coase teóriájához hasonlóan, de más magyarázattal – implicit módon a piac elsődlegességét hangsúlyozza.
 - 24 Meg kell jegyezni, hogy Sautet nézete közel áll Coase (1937) „a vállalat lényege az árrendszer elnyomása” nézetéhez, mivel az árnyékárak szerinte nem piaci funkciót töltenek be, valójában a tervezést segítik.
 - 25 Ezzel a megállapítással Hayek a kalkulációs vitában a szocialista gazdaság lehetetlenségéről tett megállapítását viszi át a vállalatra.
 - 26 A tudás vállalatban belüli szétszórtságáról és az ún. hayeki tudás-problémáról lásd: Foss és Sautet (1999) és Sautet (2000).
 - 27 Ebben a tekintetben a vállalati kultúra spontán módon kifejlődött absztrakt szabályokat jelent.
 - 28 Valójában Hayek gondolataiban is megtalálható ez az állítás. Hayek az árrendszert a szétszórt tudás koordinálása legjobb eszközének tekintette a vállalattal szemben. Ezzel mégiscsak azonos koncepcionális eszközt használ a két intézmény leírására, nevezetesen a koordinációt.
 - 29 Az irányzat elnevezése Jensen és Meckling 1976-os cikkéből származik.
 - 30 A mérési költség a tranzakciós költség egyik fajtája.
 - 31 Menedzsmentpiac alatt a vállalati vezetők piacát kell érteni. A menedzsmentpiac szó használata azt jelenti, hogy meg kell találni azokat a vezetőket, akik a legjobb döntéseket tudják hozni.
 - 32 Ez a nézet ellentétes Coase nézetével.
 - 33 Meg kell jegyezni, hogy a hagyományos szemléletben az árnyékárakat a piaci árak (nem tökéletes) helyettesítőinek tekintették.
 - 34 A szerződéses elméletekben ez a központi „mag” a tranzakciós költség probléma, az evolúciós-kompetencia-alapú vállalatelméletben pedig az implicit (tacit) kompetencia (tudás) használata és az új tudás létrehozása.
 - 35 A többdimenziós vállalatelmélet a vállalatot az alábbi dimenziók mentén tekinti: (1) mag, (2) piaci, (3) vállalkozási, és (4) idő dimenzió. Lásd: Kapás (2000).
 - 36 „A piac sokkal fontosabb annál, semmint hogy kezdetinek tételezzük fel.” (Loasby 1999:112)
 - 37 Ez persze nem von le Coase érdemeiből a tekintetben, hogy korát messze megelőzte a „miért léteznek egyáltalán vállalatok?” kérdés felvetésével. A korabeli közgazdászok ugyanis a vállalatot adott-ságnak tekintették.
 - 38 A piacgazdaság a williamsoni „kezdetekben volt a piac” nézetet tükrözi, amelyben a piac az elsődleges, a „szervezetek gazdasága” viszont a vállalatok primátusából indul ki. Az elnevezés valójában az intézmények leírásának sorrendjét határozza meg. Simon (1991) felvetése nyomán arra a következtetésre lehet jutni, hogy egyik elnevezés sem helyénvaló, mivel a két intézmény kölcsönösen meghatározza egymást és kölcsönösen függ egymástól.
 - 39 A legfőbb érv e mellett, hogy a vállalat tud termelni, a piac pedig nem.
 - 40 Álláspontomból az is következik, hogy nincs szükség harmadik kategóriára, például a williamsoni hibrid intézmény bevezetésére.
 - 41 Már Coase (1937) is megállapította, hogy bizonytalanság hiányában a vállalat nem jönne létre.
 - 42 A piac és a vállalat tanulás terén megnyilvánuló különbségeinek leírását lásd: Johnsen (1999).
 - 43 A Coase-Williamson-féle érveléssel, miszerint a piac és a vállalat a tranzakciók megszervezésének alternatív módjai, nem az a probléma, hogy ne lenne igaz, hanem az, hogy nem kizárólag ebben áll a kapcsolat közöttük.
 - 44 Casson (1982:163–164) bemutatja azokat a tényezőket, amelyek piac hiányában a cserét akadályozzák. Ez alapján arra a következtetésre jut, hogy a vállalat létrehozása összekapcsolódik a piaccal.
 - 45 Tervezés alatt e helyen nem csupán a formális, explicit tervek kidolgozását kell érteni. A terv implicit formában is létezhet a vállalat tagjainak fejében.

PAPANÉK Gábor

INNOVÁCIÓ A MAGYAR RÉGIÓKBAN

A szerző cikkében a tudományos technológiai fejlődést megalapozó innovációs folyamatok egyes hazai regionális jellemzőit, lehetőségeit, gondjait kívánja feltárni és olvasóinknak bemutatni.

Magyarországon a történelem során nagy eltérések alakultak ki az egyes régiók gazdasági fejlettségében, s az elmúlt évtizedben e különbségek még növekedtek is. Napjainkra az ország gazdaságilag eltérő fejlettségű részekre szakadt. Az elemzés célja e folyamat kulcsfontosságú elemének, a régiókban kialakult innovációs gyakorlatnak a vizsgálata. Arra kívánok rámutatni, hogy a regionális differenciálódás megfordítására – a kiegyenlítődés megindítására – elsősorban a régiók saját „tudásbázisának” jelenleginél szélesebb körű felhasználása, a helyi adottságok intenzívebb hasznosítása teremthet lehetőségeket.

A vizsgálatok keretében a következő meghatározásokat alkalmazom:

- *Kutatás és kísérleti fejlesztés (K+F)* „az a rendszeresen végzett alkotó munka, amelynek célja az ismeretanyag bővítése, beleértve az emberről, a kultúráról és a társadalomról alkotott ismereteket, valamint ennek az ismeretanyagnak a felhasználását új alkalmazások kidolgozására. A K+F háromféle tevékenységet ölel fel: az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést” (OECD, 1993/a, 29. oldal).
- „Az *innováció* egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített terméké, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése” (OECD, 1993/a, 19. oldal). „A K+F csupán az innovációs tevékenységek egyike” (OECD, 1993/b 19. oldal), „az innováció K+F-en túlmenő tevékenységeinek – a teljesség igénye nélküli – listája a következő: tervezés,

felszerszámozás és engineering, a gyártás megindítása, az új termékek marketingje, a termelésben még nem alkalmazott technológia megvásárlása, a „tárgyasult technológia” (gépek és berendezések) megszerzése” (OECD, 1993/b, 29–30. oldal).

- A *tudás* az innovációs folyamat megvalósításához szükséges információk összessége, „a termelékenységszükségjavulás és a gazdasági növekedés fő forrása”. (OECD, 1996. 3. oldal).
- A *tudásáramlás* az innováció megvalósításához szükséges információkat – bármely kommunikációs csatornán – a létrehozóktól az alkalmazókhöz továbbító folyamat (OECD, 1996. 7. oldal).
- *Régiók* a 35/1998 országgyűlési határozatban kijelölt, az EU „területi egységek európai besorolása” szerinti NUTS II. szintű térségek.

Az elemzéseket elsősorban a GKI Rt. 2000 és 2001 évi hagyományos félévenkénti felmérései keretében gyűjtött adatokra építem. E – postai – felvételeinkben a több mint 20 főt foglalkoztató jogi személyiségű vállalkozások KSH regiszteréből véletlenszerűen (de a foglalkoztatott létszám csoportjai szerinti rétegzéssel) a megkérdezettek 8000 cégére kiterjesztett „mintája” került kiválasztásra. A minták szerkezete az ellenőrző vizsgálat szerint jól reprezentálja az alapsokaságot. A határidőre visszakapott mintegy 700–800 válasz fontosabb (regionális, ágazati, cégméret és tulajdonítípus szerinti) megoszlásai szintén megfelelőeknek minősíthetők.*

* A felmérés módszereiről lásd pl.: (Ahogy...), Papanék–Petz–Vértes.

A régió gazdasági helyzetének, perspektíváinak vállalati megítélése

A magyar gazdaságban a központi régió társadalmi-gazdasági túlsúlya régóta gond. Az elmúlt évtizedben egyre nyugtalanítóbbá váltak a nyugati, illetve keleti országrészek fejlettségi különbségei, az ország „kettészakadásának” a veszélye.

Ugyanakkor igencsak figyelemreméltó, hogy a GKI Rt.

formációhiány – mindenekelőtt a viszonylag kevés versenytapasztalat – magyarázza a kapott értékeléseket. A megkérdezettek harmada-fele nem tudott választ adni például arra a kérdésre, hogy költségeik színvonala alacsonyabb vagy magasabb-e az EU-ban szokásosnál, s az információhiány a problémás régiókban az átlagosnál is szélesebb körben jelentkezett.

A felmérések szerint a vállalatok jelenleg valamennyi régiókban hasonlóan (mértéktartó, bár a múlt őszinél kis-

Régióink gazdaságának néhány jellemzője

Jellemzők*	Nyugat-	Közép-	Dél-	Közép-	Észak-	Észak-	Dél-	Együtt
	Dunántúl			Magyarország		Alföld		
Népesség, 1000 fő	984	1107	975	2884	1269	1522	1342	10 043
Munkanélküliségi ráta, %	4,4	6,0	8,2	5,2	11,5	10,1	5,7	7,0
Egy lakosra jutó külföldi tőke, E Ft	226	144	76	544	133	68	82	237
Egy főre jutó GDP, E Ft	1102	978	770	1474	678	675	761	997
Ipari GDP súlya, %	42	45	27	20	36	27	26	28
K+F (számított) létszáma, fő	823	880	795	13 009	760	2135	1913	20 315

* A népesség számok 2000. I.1.-ére, a munkanélküliségi adatok 1999-re, a további mutatók 1998-ra vonatkoznak.

Forrás: A magyar régiók zsebkönyve 1999. KSH. 2000, valamint Magyar Statisztikai Évkönyv 1999. KSH 2000.

felméréseknek a vállalati teljesítmények regionális különbségeivel kapcsolatos eredményei a statisztikáknál kisebbeknek mutatják a területi eltéréseket.

A táblázat szerint valamennyi régióban a válaszadók viszonylag széles körében van jó véleménye cége termé-

sé enyhébb optimizmussal) ítélik meg *perspektíváikat* is.

Az adatok szerint a válaszadók minden régióban azzal számolnak, hogy a piaci lehetőségeik gyors ütemben (az exportban a korábbiaknál lassabban, belföldön azonban az eddigiéknél gyorsabban) bővíhetnek. Az értékesítés

Adott nézőpontból saját cégét már ma is az EU piacon versenyképesnek ítéelő válaszolók részaránya (%)

Nézőpont	Nyugat-	Közép-	Dél-	Közép-	Észak-	Észak-	Dél-	Orsz. átl.
	Dunántúl			Magyarország		Alföld		
Termék színvonala	46	42	47	50	42	42	36	44
Értékesítési árak	55	57	44	56	45	46	49	51
Értékesítési hálózat	18	24	22	18	18	13	15	18
Marketing színvonala	14	11	8	8	13	11	10	11

Forrás: GKI Rt. 2000 őszi felmérése

keinek/szolgáltatásainak, valamint értékesítési árainak nemzetközi versenyképességéről (illetve lesújtó értékítélete marketingmunkájuk színvonaláról). Sőt, sajátos módon olykor éppen a *légfejlettebb – központi – régió cégei adták a leginkább kritikus értékelést termékeik/szolgáltatásaik versenyképességéről*. Egyes súlyos gazdasági nehézségekkel küzdő régiókban viszont meglehetősen optimista helyzetképet kaptunk. Sajnos valószínű azonban, hogy a lemaradó régiók egyes cégeinél elsősorban az in-

volumene így 2001-ben is viszonylag dinamikus, csekély regionális eltérésekkel átlagosan 4–5%-kal (bár az agrárszférában talán csak 1%-kal, de az iparban 7, s a szolgáltatásokban is 4% körül) növekedhet. Mindenütt a külföldi tulajdonú vállalatok a leginkább derűlátóak. A foglalkoztatottság ugyancsak minden régióban (s a mezőgazdaság kivételével minden ágban) bővíhet. Az inflációs várakozások átlagosan (és nagyobb területi szóráddal) 10% körüliek ugyan, de minden régióban

Régióink gazdaságának néhány jellemzője

	Nyugat-	Közép-	Dél-	Közép-	Észak-	Észak-	Dél-	Orsz. átl.
	Dunántúl			Magyarország		Alföld		
Árbevétel*/növekedése, %	113	109	108	110	112	115	113	111
Belf. értékesítési árak*/növekedése, %	108	108	106	107	109	109	108	107
Beruházások*/növekedése, %	111	122	107	106	139	121	116	115
Bruttó átlagkereset*/növekedése, %	112	111	110	110	111	115	112	111
Foglalkoztatott létszám**/változása %	-3	5	-7	7	-3	7	-1	2
2000-ben nyereségesen gazdálkodók részaránya, %	81	83	79	81	62	80	76	78

* / 2000 = 100%, a válaszok súlyozott átlagai

** / A létszámnövelést, illetve –csökkentést előirányzók százalékának különbsége (az „egyenleg”)

Forrás: GKI Rt. 2001 tavaszi felmérése

így is módot látnak némi profit realizálására és a reálkeresetek 2–3%-os emelésére. Számos cég kivételének némi növekedését várja ugyan, de a válaszok nem utalnak az import „elszaladásának” a veszélyére. Mindez – különösen ha figyelembe vesszük, hogy az elmúlt években a válaszadók mindig alábecsülték a lehetőségeket – mind a magyar gazdaságban, mind a vizsgált térségekben viszonylag kiegyensúlyozott, továbbra is a világgazdaságénál gyorsabb fejlődést ígér, s (a válaszadók eltérő szintű optimizmusának figyelembevételével is) *reményt támaszt a regionális különbségek eddigi gyors növekedésének lelassulására.*

Az innovációs erőfeszítések gyakorisága és eszköztára

A régiók fejlettségi különbségeit a valóságosaknál kisebbeknek mutató fenti vállalati vélemények ismeretében talán nem is meglepő, hogy a GKI Rt. felmérések az elmúlt években megvalósult innovációk gyakoriságai terén sem mindenkor igazolták vissza a várt regionális különbségek létét. Az adatokban világosan tükröződik ugyan a központi régió intenzívebb fejlődése, de a gazda-

sági nehézségekkel küzdő Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország és Dél-Alföld lemaradására – s a lemaradás felszámolását célzó, az átlagosnál intenzívebb erőfeszítésekre – alig utal valami jel.

Akár megnyugtatónak is nevezhetnénk, hogy nincsenek regionális különbségek az elmúlt években megvalósult vállalati innovációkra vonatkozó adatközlések terén.

Semmiképp nem értékelhetjük azonban pozitívan, hogy a kapott információk szerint a vállalati innovációs törekvések eszköztára ugyancsak viszonylag egységes. Az intenzív műszaki fejlesztési törekvések az ország minden régiójában ritkábbak, mint nemzetközi versenytársainknál (s éppen már a viszonylag fejlettebb központi régióban erősebbek valamivel, mint a másutt működő cégeknél). A legtöbb térségben a cégek elsősorban a marketing erőfeszítésektől várják versenypozícióik erősödését, mindenütt számos cég tulajdonít továbbá kiemelkedő fontosságot a humán tényezőknek is. A cégek összességében foglalkoztatottaik létszámának szerény emelésére törekcszenek, e céljukat azonban az eltérő foglalkoztatási helyzet ellenére mindenütt a szakképzettek számának erőteljes növelésével, illetve a szakképzetlenek radikális csökkentésével tervezik megvalósítani.

Az elmúlt három évben innovációkat megvalósított cégek részaránya, %

Innováció típusa	Nyugat-	Közép-	Dél-	Közép-	Észak-	Észak-	Dél-	Orsz. átl.
	Dunántúl		Magyarország			Alföld		
Országosan új termék	32	32	37	47	30	26	25	35
A cégnél új termék	68	65	59	71	54	54	58	63
Új technológia	57	48	53	46	55	51	47	50
Know-how, licenc vásárlása	7	13	7	13	12	9	8	10

Forrás: A GKI Rt. 2000 tavaszi felmérése

Az adott innovációs „eszköz” alkalmazásától a közeljövőben jelentős versenyképesség-javulást váró cégek %-a

Innovációs eszköz	Nyugat-	Közép-	Dél-	Közép-	Észak-	Észak-	Dél-	Orsz. átl.
	Dunántúl		Magyarország			Alföld		
Saját K+F	16	14	16	35	20	15	21	22
Szabadalom stb. vásárlás	7	11	4	6	5	3	3	6
Ingyenes technológia	11	8	6	6	14	13	8	9
Nagyobb beruházás	31	44	35	34	38	38	40	37
Piackutatás	51	41	45	52	42	48	51	48
Erőteljes reklám	21	31	36	30	33	33	29	30
Szakképzettség növelés	36	38	37	53	37	42	44	43
Ösztönzési rendszerfejlesztés	45	47	34	51	33	48	50	45

Forrás: GKI Rt. 2001 tavaszi felmérése

A korszerűsítési erőfeszítések során jelentősebb információs segítséget váró cégek részaránya (%)

A segítséget adó intézmény típusa	Nyugat-	Közép-	Dél-	Közép-	Észak-	Észak-	Dél-	Orsz. átl.
	Dunántúl		Magyarország			Alföld		
Egyetem, főiskola								
– a régióban	8	8	12	17	14	7	7	11
– másutt	6	15	14	9	6	6	10	10
Hazai dokumentációs, információs tanácsadó cég	23	17	20	20	18	19	21	20
Hazai K+F intézmény	6	8	14	14	11	14	8	11
Találmányi hivatal	–	6	2	6	7	2	1	4
Másik hazai cég	24	36	19	21	23	23	37	26
Külföldi anyavállalat	13	18	11	24	20	5	6	15
Más külföldi szervezet	9	10	13	14	–	9	5	9

Forrás: GKI Rt. 2001 tavaszi felmérése

Végül adataink nem mutatnak igazán jelentős regionális különbségekre a „tudásáramlás” – az innovációs információkhoz való hozzájutás – terén sem.

A táblázat adataiból világosan kirajzolódik ugyan, hogy a tudástranszfer terén a külföldi tőke a központi (és – a válaszok szerint – az északmagyarországi) régiókban nagyobb szerepet vállal, mint másutt. Eltér az előzetesen feltételezettől a régiókban működő felsőoktatási és K+F intézmények innovációs szerepvállalása is (általános vélekedés ugyanis, hogy ezek nem csak a központi régióban, hanem a Dél-Alföldön is jelentősebb hatásúak, mint az ország más térségeiben). Valójában azonban e tárgykörben is inkább a közvetítő intézmények korlátozott hatásaira vonatkozó információink hasonlósága, mint a régiók sarkos különbségei a jellemzőek.

A fejlődés akadályai

A kapott válaszok szerint nincsenek igazán markáns regionális különbségek a vállalati fejlődést (pontosabban: növekedést) korlátozó tényezőkre vonatkozó vélemények közt sem.

A piaci lehetőségek előzőekben jelzett javulása ellenére a válaszolók – különösen a nagy cégek – minden régióban a *belföldi kereslet korláta*it minősítik *leggyakrabban a teljesítményük növelését gátló fő tényezőnek*. A versenyt a régiók cégeinek 25–40%-a ítéli kifejezetten élesnek (a mezőgazdaságban csak szűkebb körben észlelik, az építőiparban és a kereskedelemben viszont, ahol a cégek felénél is erőteljesen befolyásolja az értékesítés lehetőségeit érdemben élénkebbnek látják, mint másutt). Át-

**A termelés (szolgáltatás) bővítés legfontosabb korlátjának
az adott tényezőket minősítő cégek %-a**

Tényezők	Nyugat-	Közép-	Dél-	Közép-	Észak-	Észak-	Dél-	Orsz. átl.
	Dunántúl			Magyarország		Alföld		
Szűk belföldi kereslet	54	47	62	59	68	63	59	59
Szakképzett munkaerő hiánya	20	8	7	13	8	10	22	13
Tőkehiány	36	46	31	36	46	31	34	37
Vevők fizetési késedelmei	30	32	30	32	35	30	23	30
Az állam kiszámíthatatlan magatartása	37	16	34	30	37	40	34	32

Forrás: GKI Rt. 2001 tavaszi felmérése

lagosan a válaszadók csaknem egyharmada – és a kicsik, illetve a külföldi többségük ennél is nagyobb része – jelzi továbbá a tisztességtelen versenynek teljesítmény- visszafogó hatását is. A likviditási helyzetről kapott kép különösen kedvezőtlen. Az elmúlt hónapokban országosan a cégek 13%-ának (de a Dél-Dunántúlon 20%-ának) voltak súlyos, további mintegy 50 (!) százaléknak néhány napos fizetési nehézségei (a mezőgazdaságban azonban ugyanezen arányok csaknem 30+40%), s a fizetőképesség alakulása a nemzetközi gyakorlattól élesen eltérő módon a cégek több mint negyedénél elsősorban a kintlévőségek változásától, az üzleti partnerek késedelmes (vagy nem) fizetéséből fakadó gondok aktuális súlyától (a Dél-Dunántúlon azonban sokhelyütt a kedvezőtlen jövedelmezőségtől) függött. Ugyancsak általános gond, hogy a cégek egyharmadánál az állami magatartás kiszámíthatatlansága is a fejlődés fontos akadálya. E baj különösen súlyos a mezőgazdaságban, ahol a válaszadók széles körben a tulajdonviszonyok rendezésének a halogatása miatt is károsodnak. A gazdálkodók azonban – a gazdasági bűnözés elleni törvények meghozatala, illetve érvényesítése mellett – a társadalombiztosítási és adóterhek előírányzott mérséklésének megvalósítását is elvárják a gazdaságpolitikától.

Úgy vélem ugyanakkor, hogy a fejlődés gondjainak fenti listája a bemutatott elemzés tapasztalatai alapján fontos kiegészítésre szorul. Nem okvetlen megnyugtatóak ugyanis a regionális fejlesztési törekvések hasonló-ságáról mondottak. Hiszen vizsgálatunk alapján valójá-

ban arra kell következtetnünk, hogy a *hazai területfejlesztési koncepciók még nem mindenütt illeszkednek kellően régióink igencsak eltérő adottságaihoz*. Bár a helyi sajátosságokra épített fejlesztési erőfeszítések nélkül nehéz helyzetű régióink nem számíthatnak (gyors) felzárkózásra, s a magyar gazdaság egészének stabilitása is veszélybe kerülhet, kis térségeink sajátos (a jelenlegi túlzott különbségek mérséklését is ígérő) fejlődési lehetőségeinek a feltárása sokak számára még a vonatkozó kutatások előtt álló feladat. ■

Irodalom

1. EC, DGXVI: Regional Innovation Strategy Pilot Project. Brussels, 1998
2. Enyedi, Gy.: Regionális folyamatok Magyarországon. Bp. 1996
3. Horváth, Gy. – Illés I.: Regionális fejlődés és politika. Európai Tükör Műhelytanulmányok No.16. 1999
4. Országos Területfejlesztési Koncepció. Magyar Köztársaság Kormánya, 1997
5. Papanek, G. – Petz, R. – Vértes, A.: Harmonized Enterprise Surveys in Hungary. Hungarian Statistical Review. Special English Issue, 1997
6. Rechnitzer, J. (ed): Az innováció alapú gazdaságfejlesztés modellje a Közép-Dunántúlon. Nyugat-Magyarországi Tudományos Intézet, 2000
7. Tudomány és technológiapolitika 2000. Oktatási Minisztérium, 2000

HETESI Erzsébet - REKETTVE Gábor

A LAKOSSÁGI ÜGYFELEK LOJALITÁSÁNAK MÉRÉSE ÉS ELEMZÉSE EGY MAGYAR ENERGIASZOLGÁLTATÓNÁL

A fogyasztói lojalitás magyarországi vizsgálata arra hívja fel a figyelmet, hogy a nemzetközileg bevált technikák és módszerek alkalmazásakor – esetleges téves következtetések elkerülése végett – ajánlatos bizonyos módosításokkal élni. A szerzők munkájuk során mindazonáltal olyan új jelenségeknek is tanúi lehettek, melyek szerint a magyarországi fogyasztók véleménye számos kérdésben hasonló a versenypiaci körülmények között élő fogyasztókéhoz.

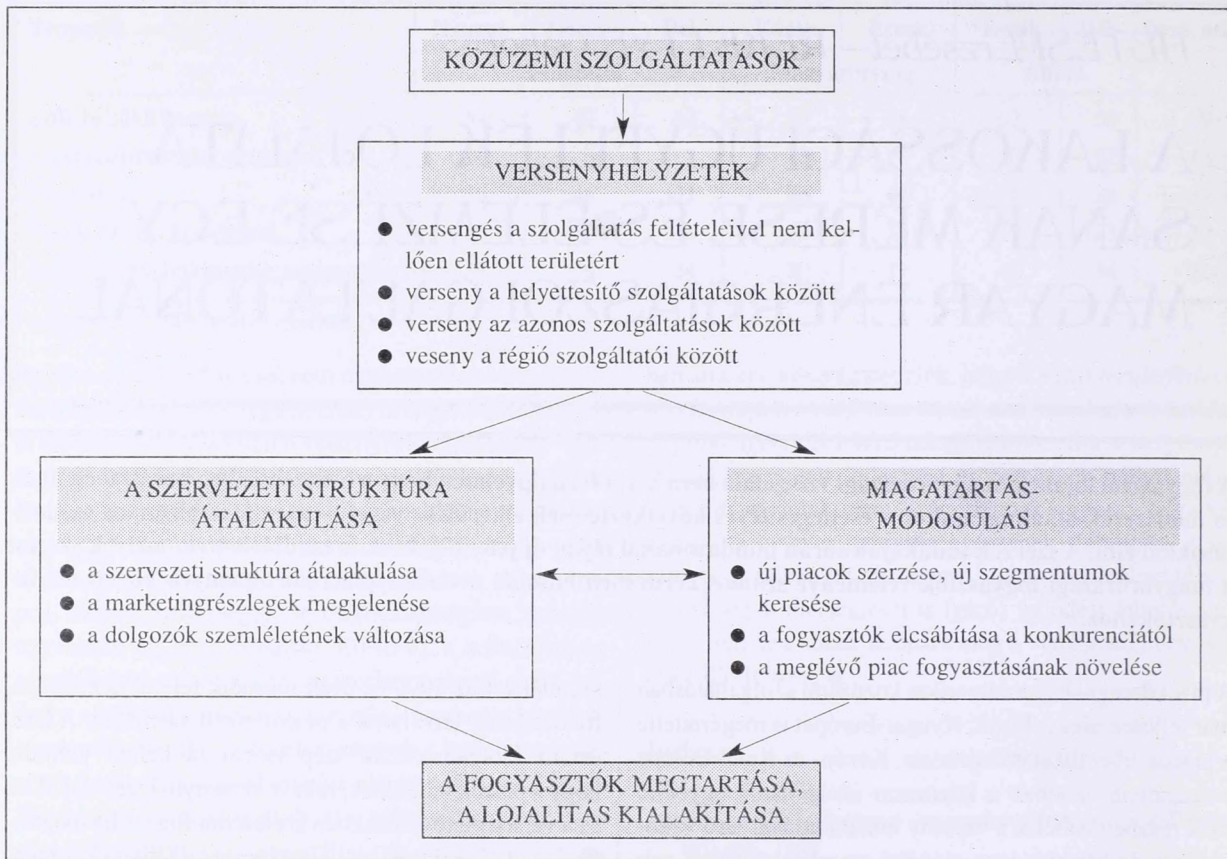
A piaci dereguláció az amerikai közüzemi szolgáltatásban már teljesen megvalósult, Nyugat-Európát is megérintette a piacok liberalizálásának szele, Közép- és Kelet-Európa országaiban azonban a közüzemi szolgáltatók egyelőre csak részben ismerik a verseny kialakulásával járó változásokat, és bár bizonyos mértékű szemléletváltással már ma is találkozhatunk a cégeknél, az igazi marketingorientáció még hiányzik.

Magyarországon a közüzemi szolgáltatók állami monopóliuma következtében hosszú évekig a fogyasztók egyrészt olcsón juthattak a szolgáltatásokhoz, másrészt a fogyasztó kiszolgáltatott helyzetben volt: akkor jutott olcsón az adott szolgáltatáshoz, ha ügyféllé válhatott, ha kívárta a „sorát” a telefonigénylők listáján, ha végre elért az utcájába a gázvezeték, vagy a szennyvízelvezető csatorna. Bármilyen hihetetlennek tűnik, alig több, mint egy évtizeddel ezelőtt az országban még kiváltságnak számított a telefonvonalhoz való hozzájutás, és a kisebb településeken gondot jelentett a vezetékes víz, illetve a vezetékes gáz is. A rendszerváltást követően fokozatosan megtörtént a közüzemi cégek privatizációja, melynek következtében a telekommunikációs és az energiaszektor jelentős része külföldi tulajdonosok kezébe került. A privatizáció jelentős fejlesztéseket hozott, és megváltoztak a piaci viszonyok is. Az új körülmények között a többnyire továbbra is részleges monopolhelyzetben lévő cégeknek új kihívásokkal kell szembenézniük, és a hagyományos

szemléletet az 1990-es évek második felétől kezdődően, fokozatosan, felváltotta a piacorientált szemlélet. A közüzemi szolgáltatóknak szép lassan rá kellett jönniük, hogy a piacok telítődnek, relatív versenyhelyzet alakul ki, és a verseny a továbbiakban is élesedni fog, és ha megtörténik az EU-hoz való csatlakozás, akkor a liberalizált piacokon a hagyományos eszköztár már nem alkalmazható. A közüzemi szolgáltatóknál már ma érzékelhető és a várható változásokat egy olyan elméleti modellben rendszereztük, amely alapvetően három tényezőcsoportot tartalmaz. (1. ábra)

A változók első csoportja a piaci körülményekben és a vizsgált szolgáltatók helyzetében végbemenő átalakulásokat tartalmazza, azokat a jellemzőket, amelyek hatással lehetnek a közüzemi szolgáltatók magatartásának módosulására. Már a privatizáció időszakában versengés alakult ki a szolgáltatás feltételeivel nem kellően ellátott területek megszerzéséért, hamarosan megjelent a verseny a helyettesítő szolgáltatások között (vezetékes telefon-mobil telefon, gázfűtés-villanyfűtés), majd lassan kialakult az azonos szolgáltatások közötti konkurencia is. A változások következtében a jövőben élesedni fog az ország egyes régiói közötti verseny is, ha pedig belegondolunk a távközlési és energiapiacok várható felszabadításának következményeibe, akkor nem kétséges, hogy a jelenlegi kényelmes helyzet belátható időn belül gyökeresen megváltozik.

A változások következményei a közüzemi szolgáltatóknál



A megváltozott körülmények jelentős hatással vannak a közüzemi szolgáltatók viselkedésére. Itt két tényezőcsoportot emelünk ki: a modell bal oldalán szereplő négyzet azokat a változásokat tartalmazza, amelyek a szervezet életében (kultúra átalakulása, szemléletváltás, a marketing megjelenése a szervezeti felépítésben), a jobb oldali pedig azokat, amelyek a szervezet magatartásában mennek végbe (piacok bővítése, fogyasztás növelése). A két tényezőcsoport között szoros a kapcsolat, hiszen az új piaci követelmények szemléletváltást igényelnek, és ez az új szemlélet jelenik meg a magatartásmódosulásban. Az a meggyőződésünk, hogy e két tényezőcsoport eredménye és célja – hosszabb távon – a fogyasztói lojalitás kialakítása, és annak megőrzése lesz. Ezért vállalkoztunk arra, hogy egy magyarországi energiaszolgáltató esetében elemezzük a fogyasztói lojalitást befolyásoló tényezőket.

A fogyasztói lojalitás vizsgálatának elméleti modellje

A fogyasztói lojalitás kérdésköre nem új keletű a nemzetközi szakirodalomban. A közép-kelet európai országokban

azonban csak az utóbbi években találkozhattunk a probléma megjelenésével, empirikus mérések pedig nagyon ritkák e területen. Hasonló a helyzet a fogyasztói elégedettség kutatásával kapcsolatban is. Jóllehet Magyarországon már vannak példák a fogyasztói elégedettség mérésére, a vizsgálatoknak még nem alakultak ki igazi hagyományai. Ennek egyik oka az, hogy a vállalatok többségénél még mindig az a legfontosabb cél, hogy eladják a termék vagy szolgáltatást ahelyett, hogy olyan termék előállítására és szolgáltatás nyújtására törekednének, amelyeket a fogyasztó meg akar vásárolni, amellyel elégedett és talán még hűséges is marad a céghez. A másik ok, hogy a közép-kelet európai országokban még nem alakult ki a valódi fogyasztói öntudat, tudatosság, csekély az érdekérvényesítő hajlam és képesség; és amíg a szervezetek a fogyasztóknak való megfelelés kényszere nélkül is eredményesek tudnak maradni, addig nem fognak erőfeszítéseket tenni sem az elégedettség növelésére, sem a lojalitás kialakítására. Márpedig a piaci feltételek e térségben – és különösen Magyarországon – olyan ütemben változnak, hogy kellő előkészületek nélkül a cégek több-

sége feltehetően nem tud majd megfelelő válaszokat adni a kihívásokra.

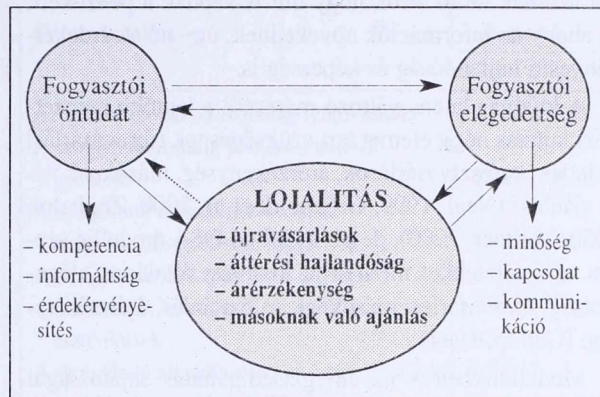
A közüzemi szolgáltatók helyzete megkülönböztetett figyelmet érdemel, hiszen e területen az előzetes modell alapján csak most alakul ki a verseny, és e szervezetek számára nagy kihívást jelent majd a versenytársak megjelenése, amelyeknek a piacok telítődése miatt alig lesz módjuk új piacrészek megszerzésére, azaz a jelenlegi szolgáltatóktól kell majd elcsábítaniuk a fogyasztókat. Kétségtelen, hogy – mint azt akár Amerikában, akár Angliában tapasztalták – a fogyasztók számára először nehezen érthető a választás lehetősége. Amikor azonban tudatosulnak a dereguláció nyújtotta lehetőségek, támogatni fogják azt, és ha a váltás költségei nem lesznek magasak, az új feltételek pedig kedvezőbbek lesznek, az ügyfelek hajlamosak lesznek elhagyni régi szolgáltatójukat.

Fentieket, valamint a nemzetközi tudományos kutatásokban egyre szaporodó lojalitás vizsgálatokat (Reicheld-Sasser, 1990, Anderson et al, 1994, Kristensen, 1997, Fornell, 1999, Grönholdt et al, 2000, Zeithalm, 2000, Parasuraman-Grewal, 2000) figyelembe véve egy talán meghökkenítőnek tűnő kutatásra vállalkoztunk. Egy magyarországi (47%-ban külföldi szakmai befektetővel rendelkező) áramszolgáltató szervezetnél vizsgáltuk a fogyasztói lojalitás alakulását, azaz olyan területen, ahol egyelőre nincs verseny, nincs választási lehetőség, és ahol a szolgáltatások sajátosságai is specialitásokat mutatnak. A lojalitás definiálásának problémáira itt nem kívánunk kitérni, csak utalunk rá, hogy e kérdésben sincs teljes egyetértés a marketing szakirodalomban.

A lojalitást befolyásoló tényezők vizsgálatánál elsősorban a szakirodalomban már részben bizonyított összefüggésekre támaszkodtunk (Gallup, 1994, Oliver, 1999, Neal, 1999, Martensen et al, 2000), de a vizsgált terület specialitásai és a sajátos magyarországi környezeti feltételek következtében a nemzetközi szakirodalomban ismertekhez képest a kutatás új elemeket is tartalmaz. A kutatási koncepciót a 2. ábrán foglaltuk össze.

A nemzetközi irodalomból ismert modellekből átvettük a fogyasztói elégedettség vizsgálati módszereit, és abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a minőséggel való elégedettség növeli az általános elégedettséget, az pedig pozitív hatással van a lojalításra. Bár a „minőség-elégedettség-lojalitás” láncot számtalan elméleti tanulmány és empirikus kutatás megkérdőjelezte (Reicheld 1996, Oliver, 1999, Neal, 1999, Zeithalm, 2000, Vollmer, 2000), legalább ennyi cikk szól a pozitív kapcsolatról (Jones-Sasser, 1996, Grönholdt et al, 2000, Martensen et al, 2000). Tekintettel a sajátos magyarországi viszonyokra,

A lojalításra ható tényezők



úgy gondoltuk, hogy ebben a térségben a „minőség-elégedettség-lojalitás” lánc a maga kölcsönhatásában értelmezhető.

A minőségen kívül elégedettséget mérő változóknak tekintettük a fogyasztó és a cég közötti kapcsolatok milyenségét is. Hazánkban ugyanis a fogyasztóval való bánásmód – a közel fél évszázados lemaradás következtében – különös jelentőséggel bír még a versenyszférában is, nem beszélve a monopolhelyzetben lévő cégekről. Egy az elmúlt évben készült hazai kutatás eredményei is jelzik, hogy bár a magyarországi fogyasztók éreznek bizonyos javulást az ügyfélorientáltság területén, de több esetben továbbra sem tapasztalható pozitív elmozdulás. (Reketye, 2000)

Az elégedettség méréséhez szükségesnek tartottuk a kommunikáció megítélésének mérését is. A közüzemi szolgáltatók ugyanis az elmúlt években gyakorlatilag alig kommunikáltak fogyasztóikkal, és napjainkban is csak korlátozottan jelennek meg ilyen irányú erőfeszítések. Fentiek következtében a kommunikációs eszközök alkalmazása a fogyasztók számára is szokatlan jelenség, így annak vizsgálatát az elégedettség és a lojalitás alakulásában fontosnak tartottuk.

Az ismert modellekhez képest új elemként jelenik meg a lojalitáskutatásban a fogyasztói öntudat hatásának mérése. A kompetencia, informáltság, érdekvényesítés kérdésének vizsgálata talán meglepő és értelmezhetetlen a mindig is versenypiaci körülmények között működő országokban; ott azonban, ahol a fogyasztóknak évtizedekig nem volt lehetőségük választásra, ezek a kérdések bizony elemi erővel merülnek fel a megváltozott körülmények között. Kétségtelen, hogy az energiaszektorban még ma sincs meg a szabad választás lehetősége, ám a korábbiakban jelzett változások (privatizáció, piacok telítődé-

se, relatív verseny kialakulása, és az árak folyamatos emelkedése) következtében a fogyasztók egyre többet és többet akarnak tudni arról, hogy mit is kapnak a pénzükért, és ahogy az információk növekednek, úgy nő az érdekérvényesítési hajlandóság és képesség is.

A lojalitás latens változó mérésére a legtöbb nemzetközi kutatás négy elemet tart szükségesnek (újravásárlási szándék, keresztvásárlások, érzékenység, másoknak való ajánlás) (Neal, 1999, Grönholdt et al, 2000, Zeithalm, 2000, Vollmer, 2000), de pl. a Gallup QSA modellje szerint más tételekkel mérhető a lojalitás: általános elégedettség, újravásárlás, másoknak való ajánlás, érzékenység. (Gallup, 1994)

Modellünkben – az energiaszolgáltatás sajátosságai miatt – kissé átalakítottuk a mérési dimenziókat:

- Kihagytuk a keresztvásárlási tételt (esetünkben ugyanis ugyanattól a cégtől nem vásárolhat más szolgáltatást a fogyasztó).
- Nem e változó keretében vizsgáltuk az elégedettséget, hanem azt külön dimenzióként kezeltük.
- A cég elhagyásának olyan aspektusait is vizsgáltuk, amelyek nem csak az árváltozással, hanem egyéb szolgáltatásminőség-változásokkal kapcsolatosak (pl. szélesebb választék, jobb tájékoztatás, egyszerűbb ügyintézés).

A vizsgálat módszertana

A kutatás 1000 fős reprezentatív lakossági mintán személyes kérdőíves módszerrel történt egy magyarországi áramszolgáltató cég ellátási területén. A minta kiválasztásához az egyszerű véletlen mechanikus módszert használtuk (minden n-edik módszer). A kérdőíveket előzetesen teszteltük, a kérdezőbiztosok munkáját – akik háztartásokat kerestek fel – kitöltési útmutatókkal segítettük. A minta összetétele nemek, életkor, iskolai végzettség, foglalkozás és lakóhely alapján jól tükrözi az alapsokaság jellemzőit.

A skálák tesztelése, a faktoranalízis eredményei

Mielőtt a vizsgálat eredményeit ismertetnénk, szükségesnek tartjuk az alkalmazott kérdőív tesztelésének bemutatását, valamint a faktoranalízis során kapott eredmények prezentálását.

A „lojalitás”, az „elégedettség” és a „fogyasztói öntudat” változók mérésére alkalmazott skálákat teszteltük, majd faktoranalízissel ellenőriztük, hogy az egyes elemek valóban egy közös faktorba tömörülnek-e. A faktoranalízis azt jelzi, hogy a lojalitásskála nem egydimenziójú,

az elemek három faktorba különülnek el (1. táblázat), amelyek tartalmi elemzéssel jól igazolhatók:

1. táblázat

A „lojalitás” változó faktorelemzése

Kérdés tartalma	Faktorok		
	1	2	3
Ha az új szolgáltató: – egyszerűbb ügyintézészt ígérne, őt választanám	0,94		
– jobb tájékoztatást nyújtana, őt választanám	0,91		
– szélesebb választékot kínálna, őt választanám	0,85	0,23	
– 10%-kal olcsóbban kínálna a szolgáltatást, őt választanám		0,91	
– 5%-kal olcsóbban kínálna a szolgáltatást, őt választanám		0,90	
– ugyanolyan feltételekkel kínálna a szolgáltatást, biztosan maradnék a jelenlegi szolgáltatónál			0,82
Ha több más szolgáltató lenne a piacon változatlan feltételekkel, Ön mekkora valószínűséggel ajánlaná a jelenlegi szolgáltatót ismerőseinek, barátainak?			0,79

(A 0,2 alatti factorsúlyokat a táblázatban nem jelöljük)

Az elemek tehát a lojalitás mérésére nem vonhatók össze, a három faktort érdemes külön kezelni:

2. táblázat

A lojalitás-változó faktorainak magyarázott varianciái

Faktor	Rotáció utáni magyarázott variancia		
	Saját érték	Magyarázott variancia	Kumulált variancia
1	2,54	36,23	36,23
2	1,74	24,92	61,16
3	1,34	19,26	80,41

Az első faktor tartalmazza az elemek nagy részét és a saját érték alapján elmondható, hogy a faktor igen erős, hiszen önmagában 36%-ban magyarázza a szórást. Ebbe a faktorba tartoznak a szolgáltatás jellemzőinek változásai esetén előforduló „*elpártolások*” (egyszerűbb ügyintézés, jobb tájékoztatás, szélesebb választék esetén az új szolgáltató választásnak esélyei), a másodikba az *érzékenység*, míg a harmadik faktorban két olyan elem található, amelyek a korábbi vizsgálatokban (Martensen et. al., 2000, Grönholdt et al. 2000) külön dimenziót ké-

peztek. Az újjavasárlási szándék és a másoknak való ajánlás egy faktorban történő szereplése arra enged következtetni, hogy a magyarországi energiaszolgáltatóknál változatlan feltételekkel fellépő konkurencia esetén e két tényező szerepe hasonló lehet a választás során.

A faktoranalízis eredményei jelzik, hogy az általánosan bevezetett és használt szempontoktól eltérően, esetünkben másként különülnek el a lojalitás dimenziói. Az elemzések alapján a magyarországi energiaszektorban a lojalitás-változó az alábbi három dimenzióra bontható:

- Áttérési hajlandóságok a szolgáltatás jellemzőinek módosulása esetén;
- Árérzékenység;
- Újjavasárlási szándék és másoknak való ajánlás;

A faktorok elkülönülése arra is figyelmeztet, hogy a lojalitás látens változó mérése ország – és ágazatfüggő lehet, azaz a skálák általánosíthatósága korlátozott.

A fogyasztói tudatosság a faktoranalízis alapján – az előzetes modellel ellentétben – négy dimenzióban mérhető:

- Kompetencia (a jogok és kötelezettségek ismerete).
- Informáltság (a szolgáltatás jellemzőinek ismerete).
- Érdekérvényesítés (reklamációk, problémák jelzése).
- Fogyasztáskorlátozás (magas számlák esetén a fogyasztás visszafogása).

A nemzetközi standardokhoz képest az előzőekhez hasonló eltéréseket tapasztaltunk a minőség mérése kapcsán is. A gyakran alkalmazott SERVQUAL módszer (minőség = fontosság; teljesítmény-elvárások) helyett (Parasuraman et al 1988) az egyszerűbb SERVPERF módszert választottuk, amely szerint a minőség egyenlő a teljesítménnyel. (Cronin-Taylor, 1992) A SERVQUAL skála öt dimenzióban méri a minőség látens változót (tárgyi környezet, megbízhatóság, reagálási készség, biztonság, empátia), összesen 22 elemmel. Az ismert skáalelemek esetünkben a magyar viszonyoknak, illetve az ágazati sajátosságoknak megfelelően eltéréseket mutattak. A minőség dimenzióit – az energiaszolgáltatók specialitásai miatt – az eredeti 22 elem helyett csak 15 elemmel mértük, néhány hagyományos elem az önálló változóként értelmezett „*kapcsolat*” változóba került át, és ez a változó néhány új tétellel bővült.

A faktoranalízis alapján a minőségi dimenziók érdekes módon az eredeti 5 dimenzió helyett mindössze két faktorba különültek el. (3. táblázat)

Látható, hogy az első faktorba került szinte minden hagyományos minőségelem, míg a másodikba – magas faktorsúlyokkal – az egyéni igények megértése és a fo-

A minőség változó faktorelemzése

Kérdés tartalma	Faktorok	
	1	2
Az alkalmazottak szakmailag felkészültek	0,78	0,25
A szolgáltató mindig pontosan teljesíti ígéreteit	0,75	0,32
A szolgáltató műszaki színvonala, technikai felszereltsége megfelelő	0,75	0,20
A szolgáltatással kapcsolatos anyagok (hírlevelek, szórólapok, újságok) szépek, esztétikusak	0,75	
A szolgáltató alkalmazottai jó megjelenésűek	0,74	
A problémák megoldását illetően biztonságban érezhetem magam	0,74	0,39
A szolgáltató hibátlanul teljesíti az adott szolgáltatást	0,73	0,38
A hibaelhárítás szakszerű, megbízható	0,73	0,36
Ha hibát jelentek be a szolgáltatással kapcsolatban, azonnal kapok valamilyen választ	0,70	0,43
A szolgáltató alkalmazottai figyelmesek, szolgálatkészek	0,69	0,42
A szolgáltató mindig jelzi, hogy mikor végzi el a szükséges munkát	0,66	0,38
A szolgáltató munkatársai azonnal reagálnak a kérésekre	0,65	0,48
A szolgáltatással kapcsolatos anyagok (hírlevelek, szórólapok, újságok) mindig érthetőek	0,55	
A szolgáltató alkalmazottai az egyéni igényeket is megértik		0,88
A szolgáltató figyelembe veszi a fogyasztók érdekeit		0,85

gyasztói érdekek figyelembevétele került. Az első faktor önmagában 44%-os magyarázó erejű, a két faktor együttesen a latens változó 63%-át magyarázza.

Jelen kutatás eredményei arra figyelmeztetnek, hogy a szolgáltatások minőségi dimenzióinak vizsgálata nem standardizálható, és azt is jelzik, hogy a mérések tételeit célszerű az adott gazdasági környezethez (piaci viszonyok, fogyasztói tudatosság) és az ágazat sajátosságaihoz viszonyítani.

A „*kapcsolat*” változó esetében a faktoranalízis azt jelzi, hogy az energiaszolgáltatóknál ez a tényező három dimenzióban mérhető:

- Az ügyfélszolgálati dolgozók munkájának értékelése,
- A szolgáltató elérhetősége,
- Számlázási tevékenység.

Az első faktor magyarázó ereje közel 39%, a három faktor együttesen csaknem 75%-ot magyaráz a változóból.

A „kommunikáció” változónál az elemek két tartalomilag jól elkülöníthető faktorba tömörültek:

- A szolgáltató szervezet kommunikációs erőfeszítései (megtesz-e mindent a cég annak érdekében, hogy fogyasztóit informálja).
- A tájékoztató tevékenység hatékonysága (a kibocsátott információk fogyasztói követése).

A faktoranalízis és a skálák tesztelése azt bizonyította, hogy a kérdőív az energiaszolgáltatónál megvalósuló fogyasztói lojalitás mérésére jól alkalmazható, megbízható. Az így kapott eredmények elemzésre és következtetések levonására alkalmasak.

A kutatás fontosabb eredményei

A magyarországi energiaszolgáltatóval kapcsolatos fogyasztói lojalitás mérésének eredményei több ponton egybecsengenek a nemzetközi tapasztalatokkal, néhány esetben azonban említésre méltó eltérések mutatkoznak. Az *árérzékenység* hazánkban is jelentős tényező a cégváltást illetően, az *energiaszolgáltatás jellemzőinek változása* azonban kisebb hatással van a fogyasztókra. A választék bővülése, az egyszerűbb ügyintézés, a jobb tájékoztatás felkínálása kevésbé vonzó a magyarországi fogyasztók számára, azaz ezekkel az ígéretekkel az új szolgáltatók egyelőre nem érnek el jelentős piacszerzési sikereket a hazai piacon.

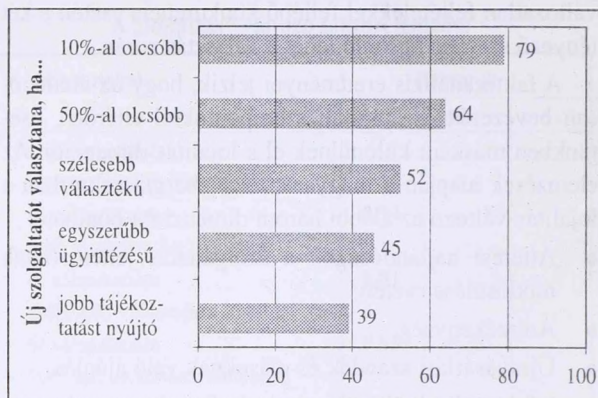
További érdekessége a felmérésnek, hogy miközben az állami monopóliumok következtében a magyarországi fogyasztók évtizedeken keresztül kiszolgáltatottak voltak az energiaszolgáltatóknak, a felhalmozódott negatív élmények ellenére is hűségesek maradnának jelenlegi szolgáltatójukhoz, ha változatlan feltételekkel jelenne meg új cég a piacon, sőt jelentős azok aránya is, akik jó szívvel ajánlanák a vizsgált energiaszolgáltatót barátaiknak, ismerőseiknek.

Az adatok részletesebb elemzése a 3. ábrában illusztrált tendenciákat jelzi:

Az energiafogyasztók árérzékenysége Magyarországon is magas. Minél érzékenyebb anyagi előnyöket kínálnak számukra, annál erőteljesebben jelenik meg az ár a választásokat befolyásoló tényezőként. A 100 pontos skálán mért átlagos pontszámok a vizsgált áramszolgáltató esetében azt mutatják, hogy 10%-os árcsökkenés mellett a fogyasztók inkább az új szolgáltató mellett voksolnának. A fogyasztói tudatosság növekedését jelzi, hogy

3. ábra

A lakossági áramfogyasztók áttérési hajlandóságainak alakulása



csekély kedvezmény esetén a fogyasztók egy része maradna a jelenlegi szolgáltató mellett, mintsem hogy meghozza a cégváltással járó áldozatokat. A váltás rangsorában a harmadik helyen szerepel a szélesebb választék, majd ezt követi az egyszerűbb ügyintézés, és 39 ponttal csak az utolsó helyen jelölték meg a válaszadók a jobb tájékoztatás vonzerejét.

Az adatok azt jelzik, hogy a magyarországi energiafogyasztók tudatossága növekedett ugyan, ám egyelőre nem igazán tudják elképzelni, hogy mit is jelentene számukra a szolgáltatás választék bővülése (pl. kiegészítő szolgáltatások nyújtása), az ügyintézés egyszerűsítése (pl. telebanking), a jobb tájékoztatói tevékenység (pl. felvilágosítás az energiatakarékos eszközök használatáról). E kérdésekben a felmérés eredményei eltérnek a nemzetközi tapasztalatoktól, amely eltérések a magyarországi sajátosságokban keresendők.

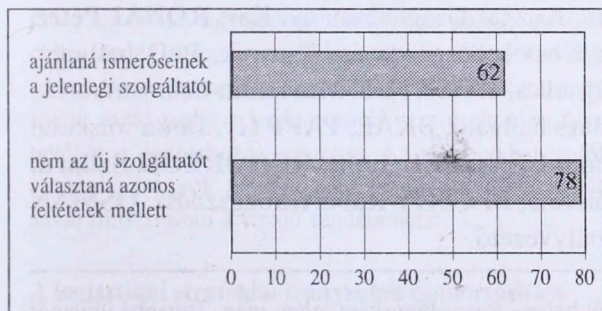
Érdekes adatokat kaptunk az áttérési hajlandóságok kapcsán a válaszadók szociológiai paraméterek szerinti megoszlásaiban. Az árak csökkenése hatására az átlagosnál nagyobb mértékben fordulnának el a jelenlegi szolgáltatótól az idősebbek, az alacsonyabb iskolai végzettségűek, a munkanélküliek, a nem aktív keresők és a községekben élők, és fordítva: az árcsökkenés felkínálása esetén az átlagosnál nagyobb hűséget jeleztek a vezető értelmiségiek, a diplomások és a fiatalabb korosztály. Az előzőekkel ellentétes tendenciákat találtunk a választék bővítés preferálása kapcsán. Az idősebbek, az alacsony iskolai végzettségűek és a rossz anyagi körülmények között élők cégváltását nem befolyásolja a szélesebb választék felkínálása, a fiatalabbak, a magasabb iskolai végzettségűek és jobb körülmények között élők aránya viszont meghaladja az átlagot a szélesebb választékot igénylők körében. Az egyszerűbb ügyintézés és a jobb tájékoztatás

kapcsán is hasonló eltéréseket tapasztaltunk a válaszadók szociológiai paraméterek szerinti megoszlásaiban. Az adatok egy része megegyezik a nemzetközi felmérések eredményeivel (az alacsonyabb társadalmi rétegekhez tartozók árérzékenysége magasabb), más része viszont csak részben összehasonlítható, hiszen a szolgáltatási jellemzők változása a magyarországi fogyasztók cégválasztását kevésbé befolyásolja, így a szociológiai paraméterek szerinti válaszeloszlások csak jelzésértékűek lehetnek.

A 100 pontos skálán mért átlagos pontszámok alapján látható, hogy Magyarországon a lakossági fogyasztók többsége nem váltana áramszolgáltatót, ha az új cég hasonló feltételekkel kínálná az áramot. A ragaszkodás jelentős mértéke egyrészt azzal magyarázható, hogy a fogyasztók ma még nem igazán értik, hogy mit is jelenthet számukra a szabad választás, másrészt működik a „fogyasztói tehetetlenség”, azaz ha a feltételek nem változnak, nincs igazán értelme a váltással járó ráfordításoknak. A változatlan feltételek mellett megjelenő új cégek esetén lojálisnak bizonyuló fogyasztók szociológiai paraméterek szerinti válaszeloszlásait illetően a nemzetközi adatokhoz hasonló eredményeket kaptunk. A hűséges fogyasztók körében az átlagosnál magasabb értékmutatókkal jelennek meg az idősebbek, az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezők, az alacsonyabb jövedelműek, és a községekben élők. Az iskolai végzettség csökkenésével párhuzamosan nő az erős hűséget jelzők aránya, míg az elkötelezettséget mérsékeltlen kinyilvánítók értékmutatói ezzel ellentétesen alakulnak.

4. ábra

A lakossági áramfogyasztók hűségének alakulása



A lojalitás egyik kulcskérdése, hogy mekkora a valószínűsége annak, hogy a fogyasztók jó szívvel ajánlják a céget barátaiknak, ismerőseiknek. A szakirodalom ezt a mérőszámot nagyon fontos tényezőnek tartja, és gyakran nevezik az ajánlást „szájreklámnak”. A magyarországi felmérés alapján elmondható, hogy a jelenlegi lakossági fogyasztók jóval több, mint fele ajánlaná ismerőseinek a

céget, a bizonytalanok aránya közel egyharmad, és csak alig egytized részük jelezte, hogy biztosan nem ajánlaná az áramszolgáltatót másoknak. A céget barátaiknak biztosan ajánlók körében az átlagosnál magasabb az idősebbek, és a rossz anyagi körülmények között élők aránya, és körükben kevesebben jelennek meg a vezető értelmiségiek és a jó körülmények között élők.

Összegzés, következtetések

Az energiaszolgáltatók fogyasztói lojalitásának magyarországi vizsgálata több olyan kérdésre hívja fel a figyelmet, amelyek a jövőbeni kutatások számára hasznos irányítóként szolgálhatnak. A skálák tesztelése és a faktorelemzések eredményei arra figyelmeztetnek, hogy a nemzetközileg bevált technikák alkalmazása a közép-kelet európai régióban kellő körültekintést igényel, és a módszerek adaptálása során az adott ország, az adott ágazat és az adott kutatási probléma függvényében ajánlatos bizonyos módosításokkal élni. Anélkül, hogy megkérdőjeleznénk a vizsgálati módszerek általános hatékonyságát, mindössze arra hívjuk fel a figyelmet, hogy az általunk végzett empirikus felmérés adatai alapján megítélésünk szerint a vizsgálati eljárások általánosíthatósága korlátokba ütközik.

Az eredmények ugyanakkor azt is jelzik, hogy e térségben a változások üteme felgyorsult, a verseny éleződésével és a fogyasztói öntudat növekedésével párhuzamosan olyan új jelenségeknek lehetünk tanúi, amelyek következtében számos kérdésben hasonló a magyarországi fogyasztók véleménye a versenypiaci körülmények között élő fogyasztókéhoz, és ez feltehetően a jövőben lehetővé teszi az empirikus kutatások során alkalmazott módszerek egységesítését, melynek következtében remélhetőleg adataink is összehasonlíthatóbbakká válnak. ■

Felhasznált irodalom

Anderson, E. W. – Fornell, C & Lehmann, D. R. (1994) Customer satisfaction, market share, and profitability: finding from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66. p.

Cronin, J. J. – Taylor, S. T. (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68. p.

Fornell, C. (1999) Customer satisfaction and shareholder value. Fourth World Congress for Total Quality Management, Sheffield, 28-30 June. (In: Grönholdt et. al. 2000)

Gallup Quality of Service Audit (1994) www.gallup.hu/GALLUP/self/qa/qsatext/qa3.htm

Grönholdt, L. – Martensen, A. – Kristensen, K. (2000) The relationship between customer satisfaction and loyalty:

- cross industry differences. Total Quality management, Vol.11, Nos, 4/5 & 6, 509-514. p.
- Jones, T. O. – Sasser, Jr. W. E. (1995) Why satisfied customer defect? Harvard Business Review, Nov/Dec, Vol. 73. Issue, 6.
- Kristensen, K. (1997) Monitoring beyond the bottom line: productivity, time, relations and quality, TMI, World Congress. (In: Martensen et. al. 2000)
- Martensen – Grönholdt, A. – Kristensen, K. (2000) The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark. Total Quality management, Vol.11, Nos, 4/5&6, 544-553. p.
- Neal, W. D. (1999) Satisfaction is Nice, But Value Drivers Loyalty. Marketing Research, Spring, Vol. 11. Issue, 1.
- Oliver, R. L. (1999) Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing, Vol. 63.(Special Issue) 33-44. p.
- Parasuraman, A. – Zeithalm, V. A. – Berry, L. L. (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, 12-40. p.
- Parasuraman, A. – Grewal, D. (2000) The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28. No. 1. 168-174. p.
- Reicheld, F. F. – Sasser, W. E. (1990) Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, 8. Sept/Okt.
- Reicheld, F. F. (1996) The Loyalty Effect. Boston, MA: Harvard Business School Press. In: Oliver, 1999.
- Reketye, G. (2000) Fogyasztói közérzet – 2000. Marketing & Menedzsment, 6. sz. 7-11. o.
- Vollmer, I. – Johnson, M. – Hermann, A. – Huber, F. (2000) The Loyalty of Dissatisfied customers: the determinants and implications. XXV Annual Colloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna/Austria
- Zeithalm, V. A. (2000) Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn? Journal of the Academy Marketing Science, Winter, Vol. 28. Issue 1.

E számunk szerzői:

KAPÁS Judit egyetemi adjunktus, DE Közgazdasági és Üzleti Tudományok Intézete; **PAPANEK Gábor** ügyvezető igazgató, GKI Gazdaságkutató Rt.; **HETESI Erzsébet** egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing-Menedzsment Tanszék; **REKETTYE Gábor** tanszékvezető egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar; **RÓNAI Péter**, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Közlekedésgazdasági Tanszék, PhD hallgató; **TÖRÖK Ádám** az MTA levelező tagja; **KRISZT Hajnalka**, **KOSZTUR Marianna** demonstrátorok, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék; **MELLÁR Balázs** hallgató, BKÁE; **PAPP Gy. Ilona** főiskolai tanár, Győr, Széchenyi István Főiskola; **BUZÁSI Balázs**, **LENGYEL Judit**, **REHOREGH Szilárd**, **VÁLÉ Alexandra** hallgatók, Győr, Széchenyi István Főiskola; **BECSKY Róbert**, közgazdász; **OSMAN Péter** kandidátus; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

Július – augusztusi számunkban Sipos Béla neve tévedésből két helyen Sipos Jánosként jelent meg. Továbbá ugyanőt tanszékvezetőként tüntettük fel, helyesen: Dr Sipos Béla egyetemi tanár.

RÓNAI Péter

A LOGISZTIKAI STRATÉGIAALKOTÁS TÉRSÉGI- ÉS IDŐHORIZONTJAI

A szerző egy ugyan még csak formálódó speciális stratégiaalkotási metodikát ismertet, amely közép- és hosszú távon várhatóan meghatározza majd mind a fejlesztési prioritásokat, mind a legfontosabb vezetéselméleti összetevőket a terület döntéshozói számára.

A XXI. század hozzánk is a gazdasági, kereskedelmi, és társadalmi folyamatok globalizálódásával köszöntött be. A gyorsan változó igények a logisztika területén dolgozó szakembereket arra kényszerítették, hogy a stratégiaalkotás különböző térségi és időhorizontjaiban is alkalmazkodjanak a megújult követelményekhez. Ehhez különböző elméletek születtek és finomodtak mind a regionális, mind a nemzetközi, mind pedig a globális logisztikai menedzsment feladataival összefüggésben rövid, közép-, és hosszú távon egyaránt.

A logisztikai szakmai közelet pezsgése még hosszú ideig tart majd, ugyanakkor lassan formálódik az a speciális stratégiaalkotási metodika, amely várhatóan közép- és hosszú távon meghatározza mind a fejlesztési prioritásokat, mind pedig a legfontosabb vezetéselméleti összetevőket a döntéshozók számára. Az alábbiakban a főbb stratégiai irányok példákön keresztül történő bemutatásával illusztrálom a vázolt tendenciákat.

A logisztikai stratégiai irányzatok csoportosítása

A tárgyalás áttekinthetőségét nagymértékben javítja, ha összefoglalom a bevezetőben már megfogalmazott lehetséges stratégiai távlatokat. A gyors áttekintést az alábbi logisztikai időhorizont-mátrix könnyíti meg (1. táblázat).

A mátrixban található „x” jelek száma utal az egyes távlatok lehetőségeinek spektrumára, „mozgásterére”, azaz az „x” jel a mérsékelt, míg az „xxx” jel a széles spektrumú beavatkozási tartomány meglétét jelzi. *Regionális*

1. táblázat

A stratégiaalkotás logisztikai időhorizont-mátrixa

időtáv/földrajzi kiterjedés	regionális (Ø 30–80 km)	makroregionális (nemzetközi, Ø 80–500 km)	kontinentális/globális (Ø > 500 km)
rövid (1-5 év)	xxx	xx	x
közép (5-15 év)	xx	xx	xx
hosszú (15-30 év)	x	xx	xxx

szinten, rövid távon a legnagyobb a helyi döntéshozók alakító szerepe: sokat használhatnak (és természetesen árthatnak is) a logisztika fejlődésének a szinergikus hatások érvényesítésével, a helyi viszonyok és lehetőségek alapos ismeretével és kihasználásával. A kisebb-nagyobb régiók szerepe hosszú távon csak másodlagos lehet: alkalmazkodniuk kell a hosszú távú makroregionális és kontinentális célokhoz. Szerepük mégsem jelentéktelen: a régió fejlődése szempontjából kiemelt fontosságú az említett alkalmazkodás tökéletessége.

A *kontinentális szint* éppen a regionális komplementere: a rövid távú beavatkozás általában csak a már kész stratégia operatív megvalósítási lépéseit jelentheti, illetve bizonyos esetekben veszélyeket/veszteségeket minimalizáló „tűzoltás” kerülhet szóba. Kontinentális szinten a hosszú távú stratégia időhorizontja tágul ki: az egyes országok, földrészek közötti áru, anyag, információ, és munkaerő áramlását jelentősen befolyásoló jellegűkből adódóan, főként a nemzetközi szinten kialakuló kompro-

misszumok eredményeként hozott döntések az elsődleges fontosságúak.

Az egyes térségi horizontok harmóniájának megteremtésében a szubszidiaritás elve nyújt segítséget. Eszerint a logisztikai problémák kérdéseiben a megoldást mindig a problémafelmerülés szintjéhez legközelebb kell kezdeményezni, ahol a döntéshez szükséges információ-ellátottság a legjobb. Fokozott hangsúlyt kap tehát a lokális-globális kooperáció („glocal cooperation”), amely kölcsönös támogatást és összhangot biztosít a lokális, a regionális és a szupranacionális (nemzetek feletti) kezdeményezésekhez, illetve célokhoz (1).

A logisztikai stratégiai irányzatok, és az ún. térségi befolyásoló elemek áttekintése után vegyük szemügyre az egyes térségi horizontok szintjén megoldandó feladatokat, lehetőségeket, és az ezeket illusztráló gyakorlati példákat.

A logisztikai stratégiaalkotás különböző időhorizontokon felmerülő regionális szintű feladatai

A regionális logisztikai stratégiaalkotás a helyi „hatósugarba” tartozó érintettek kölcsönös ismeretét és együttműködését kívánja meg. Bármely döntés előkészítéséről legyen szó, a döntés által érintettek konszenzusára van szükség a többség megelégedését szolgáló eredmény elérése érdekében. Regionális szinten a következő érintettek kell bevonnai a logisztikai stratégiaalkotás folyamatába:

- helyi hatóságok, törvényhozás (pl. önkormányzatok);
- szállítványozók (a régióba tartozó székhellyel és/vagy üzleti érdekeltséggel);
- fuvarozók és fuvaroztatók;
- logisztikai szolgáltatók;
- logisztikai szolgáltatást igénybe vevők (gyártó, szereplő, szolgáltató kis-, közép- és nagyvállalatok, különös tekintettel az esetleges outsourcing kapcsolatokra);
- helyi érdekű polgári szervezetek;
- regionális hatáskörű (felső)oktatási intézmények, kutatóműhelyek;
- helyi civil szerveződések;
- helyi érdekképviseletek;
- infrastruktúra- és telektulajdonosok, közvélemény-formáló és tájékoztató médiaképviseletek, lakosság (2).

A már említett szinergikus hatások kihasználásának köszönhetően viszonylag kis befektetéssel regionális körzetben érhető el a legnagyobb eredmény. Éppen ezért a helyi lehetőségek rövid távon bontakoztathatók ki a legmarkánsabban. Néhány éves időhorizont esetén a logisztikai stratégiaalkotónak (legyen az maga az önkor-

mányzat, az általa megbízott kutatóintézet, országos érdekű nagyvállalat, vagy akár a helyi viszonyokban boldogulását kereső logisztikai vállalat) módjában áll többek között:

- az érintettek közötti párbeszéd serkentése;
- információgyűjtés az érintettek elképzeléseiről, majd ezek feldolgozása (adatbázisműveletekkel, szimulációval, vagy akár egyszerűbb statisztikai-operációkutatási ismeretek alkalmazásával: faktorelemzés, klaszterelemzés, hierarchikus és nemhierarchikus klaszterezés, matematikai programozás, technikai-technológiai és gazdasági érzékenységvizsgálatok stb.);
- hatékony logisztikai műveletszervezés;
- operatív mutatók számítása (saját felhasználásra, vagy megbízói megrendelésre a folyamatok átfutási idejének, a rendszer rendelkezésre állási fokának, megbízhatóságának, zavarérzékenységének, kihasználtsági fokának, rugalmasságának feltárása érdekében).

A fentiek (a helyi jellegből és a rövid időtávból adódóan) egymást épp a fizikai-allokációs műveletek szintjén érintik, így hatásuk megsokszorozódva érvényesül. A stratégiaalkotó feladata és felelőssége, hogy a térbeli és időbeli korlátok által behatárolt szűkös anyagi, természeti, és fizikai javak felhasználását optimálisan alakítsa. Jellegzetes feladata a rövid távú regionális logisztikai stratégiának egy adaptív, „menet közben” történő, a pillanatnyi igényeknek és környezeti feltételrendszernek megfelelő, rugalmasan változtatható operatív irányítási struktúra kidolgozása és működtetése.

A rövid távú logisztikai menedzsment jellegzetes regionális feladata volt az elmúlt években az egyes, regionális hatósugarú logisztikai központok előzetes, majd végleges megvalósíthatósági vizsgálatának elkészítése: sor kerülhetett ennek keretében a helyi fejlődési tendenciák messzemenő figyelembevételére, a kulturális és gazdasági örökség adottságainak beszámítására.

Célkitűzésükből adódóan ezen tanulmányok időben elhúzódozó hasznosíthatósága éppen a rövid táv mint alapidőintervallum miatt sajátosan korlátozott. Éppen a rövid táv felső határa (5 év) az a tartomány, amelynek túllépése esetén a tanulmányok megállapításainak döntő része érvényét vesztheti: megváltoznak ugyanis a helyi viszonyok, átalakul az iparszerkezet, a régi gondok egy része megoldódik, míg újabb, más természetű logisztikai problémák merülnek fel.

Fentiek illusztrációjaként említhető, hogy a közép-kelet európai rendszerváltással összefüggésben gyarapodott a hazánkkal szomszédos országok száma. Ennek a változásnak a következményeként Magyarország nemzetközi jelentőségű vasúti kapcsolattal gazdagodott 2000-

ben: összeköttetés létesült Szlovéniával Zalaegerszeg-Zalalövön keresztül. Maga az építkezés számtalan megoldásra váró logisztikai feladatot jelentett a vasútépítőknek: az építési anyagok, a kitermelt talaj szállításának megfelelő irányításán túlmenően rövid idő alatt kellett megoldani az információk és az emberi munkaerő allokálását is. Mindez az alapos helyi és a széleskörű infrastruktúra-építési logisztikai menedzsment ismeretekkel kellően megalapozott stratégiák kialakításával valósulhatott meg.

A középtávú regionális logisztikai vezetés feladatkörébe tartozik:

- a kitűzött fejlesztési irányvonal határozott tartása (amely irányvonalat a hosszú távú regionális stratégiaalkotás hoz létre);
- a fejlesztési források középtávú, a rövid távnál jobban áttekinthető és ezért hatékonyabb kezelése (pl. középtávú állami outsourcing, ún. „public private partnership” konstrukciók alkalmazása, amely különösen a beruházás-igényes közlekedési- és logisztikai infrastruktúra nehezen piacosítható pénzügyi adottságain segítheti át a vállalkozást, a magán szektorral való együttműködés pedig a folyamatos controllingot biztosítja, kiküszöbölve ezáltal az állami vállalatok ismert sajátos problémáit);
- lobbizás országos és makroregionális szinten a prioritások helyi érdekekkel korreláló módon történő kitűzése érdekében;
- gazdaságfejlesztés szakmai és jogi segítségnyújtással (a középtávú stratégiával összhangban lévő kezdeményezések állami/alapítványi támogatása, szerkezetátalakítási, modernizációs segélyek és hitelek egyéb kombinált pénzügyi csomagokon keresztüli megjelenítése; a helyi viszonyok ismeretében koncessziók létrehozása);
- tapasztalatgyűjtés és rendszerezés, ezek közzététele.

Látható, hogy középtávon elsősorban azok a feladatok kerülnek előtérbe, amelyek rövid távon nem valósíthatók meg kellő hatékonysággal: egy országos fejlesztési prioritás 5–15 éves távlatban szakmailag még kezelhető, rövid távú befolyásolása és annak eredménye azonban már kétséges.

A vállalati stratégiaalkotás területéről ismert szervezetalkítás a középtávú időhorizonton elsődleges fontossággal bír. Tíz éves távlatban jó eredményességgel alakítható át egy régió gazdasági szerkezete, a vállalatok működésének természetes – mesterséges szabályozási rendszere. Magától értetődő, hogy mindez nem kizárólagosan a helyi döntéshozók feladata. A regionális feladatokat e tekintetben az (esetleg központi döntésként meg-

született) nagyrégiós és országos prioritásoknak való minél tökéletesebb megfelelés, és a fejlesztési áramlatok kihasználása jellemzi, sikere is ebben mérhető.

A helyi vezetés a legtöbb helyen felismerte az említettek jelentőségét, így növekedett meg viszonylag rövid idő alatt az egyes régiókban található ipari parkok száma, és ennek következtében a jellegzetesen elaprózottan jelentkező szállítási igény.

Ipari park létesítése (különösen, ha figyelembe vesszük a jelentős infrastruktúra-igényt) alapvetően középtávú stratégiai fejlesztési cél. Az ipari park profiljához illesztett, földrajzilag a logisztika technológiai vetületeit figyelembe vevő logisztikai központ létesítése számos ipari parkunk esetében megindult. Tiszaújvárosban pl. a vegyipari óriások saját disztribúciós hálózata mellé (nem utolsósorban éppen az ezek által biztosított inkubációs hatások következtében) az önkormányzat további, nem vegyi feldolgozáson alapuló ipar telepítését készíti elő, annak érdekében, hogy a város fejlődését megalapozó ipari háttér portfólióját diverzifikálja. Ennek érdekében zöldmezős beruhásként ipari park létesítésébe kezdett, kijelölve a majdani ipari park szerves részét képező logisztikai területet is. A logisztikai terület méretének és kialakításának a meghatározása a telepítendő új ipari létesítmények igényeinek, a vegyipari nagyvállalatok külső megrendelők számára is elérhető logisztikai szolgáltatásainak, valamint a közlekedéscélú szemponthoz a figyelembevételével történt, többkritériumú döntéshozást követően.

A felsoroltaknál csekélyebb a **regionális logisztikai menedzsment** mozgásterét **hosszú távon**. Ennek elsődleges oka, hogy a hosszú távú döntések meghozatala a nemzeti, nemzetközi fórumok hatáskörébe tartozik. Különösen igaz ez a közlekedési, logisztikai infrastruktúra esetében, amely sok esetben a régióban előteremthető forrásokat meghaladó mértékű tőkeigényekkel jelentkezik, és az egyéb beruházásokhoz képest szokatlanul nagy externális, nehezen és bizonytalanul számszerűsíthető hozammal bír. Ezek a sajátosságok viszont a szűk értelemben vett pénzügyi megtérülési mutatók használatának elégtelenségét vonják maguk után. A helyi/regionális logisztikai stratégiaalkotás akkor sikeres, ha

- a lehető legtökéletesebben illeszkedik a központi fejlesztési prioritásokhoz;
- az országos/nemzetközi ismereteket és tapasztalatokat ötvözve a helyi sajátosságokkal szinte megelőlegezi a logisztikai fejlesztések főbb irányvonalait, teret engedve a központi tendenciák érvényesülésének;
- következetesen képviseli a helyi logisztika érintettjeinek érdekét a központi döntések meghozatalában;
- konstruktív közreműködéssel vesz részt a makroregionális prioritások meghatározásában;

- a térségben található képzési rendszert a helyi igényeknek megfelelően folyamatosan fejleszti és alakítja, hogy versenyképessége hosszú távon is fenntartható legyen.

A logisztikai stratégia makroregionális (országos) szintű feladatai

A makroregionális logisztikai vezetés és döntéshozatal más paraméterekkel dolgozik, mint az előző részben bemutatott regionális szintű menedzsment. Kapcsolata a nemzetközi logisztikai döntéshozó fórumokkal sokkal szorosabb, mint a regionális szinté, valójában országos szinten történik meg a nemzetközi tendenciák „honosítása”. Az országos logisztikai vezetés rendelkezésére álló információk közé tartoznak:

- makrogazdasági vs. regionális gazdasági adatok;
- szállítási teljesítmények alakulása közlekedési ágazatokra lebontva;
- parszerkezeti tendenciák az aggregált számok és az egyes régiók összehasonlításának tükrében;
- nemzetközi irány- és sarokszámok;
- nemzetközi megállapodások, szerződések és egyezmények iránymutatásai, és az ezekből eredő kötelezettségek.

A makroregionális logisztikai döntéshozók feladata a megkötendő kompromisszumok súlyából fakadóan a legnagyobb: a központilag allokált források (amelyek az esetek nagy részében közvetve, vagy közvetetten állami eredetűek) lokális felhasználása óhatatlanul feszültséget teremt a pillanatnyi „kedvezményezett” és a „mellőzöttek” között. Ennek feloldása az esetek nagy részében nem csak közlekedésszakmai, hanem sokszor politikai kompromisszum is egyben. Az eredmény jó kommunikálhatósága pedig nagyban függ a kihelyezett összegek felhasználásának hatékonyságától. Pozitív példaként említhető számos nagyforgalmú útkereszteződés jelzőlámpásról körforgalomra történő viszonylag alacsony költségráfordítású alakítása, amely az emberi élet és egészség, valamint az anyagi javak megóvását eredményezte. Ugyanakkor egy nem kellően megalapozott tőkebefektetés példája lehet az Aszód-Vác vasútvonal villamosítása, ahol a viszonylagosan szerény vasúti forgalom az infrastruktúra-beruházás megtérülését beláthatatlan időtávlatba tolta el.

A makroregionális szint **rövid távú teendői** közé elsősorban a kijelölt fejlesztési prioritások „aprópénzre váltása” tartozik:

- döntés országos jelentőségű logisztikai stratégiai kérdésekben (pl. logisztikai központok tervezett vonzáskörzetének és szerepének meghatározása);

- nemzetközi tőkeforrások feltárása és igénybevétele (szükséges volt pl. a Budapesti Intermodális Logisztikai Központ építésének megkezdéséhez is);
- tőkeallokálás és felelősök kijelölése (aktuális példája az M3-as autópálya továbbépítésének elhatározása, és a készülő szakasz „gazdáinak” kijelölése);
- akciótervek készítése az egyes fejlesztési eredmények minél hatékonyabb és gyorsabb üzembe vétele érdekében.

A felsorolt, főleg a tőkemozgásokat befolyásoló feladatok mellett a központi szakmai szervezetek számos szabályozás-előkészítési és társadalmi feladatot is el kell, hogy lássanak:

- Kapcsolat a közlekedési szektor, azon belül is elsősorban az árufuvarozás érdekképviselői szerveivel. (Ad hoc jelleggel vagy rendszeresített párbeszéd formájában lehetséges. Kiemelt szerepet kap Magyarország EU csatlakozásának előkészítésében a közlekedés területén felmerülő számos derogációs és jogharmonizációs kérdésben.);
- Összehasonlító multikritériumos döntéselőkészítési törvénytervezetekhez (a készülő törvény vagy szabályozás hatásának szimulációja az árufuvarozás trendjeinek és érzékenységvizsgálatának ismeretében, a statisztikai megbízhatósági intervallum számítások és az előre jelzett adatok pontosságának tekintetében);
- Konferenciaképviselő (ismeretszerzés és a szakmai kapcsolatok fejlesztésének érdekében, az ország nyitottságának következtében szükséges gyors információáramlás céljából);
- Kapcsolattartás az egyes régiók érdekképviselői és szakmai szervezetei között (az árufuvarozási, szállítványozási feladatok hatékonyságának javítása érdekében, eredményességrontó, felesleges párhuzamoságok feltárása és megszüntetése érdekében).

Jellegzetesen rövid távú, makroregionális feladat Magyarország esetében a már említett EU csatlakozási tárgyalások során a derogációs kérdések érdekképviselői, illetve kormányzati szintű összehangolása. Pl. a hangsúlyos szempontok eltérő megközelítéséből adódó kérdés a közúti cabotage forgalom ún. „belső harmonizációja” (azaz országhatáron belüli véleményalkotási kompromisszum kialakítása); míg a hivatalos szervek a belső forgalmat az EU államok sok tekintetben felkészültebb fuvarozóitól féltik, a szakma számos szereplője a fordított irányban automatikusan megjelenő korlátozástól tart, mert az határok közé szorítja a magyar fuvarozók külföldi munkavállalását.

A gazdasági kiegyensúlyozó döntések közé tartozik az észak-magyarországi régió közúti közlekedési infrastruktúrájának fejlesztése a viszonylagosan jobb fajlagos mu-

tatókkal jellemezhető nyugat-magyarországi térséggel szemben.

Közép- és hosszú távon a logisztikai stratégiaalkotás feladatai makroregionális szinten már összemosódnak: az egyébként is képlékeny időtartományhatár könnyen módosul az egyes speciális esetekben, egyben eltolódás tapasztalható a nemzetközi tendenciákra való fokozott figyelem tekintetében. A makroregionális közép- és hosszú távú logisztikai vezetés a következő működési területekkel jellemezhető:

- oktatás;
- tranzitforgalom-politika;
- nemzeti érdekképviselő nemzetközi fórumokon;
- a katonai logisztika és a polgári áru fuvarozás kapcsolata és egymásra vetített szinergikus hatásai.

A logisztika fokozatos előtérbe kerülésével megnövekszik a szakember-utánpótlás jelentősége mind operatív végrehajtási, mind közép- és felsővezetői szinten. A logisztikai szakemberekkel szembeni elsődleges fontosságú követelmények közé tartozik a rendszerszemléletű gondolkodás elsajátítása, a jó kompromisszum- és problémamegoldó képesség.

Magyarország geopolitikai adottságaiból következően a tranzitforgalom által intenzíven használt térség, de egyben könnyen megkerülhető is. Ezért aktív tranzitforgalom-politikára van szükség a belső szabályozás kialakítása és ennek külföld felé történő kommunikálása terén. A tranzitforgalom egyszerre jár kedvező és kedvezőtlen hatásokkal (kedvező hatás az ország bevételeinek növekedése fuvarozási megbízásokból, kedvezőtlen a nemkívánatos forgalomnövekedés az egyébként is sok esetben túlerhelt szakaszokon). A két ellentétes érdek közötti egyensúly megkeresése ugyanúgy a hosszú távon működő makroregionális szállítási logisztikai menedzsment tevékenységkörébe tartozik, mint a tájékoztatás a megszületett döntésekről.

A környezeti értékek megőrzését az egyik, a tranzitforgalomból származó bevétel növekedést a másik oldalra helyező mérlegelési folyamat sokat vitatott kérdése mind hazai mind más országok nemzeti és nemzetközi fórumain a ROLA (Rollende Landstrasse) szállítási rendszer léte és hatékonysága. A megvalósítási szinten az egyes EU tagállamok hozzáállása is eltérő: míg pl. Ausztria hatékonyan korlátozza a környezetkárosító kamionok áthaladását (részben jövedelem átcsoportosítással a vasúti szektorba terelve a forgalmat, addig Németországban viszonylag szabadabb a nagytömegű közúti járműszerelvénnyel mozgó).

A nemzetközi érdekképviselői tevékenység vezeti át a makroregionális irányítási szintet a nemzetközi logiszi-

kai vezetés területére. Nemzeti vonatkozásai elsősorban az országos adatok felvételéből és feldolgozásából adódnak. Ennek alapján készül a nemzeti érdekképviselői stratégia. Annak érdekében, hogy a stratégiaalkotás valós képet tükrözzön a logisztikai szektor teljesítményéről, pontos adatfelvételi rendszer kialakítására és eljárások kidolgozására van szükség.

A hazai vasúti áruszállítás területén e célnak is megfelelően dolgozták ki a Szállításiirányítási Rendszert (SZIR), amely a fuvarfeladat minden fontos statisztikai paraméterét tartalmazza mind a vállalati belső, mind pedig a nemzeti központi adatfeldolgozás- és értékelés számára. A közúti szállítás tekintetében a makroregionális döntéshozóknak pontatlanabb adathalmazzal kell dolgozniuk: a szinte „atomizált” módon sokszereplős közúti áru fuvarozó társadalom csak néhány tagjánál (a legjelentősebb vállalatoknál) található meg a központi adatfeldolgozás igényeit kielégítő statisztikai adatfelvétel. Felhasználható még e tekintetben a KSH reprezentatív adatfelvételének eredménye is.

A logisztikai stratégia globális (nemzetközi) szintű feladatai

A második világháború után, de különösen az elmúlt másfél évtizedben a nemzetközi termék- és szolgáltatás-kereskedelem rohamos fejlődésen ment keresztül, amely folyamat várhatóan még hosszú ideig fennmarad. A korábban egyes országok közötti kereskedelmi relációk oly mértékben kibővültek, hogy önmagában a kereskedelmi folyamatok követése is komoly felkészültséget igényel. Századunk első felében a néhány résztvevő, általában a klasszikus vevő – eladó szerepben megjelenő szereplők voltak a jellemzők a nemzetközi kereskedelemben. Ezzel szemben napjaink multinacionális vállalatai az egyes érintett országok sajátosságait, törvényeit mint regionális adottságot kezelik, és olyan nemzetközi disztribúciós rendszert valósítanak meg, amelybe a politikai alapon szerveződő döntéshozatal jelentősen megváltozott helyzetben kapcsolódhat be. A kereskedelmi világszervezet ezért olyan intézmény szerepét is ellátja, amely hídszerűen teremt kapcsolatot a vállalati igények és a gazdasági-politikai szabályozórendszer között.

Rövid időtávon a nemzetközi logisztikai menedzsment tevékenysége általában mint a multinacionális vállalatok operatív irányító, döntéstámogató része jelenik meg: a 24 órás szállítási határidőt a világ bármely pontjára vállaló csomagküldő szolgáltatók szállításszervezési algoritmusai, gyűjtő-elosztó alrendszerei a legkorszerűbb számítógépes architektúra felhasználásával végzett matematikai programozási alapok alkalmazásával teljesítik.

A központi logisztikai stratégiaalkotás rövid távon nemzetközi szinten csak másodlagos szerephez jut. A főbb áruáramlati irányok befolyásolása vagy csak erősen korlátozott eredményességgel, vagy pedig csak durva adminisztratív lépésekkel lehetséges. Mindkét megoldást kerülni igyekeznek azok az országok, amelyek a szabadkereskedelemnek inkább nyertesei nem pedig vesztesei. Rövid távon a nemzetközi logisztikai stratégia a következő kérdésekkel foglalkozik:

- áruáramlati adatfelvétel és kiértékelés (trendbecslések);
- vállalatfejlesztési tendenciák követése és előrebecslése (a multinacionális vállalatok és a tevékenységük által érintett kormányok párbeszéde);
- a belföldi áruáramlati folyamatok alakulásának állandó figyelemmel kísérése, kedvezőtlen tendenciák esetén (pl. egy adott útszakasz túlterhelődése) szükség szerint adminisztrációs akadályok életbeléptetése.

Míg a régiók a nemzeti szabályozás egyensúlyának kevesésekor bizonyos esetekben ellenérdekeltek, a nemzetközi szintű fellépéskor maximális együttműködésük szükséges: a nemzetközi forgalom miatt kialakuló helyi logisztikai nehézségek megoldására tett erőfeszítések csak az érintett régió és a központi állami szerv kölcsönös bizalma esetén eredményesek. Ilyen kérdés lehet pl. egy határátkelőhely áruforgalmának szabályozása, esetleges bővítésének szükségessége (mekkora kapacitású vámellenőrző egység szükséges a forgalom akadálytalan lebonyolódásához), vagy az egyes közlekedési útvonalak fejlesztése (pl. hol érje el a készülő autópálya az országhatárt). Mindkettő országok közötti koordinációt követel meg.

Közép- és hosszú távon kibővül a nemzetközi logisztikai menedzsment tevékenységi köre. A nemzetközi stratégiaalkotás valójában csak hosszú távon érhet el jelentős eredményeket, amikor még megszabható, hogy milyen irányt vegyenek a majdan megvalósuló egyes nemzeti, regionális logisztikai fejlesztések. A stratégiai tervezésnek ebben a szakaszában az egyes államok alkupozíciója érezhetően javul a multinacionális vállalatokkal szemben, együttműködésük tágabb teret kap. A logisztikai menedzsment nemzetközi szintű hosszú távú funkciói:

- főbb áruáramlati irányok kijelölése;
- technológiafejlesztési ajánlások készítése;
- környezetvédelmi kérdések előtérbe helyezése.

A főbb áruáramlati irányok meghatározására, a fejlesztési prioritások kijelölésére Európában a „korridor konferenciák”-on került sor (1991-ben Krétán, 1997-ben Helsinkiben). A hosszú távú fejlesztési prioritások léte kezdé éreztetni hatását: a nemzetközi tőkét is felhasználó infrastrukturális fejlesztések a páneurópai közlekedési korridorok mentén bontakoznak ki a legmarkánsabban (Záhony port átrakóközvet, M3 autópálya, BILK, Szlovén vasúti kapcsolat: V. folyosó; Budapest – Lökösháza vasútvonal: IV. folyosó).

A technológiafejlesztés több tekintetben is összekapcsolódik a környezetvédelmi kérdésekkel: a már említett, korábban szinte ismeretlen vasúti ROLA technológia, az annak kiszolgálására alkalmas logisztikai terminálok fejlesztése részben a környezetvédelem egyre hangsúlyosabb szerepével függ össze.

* * *

A különböző időtávú és különböző földrajzi hatáskörű logisztikai vezetés feladatai részben eltérőek, részben átfedik egymást, részben pedig ellentétesek egymással. Az áttekintett és elemzett feladatcsoportok bemutatása is tükrözte ezt. Míg pl. a helyi logisztikai stratégia kialakításának egyik alappillére a helyi érdekek lehető legtükrözesebb megjelenítése és érvényesítése a központi szerv előtt, addig az utóbbi éppen az, hogy egészséges kompromisszumot alakítson ki az egyes régiók között. Ez szükségszerűen ellentétet szül, amelynek feloldása csak a szakmai vélemények iteratív közelítésével valósítható meg.

Az egyes döntési szintek feladatainak összegzése és áttekintése segítheti a döntéshozókat saját és tárgyalópartnerük szerepének megértésében, ami által hozzájárulhat a logisztikai folyamatrendszer hatékony működéséhez. ■

Irodalom

- (1) *Tánczos Lászlóné Dr.*: Időszerű technológiafejlesztés a közlekedésben az EU-tagállamokban; Megjelent: Magyarország az ezredfordulón, Stratégiai Kutatások a Magyar Tudományos Akadémián, Közlekedéspolitikai, vasútfejlesztés, informatika kötet, p. 9-37. Bp., 2000
- (2) *Tánczos Lászlóné Dr. – Rónai Péter*: Budapest – On the way to join the IDIOMA project; Megjelenés alatt: Periodica Polytechnica, Vol. Transportation Engineering, Bp., 2001

TÖRÖK Ádám

A GAZDASÁGI MODERNIZÁCIÓ STRATÉGIÁJA FINNORSZÁGBAN

II. Rész

A finn modernizáció gazdaságpolitikája több kisebb, de lényeges részletben különbözött az európai periféria országokban a piacgazdaság körülményei között alkalmazott receptektől. Ha az európai periféria országait a XX. század elejének, pontosabban az 1. világháború utáni éveinek az állapota szerint vesszük sorra, akkor kiderül, hogy abból a másfél tucatnyi országból mindössze Görögország, Spanyolország, Portugália, Írország és Finnország hajtotta végre a modernizációt folyamatosan – természetesen a háborús időszakokat itt is leszámítva – piacgazdasági körülmények között. Nem vitatható, hogy közülük a század végére Finnország érte el a legmagasabb fejlettséget, sőt a korábban a magas gazdaságfejlettség és a jólétiállam-berendezkedés mércéjének számító skandináv országok között is a legjobbak közé került.

E siker tényezői közül korábban már többet megemlégtünk. Továbbra is

- az oktatás kiemelt kezelését,
- a modernizáció mögötti erős társadalmi kohéziót,
- a háborús vereség miatti sokkhatás megfelelő politikai és társadalomlélektani kezelését, valamint
- a nagyon sokak által veszélyesnek tekintett finn külpolitikai kényszerpálya mesteri kereskedelempolitikai kihasználását

indokolt megemléteni a legfontosabbak között.

Nem lehet viszont a finn modernizáció egységes gazdaságpolitikai háttéréről beszélni, különösen a kelet-európai országokkal való összehasonlításban nem. Finnországban ugyanis a modernizációs folyamat több, egymástól jól megkülönböztethető szakaszból állott, a sza-

kaszkok nemzetközi, kül- és belpolitikai, illetve belgazdasági feltételei pedig nagyban eltértek egymástól.

Ezzel szemben Kelet-Európában a piacgazdasági feltételek közötti modernizáció szakaszai között sokszor több évtizedes szünetek voltak, modern értelemben vett gazdaságpolitika azonban csak az utolsó évtizedre értelmezhető. Ugyanez az értelmezési tartomány Finnországban legalább három, de valószínűleg inkább négy, esetleg öt évtizednyi hosszú.

Míg a kelet-európai országokban a piacgazdasági modernizációs folyamat közös elemei közé feltétlenül felvehető

- a privatizáció,
- a kereskedelmi liberalizáció,
- a működőtőke-importra alapozott tőkekínálat-növelés és piac kapcsolat-bővítés,
- az állam újraelosztó szerepének visszaszorítása, valamint
- az európai integráció felé való stratégiai közeledés,

addig a finn gazdaságpolitikában ezeknek az elemeknek a legnagyobb része már évtizedek óta nem aktuális, de a maga idejében sem jelentett hasonló mértékű feladatot, mint a kilencvenes évek Kelet-Európájában.

A felsorolásból csak az európai integrációhoz való stratégiai közeledés tekinthető kivételnek, mert ezt a feladatot Finnországnak is a kilencvenes években kellett elvégeznie. Az országnak azonban nem kellett demokratikus államként és fejlett, versenyképes piacgazdaságként elfogadtatnia magát az Európai Unióval, nem lépett fel

komolyabb támogatási igényekkel és nem fenyegetett az EU-ba irányuló tömeges munkaerő-beáramlással sem³⁰.

Így Finnország a csatlakozási tárgyalásokat kevesebb, mint három év alatt be tudta fejezni. Esetében azonban – és itt ismét ellentét van Kelet-Európa országai és Finnország helyzete és modernizációs pályája között – a modernizáció sikerének nem volt valódi előfeltétele az EU-tagság (ahogy Svájcban vagy Norvégiában sem). A finn gazdaság az EU-hoz fűződő viszony jogi formájától függetlenül már hosszabb ideje elismert tagja az Európai Gazdasági Térségnek. EU-csatlakozása nem teremtette meg gazdasága európai integrációját, csupán erősítette azt.

Az elmúlt évtizedekben követett finn gazdaságpolitikáról azonban azt semmiképpen sem lehet állítani, hogy a modernizáció mellékes tényezője volt. Sokkal inkább arról van szó, hogy a finn esetben a gazdaság magas fejlettségi fokra jutásával, a világ gazdaságba való szerves bekapcsolódásával párhuzamosan csökkent a gazdaságpolitika manőverezési területe. Legalább két évtizede elsősorban konjunktúrapolitikai feladatai vannak, és az euro-övezetbe való finn belépés után még a monetáris és a fiskális politika autonómiája is számottevően tovább csökkent. Effektív állami struktúra- vagy munkaerőpiaci politikáról Finnországban már csak szűk szegmensekben (például a K+F-, illetve az oktatáspolitikát illetően) lehet beszélni.

A finn modernizáció gazdaságpolitikájának egyetlen olyan területe van, amely megér közelebbi elemzést is azért, mert valóban új elemekkel gazdagíthatja a nemzetközi modernizációs összehasonlítást. Ennek szemléleti gyökerei valószínűleg a XX. század eleji német gazdaságpolitikában fedezhetők fel. E gyökerek pontos azonosítása elmélyültebb elméletörténeti áttekintést tenne szükségessé – annak érdekében is, hogy senki se vonjon le elhamarkodott következtetéseket a német analógiából.

Iparpolitika és piaci koncentráció (elméleti kitérő)

A XX. század elejének német gazdaságpolitikai szerzői közül ma már sokkal kevésbé ismert Robert Liefmann, mint a fél évszázaddal korábbi időszakból Friedrich List. Pedig a két szerző gazdaságpolitikai jelentősége túlzás nélkül hasonlítható egymáshoz.

List a maga idejében azt a kereskedelempolitikát kívánta megalapozni, amely Németországot segíthette az angol iparhoz való versenyképességi felzárkózásban. A brit klasszikus közgazdászok általános szabadkereskedelmi érveivel szembeszégülve, List a kibontakozóban lévő úgynevezett „csecsemő-iparágak” esetében nemcsak lehetségesnek, hanem szükségesnek is tartotta az átmeneti, de erős kereskedelempolitikai védelmet. Receptje bevált,

Németország a XIX. század végére a kontinentális Európa legerősebb ipari hatalmává, Anglia egyenrangú gazdasági vetélytársává lett.

A századforduló idejére azonban a kereskedelempolitikai szabályozás jelentősége némileg háttérbe szorult a versenyképesség megteremtésének állami eszközei között. A vezető angolszász gazdaságokban, az Egyesült Államokban és Nagy-Britanniában a vállalatfejlesztés feltételeinek közvetlen és közvetett javítása vált a nemzetközi gazdasági pozíciók erősítésének fő gazdaságpolitikai eszközévé³¹.

Ehhez az amerikaiak 1890-ben megalkották a világ lényegében első versenytörvényét, a Sherman Act-et, és megkezdték a korszerű antitröszt-politika eszköztárának a kiépítését. Példájukat a kanadaiak, a britek és az ausztrálok is csakhamar követték. A verseny erősítésének jelszavával a XX. század elején több olyan amerikai bírósági ítélet született a Sherman Act alapján, amely domináns helyzetű óriásvállalatok (például olaj-, vagy vasúttársaságok) feldarabolásával próbálta meg a verseny erősítését s így az árak leszorítását a gazdaság kulcsfontosságú ellátó, illetve infrastrukturális ágazataiban.

Az amerikai gazdaságpolitikán belüli vállalatfejlesztési stratégia tehát akkor már nem a piacgazdaság erős szereplőinek a további megerősödését kívánta támogatni, hanem a minél több tartósan versenyképes vállalkozás kialakulását, illetve kibontakozását. A század elejére ugyanis kialakult számos olyan amerikai nagyvállalat, amelynek tőke- és piaci ereje elegendően nagy volt ahhoz, hogy segítse az amerikai gazdaság világpiaci pozícióinak a javítását. E nagyvállalatok egy része viszont a belpiacon túlsúlyossá vált, és gátolni kezdte az újabb versenyképes piaci szereplők megjelenését.

Így az amerikai gazdaságpolitika bel- és külpiaci megfontolásai, illetve érdekei között az összhang átmenetileg megbomlott, ennek helyreállítása pedig az újonnan kialakult antitröszt-politika feladata lett.

Németország a XX. század elejére már rendelkezett általában véve versenyképes, sőt ütőképes iparral, de nem volt elég, a világ gazdaságban valóban jelentős súlyú nagyvállalata. Ugyanúgy, ahogy annak idején List a „főáramnak” számító kereskedelempolitikai irányzattal szemben látszólag visszalépést, valójában azonban csak átmeneti, a német gazdasági érdekeknek megfelelő „félfordulatot” kezdeményezett, Liefmann az uralkodóvá váló amerikai antitröszt-filozófia és politika hátrányaira kívánta felhívni a figyelmet Németország szempontjából.

Elméleti, illetve gazdaságpolitikai munkásságában azt hangsúlyozta, hogy – s tanainak lényegét most szándékosan mai nyelvhasználattal próbáljuk bemutatni – a gazdaság globális versenyképességének megteremtéséhez globálisan versenyképes nagyvállalatok kiépítése is szükséges.

Liefmann ehhez állami kartellpolitikát javasolt, ami az amerikai felfogás szerinti antitrösztnek szinte a teljes ellentéte volt. Míg az utóbbi tartalma csaknem egybeesik a korszerű értelemben vett versenypolitika tartalmával, a kartellpolitika sokkal inkább a mai felfogás szerinti ipar- és versenypolitika sajátos keveréke.

A kartellpolitika lényege az, hogy az államnak a verseny szereplői között a gazdaságfejlesztési (azaz modernizációs) célok érdekében diszkriminálnia kell. A versenyt általában támogatnia szükséges, azaz a versenyszabályok megsértése a gazdaság „normális” szereplői körében szankciókkal jár. Az államnak azonban ki kell jelölnie egy olyan nagyvállalati kört, amely bel-, majd külföldön is állami jóváhagyással, sőt segítséggel terjeszkedhet. Ezeket a nagyvállalatokat nemcsak, sőt nem elsősorban a szokásos eszközökkel kell támogatnia, hanem – és ez a Liefmann-féle kartellpolitika újdonsága – éppen azt kell segítenie, hogy a piacokon, mégpedig elsősorban a külpiacokon karöltve léphessenek fel.

A század elejének német gazdaságpolitikája magáévá tette Liefmann elképzeléseit, és ennek a nagy erővel megvalósított koncepciónak a hatásait a XX. század végi német vállalatszerkezet is tükrözi. Több közismert német nagyvállalat (Bayer, Hoechst, Daimler-Benz, Siemens, Krupp, Thyssen, Lufthansa és mások) részben a kartellpolitikának köszönhetően nőtt valóban naggyá. A koncepciót – nem biztos, hogy az elméleti háttere iránti különösebb érdeklődés mellett – alkalmazták a japánok is, akiknél a 2. világháború előtti *zaibatsu*-fejlesztési politika valószínűleg sokat merített a német kartellpolitika tapasztalataiból. Itt is, ott is az volt a gazdaságpolitikai cél, hogy egy számottevő adottságokkal rendelkező, de a világpiacon nem (és a hadi előkészületek szempontjából sem) eléggé erős gazdaság a lehető legjobban találja meg az összhangot erőforrásai, nemzetközi terjeszkedési érdekei és vállalatszerkezete között.

A kartellpolitika német tapasztalatai biztosan átkerültek Finnországba, ahol a modernizációs folyamat ötvenes-hetvenes évekbeli szakaszában alkalmazták is őket. Ezt csak a finn iparfejlődési tapasztalatok alapján lehet állítani, mert az utóbbi három évtized finn szakirodalmá ezekről a gyökerekről nem beszél. Az elmúlt né-

hány év finn modernizációs szakirodalmában pedig a hivatkozások között alighanem *Michael Porter* neve szerepel a leggyakrabban.

Kartellpolitika finn kiadásban?

A háború utáni finn gazdaságpolitika eszmerendszerében az akkori európai szakmai közhangulatnak megfelelően még nem a korábbi német iparpolitikai gondolkodásmód, hanem a francia gazdaságpolitikai dirigizmus, a háború utáni japán iparpolitika eredményei, valamint – az akkori finn külpolitikai erőtérre gondolva nem is meglepő módon – a KGST-országok akkor még látványos iparfejlődése tükröződött.

A finn gazdaság igen nagy jóvátételi, majd helyreállítási igényei miatt mindenképpen szükségesnek mutatkozott az erőforrások koncentrációja, de nem centralista-dirigista, hanem inkább vegyesgazdasági recept szerint. Ezért az ötvenes években Kekkonen elnök olyan gazdaságpolitikát kezdeményezett, amely úgynevezett „nemzeti bajnokok”, azaz a gazdaság fejlesztési célkitűzéseinek elérését segítő állami vagy félállami nagyvállalatok kialakításával próbálta megalapozni a modernizáció iparpolitikáját (Steinbock, 1998. 10.).

Ma már meglepőnek hat, pedig az ötvenes években még Nyugat-Európában sem volt igazi ritkaság (különösen a latin országokban nem), hogy bizonyos kulcsiparágak elé a finn kormány természetes fejlesztési célokat állított. E mennyiségileg meghatározott fejlesztési célokat olyan iparágak számára, illetve termékcsoportokra fogalmazták meg, amelyek – mint például az acélipar, a villamosenergia-ipar vagy az olajfinomítás – földrajzi okok miatt is kevésbé voltak nyitottak az importverseny előtt, viszont nem megfelelő növekedésük biztosan visszavetette volna a finn gazdaságfejlődést.

Elsősorban ezekben az iparágakban hozták létre a „nemzeti bajnok” nagyvállalatokat, de inkább fúziókkal, mint állami alapítói döntéssel. Ezek közül több ma is jelentős piaci szereplő Finnországban, a nyolcvanas-kilencvenes években pedig éppen a modernizációs stratégia új szakasza jegyében kellett privatizálni őket. Közülük a kohászati Rautaruukki, a villamosenergia-termelő Kemijoki, a vas- és acélipari (ezen belül hajó- és autógyártó) Valmet és az olajipari Neste érdemel említést (Steinbock, 1998. 10.).

Időben sokkal későbbre, a hetvenes évek közepére tehető a Valco cég „elhíresült” esete, amely ugyancsak arra utal, hogy a finn modernizációs gazdaságpolitikában bizonyos koncepciók meglepően hosszú életűek voltak. A Valco a maga idejében „csúcstechnológiai” cég volt, amely a maga szektorában, a TV-képcsövek gyártásában azt a gazdaságpolitikai illúziót testesítette meg, hogy a

finn gazdaságot állami tulajdonú csúcstechnológiai cégek segítségével kapcsolják be a nemzetközi műszaki fejlődés élvonalába. A Valco részvényeinek 60 százaléka a finn állam, 20 százaléka pedig a japán Hitachi tulajdonában volt (Steinbock, 1998. 201.).

A cég összeomlásának hátterében politikai folyamatok is állottak: alapításához még egy olyan szociáldemokrata kormány adott pénzt, amely erősen bízott a japán iparfejlesztési minták Finnországba való átültetésében. A cég válsága idején viszont már az állami támogatásokat visszafogó konzervatív kormány volt hatalmon. A Valcot hagyták csődbemenni, és a nyolcvanas évek elején éppen ez a keserű, bár szerencsére egyszeri tapasztalat indította a finn kormányt arra, hogy kidolgozza a korábbi „nemzeti bajnok” nagyvállalatok privatizációs stratégiáját (Steinbock, 1998. 202.).

A „nemzeti bajnokok” felfuttatásának finn gazdaságpolitikája még nem volt az a kartellpolitika, amely a század eleji német iparfejlesztési koncepciók bizonyos hatását tükrözhetette, de már számos hasonló elem szerepelt benne. A finn gazdaság látszólagos és tényleges kereskedelempolitikai nyitottsága közötti különbség egészen a nyolcvanas évek végéig kifejezetten jelentős volt, és az említett kartellpolitika nagy részben ezen a különbségen alapult³².

A finn gazdaság sokáig kissé a japánhoz hasonlított abban a tekintetben, hogy a növekedésorientált, illetve felzárkózási gazdaságpolitika erős társadalmi bázisa megmutatkozott a hazai ipar kereskedelempolitikától független lakossági támogatásában is. Ez sohasem jelentett nyíltan protekcionista hangulatot, még kevésbé ezt segítő kormányzati magatartást. A finn kereskedelmi mérleg pozícióira azonban jótékony hatással volt a fogyasztók termékcsoportonként eltérő, de sok esetben jól érzékelhető preferenciája a belföldi termékek iránt.

Egyes iparágakban ezt segítette a modern ipari országokban már a hetvenes években is szokatlan importhelyettesítő fejlesztés, amit az említett kartellpolitika oldalágának tekinthetünk. Erre jó példa a személyautóipar: Finnországban a nemzeti autógyártási programot a SAAB-Valmet Oy (Rt.), egy 50 százalékból a finn Valmet állami cég és 50 százalékból a svéd SAAB-Scania tulajdonában lévő vállalatnak a hetvenes évek elején Uusikaupunkiban felépített gyára testesítette meg. A gyár elsősorban SAAB-autókat szerelt össze exportra és belföldre egyaránt, és ez a márka vált Finnország

„nemzeti” autómárkájává³³. Emellett azonban – a nyolcvanas évek elejéig – a kihasználatlan kapacitást kifejezetten és nyíltan importhelyettesítő célra vették igénybe. Az akkor még létező francia Talbot (a korábbi SIMCA) egyik modelljét a finn piacra szerelték össze francia alkatrészekből. A próbálkozás a Talbot cég összeomlásával együtt fejeződött be.

Hasonló, de kevésbé nagy volumenű és végső soron ugyancsak hosszabb távon életképes ipari kapacitást hoztak létre a fogyasztói elektronikai iparban a Salora cég megalapításával. Ez a vállalat a nyolcvanas években a finn piacon sikerrel vette fel a harcot a japán TV-készülék és videomagnó-importtal formális állami kereskedelempolitikai támogatás nélkül is, sőt egy ideig Nyugat-Európa több országában is versenyképesnek bizonyult. Később csak önállóságát veszítette el, de gyártókapacitásként továbbra is fennmaradt.

A finn kereskedelempolitika nyitottsága azért is az OECD-országokban szokásos mérték alatt volt, mert a nyolcvanas évek végéig, különösen pedig a két olajárrobbanás után az ország intenzív kereskedelmet folytatott a Szovjetunióval.

E forgalom részaránya Finnország teljes külkereskedelmében a legjobb években (1979-1980 körül) 20 százalék körüli volt. A kétoldalú kereskedelem struktúráját szovjet részről az energiaszállítások mellett, de jóval kisebb részben néhány iparcikk (például energetikai berendezések és személygépkocsik) árukapcsolásos módon való exportja határozta meg, a finn kivitel pedig hajók, gyáripari berendezések, papíráru, bútorok és kisebb arányban a kiemelt szovjet üzletekben értékesített igényes fogyasztási cikkek szállításaiból állott.

A szovjet irányú kereskedelem klíring-elszámolásban folyt, és ezért valójában idegen test volt a finn piacgazdaságban. Noha akkor a finn szakértők és a források ezt egyöntetűen tagadták, itt finn részről „félállami” kereskedelem zajlott. Az exportot és az importot nagyobb részben persze magánvállalatok bonyolították le, de a finn exportőröket a szovjet kormánnyal folytatott tárgyalások eredményeként választották ki.

A nagy finn hajógyárak (Wrtsil, Valmet, Rauma-Repola) néha több évnyi kapacitáslekötést ígérő szovjet megrendelések is ezeken a tárgyalásokon váltak valósággá, és kisebb mértékben ez történt a papír- és a bányagépgyártásban is. Így a finn hajóipar és a másik két iparág belső piacot uraló és a belső piaci erőviszonyokat nagy-

részt meghatározó nagyvállalatainak számottevő megerősödése – itt ezt nevezzük „kartellizációnak” – részben a kormányzat kereskedelempolitikai köntösbe bújtatott „implicit iparpolitikájának” a következménye volt.

Ez a semmiképpen sem nyílt, de strukturális hatásaiban jól kitapintható kartellizációs gazdaság- és iparfejlesztési politika megmutatkozott olyan szektorokban is, ahol a szovjet piaci orientáció gyenge volt vagy nem is létezett, mint például a nyomdaiparban (Steinbock, 1998. 74.) vagy az italgártásban.

A kartellpolitika hatásai a finn gazdaság egyes szektoraiiban valóban jelentősek voltak, de végeredményben mégis epizódnak bizonyult. Ennek három olyan okát lehet felsorolni, amely egyúttal magyarázatot ad a finn gazdaságpolitikai kísérletezés befejezésére is:

1. A nyolcvanas évek vége felé világossá vált, hogy a szovjet piaci orientációra alapozott iparstruktúra tovább már nem tartható fenn, mert az olajárak nagyban csökkentek, a szovjet partner pedig más árucikkkel, főleg pedig készpénzzel nem tudott fizetni finn importjának növekvő többletért;
2. A finn nagyvállalatok nemzetközi mércével nem bizonyultak tartósan versenyképesnek. Különösen azért nem, mert nagyrészt hanyatló nemzetközi keresletű iparágakban jöttek létre, ahhoz pedig nemzetközi mércével nem voltak eléggé nagyok, hogy vezetésükkel jöjjenek létre az adott iparágak globális jövőjét befolyásoló fúziók;
3. Finnország világgazdasági nyitási, és ezzel összefüggésben európai integrációs törekvéseinek egyre komolyabb gátja volt, hogy korszerű versenyszabályozás még a nyolcvanas évek derekán sem létezett az országban. A korszerű és hatékony versenypolitika viszont pálcát tört volna a nemzeti kartellpolitika eredményeként létrejött nagy ipari konglomerátumok felett. A versenypolitikával kapcsolatos stratégiai döntést az integrációra való felkészülés megkezdésekor már nem lehetett tovább halogatni.

A sikeres struktúraátalakulás vállalati mintája

Sem a finn gazdaságfejlesztési stratégia, sem a gazdaságpolitika nem mutatott sok látványos fordulatot a század második felében, de a látszat ellenére többször is nagy horderejű irányváltás történt. Ezek közül a legutolsó a nyolcvanas évek második felére, 1987–1988 környékére tehető.

Ez volt az az időszak, amikor a finn kormányzat végképp leszámolt az ország Kelet és Nyugat közötti kivételezett helyzetétől várt gazdasági előnyeinek illúziójával. Bizonyossá vált, hogy nem lehet folytatni azt a sajátságos

finn fejlesztési stratégiai keveréket³⁴, amellyel Finnország úgy próbált modern piacgazdasággá válni, hogy közben nem nyíltan, de igencsak eltökélten alkalmazott Nyugat-Európában akkor már nem elfogadott korábbi német, illetve későbbi távol-keleti megoldásokra emlékeztető etatista eszközrendszeri elemeket a tartós gazdasági növekedés és korszerűsítés érdekében.

Akkor még a finn kormányzat semmiképpen sem számolhatott azzal, hogy Finnország hét-nyolc év alatt az Európai Közösségek tagja lehet. Ez ugyanis politikailag csak a Szovjetunió megszűnése után vált lehetségessé (igaz, akkor viszont a finn kormány a lehető leggyorsabban meg is kezdte a csatlakozás előkészítését). A stratégiai döntés egyelőre csak abban állt, hogy az ország a vegyes külgazdasági orientáció³⁵ helyett a lehető legnagyobb mértékben Nyugat felé fordul, ennek érdekében pedig minden tekintetben az EK-beli mintákkal konform intézményeket és szabályokat vezet be.

E stratégiai váltás talán legfontosabb gazdaságpolitikai áldozata a finn kormány előző alfejezetben bemutatott sajátos vállalatpolitikája volt. Finnország néhány év alatt, nagyrészt 1988 és 1992 között magánkézbe adta a „nemzeti bajnok” nagyvállalatokat, illetve nem akadályozta meg a már magánkézben lévő, szovjet piacuk elvesztése miatt többnyire súlyos helyzetbe került nagyvállalatok feldarabolását. Ugyanebben az időszakban Finnország teljesen EK-konform és átlátható versenypolitikát és -szabályozást vezetett be.

Ez volt az a nagyon rövid, de fontos időszak, amikor Finnországban nemcsak a vállalati struktúra alakult át, hanem e struktúra képe is a világban. Addig az a néhány szakértő, aki jobban ismerte a finn gazdaságot, az ország nemzetközi súlyú vállalatairól szólva valószínűleg valamelyik nagy hajó- vagy papíripari céget említette. Attól kezdve viszont – s meg kell ismételnünk: valóban drámai gyorsasággal – a sikeres finn vállalatfejlesztési modell világszerte ismert iskolapéldája a Nokia lett.

A Nokia 135 éves fejlődési útja, a pályaváltási csomópontok és a korszerű kulcstermékek XX. század végén való sűrűsödése az egész finn gazdaságfejlődés mikro-szerkezetének hosszabb távú átalakulásáról is sokat elárul³⁶.

A Nokia faipari vállalatként alakult meg 1865-ben. A cég 1967-ben olvadt egybe egy-egy, egyaránt még a század elején létrejött gumiipari, illetve kábelgyártó vállalkozással, új neve Nokia Corporation. A cég stratégiájába a hetvenes évek végén került be az elektronikai fejlesztési irány. A Salorával közösen 1979-ben alapította meg a Mobira Oy (később Nokia Mobile Phones) vegyesvállalatot, a Televával közösen 1981-

ben pedig a Telenokia Oy (később Nokia Telecommunications) céget. 1982-ben a Nokia Európában elsőként lépett piacra teljesen digitális helyi telefonközponttal, 1984-ben pedig megkezdte a terjeszkedést a finn elektronikai iparban: felvásárolta a Salora és a Luxor céget, és még ugyanabban az évben piacra lépett a világ első NMT rendszerű hordozható autótelefonjával.

1986-ban jelent meg első mobiltelefon-modelljével, és ugyancsak sikeresen fejlesztette ki a világ egyik első alacsony sugárkibocsátású számítógép-monitorát. 1987-ben olyan vállalatfelvásárlási lépésre került sor, amely a cégnek végül nem okozott nagyobb károkat, mégis zsákutcának bizonyult: a Nokia a konzumelektronikai iparban is meg kívánta vetni a lábát, és ezért megszerezte a német SEL (Schaub Lorenz Elektrik) céget³⁷. Ugyanebben az évben a Nokia távközlési fejlesztési sikerei is folytatódtak, mert megkezdte a finn piac ellátását személyhívó berendezésekkel, és a világ első zsebméretű mobiltelefonját is sikerült kifejlesztenie.

1990-ben a világon először jelent meg rádiós adatátviteli rendszerű (RDS) személyhívóval, 1991-ben pedig a világon először folytattak GSM-rendszerű mobiltelefon-beszélgetést. Ez Finnországban, Nokia-gyártmányú berendezésekkel történt. 1992-ben a Nokia ugyancsak világelsőként jelent meg GSM-rendszerű hordozható mobiltelefonnal, 1993-ban pedig szintén úttörő volt a többnormás mobiltelefonok kifejlesztésében. 1994-ben az európai gyártók közül elsőként jelent meg Japán mobiltelefon-piacán. 1995-ben került sor a vállalatcsoport konszolidációjára: a Nokia General Communications Products cégbe tömörült a Nokia Consumer and Electronics Products és a Nokia Cables and Machinery vállalat (az utóbbi a régi Nokia-csoport utolsó túlélője volt).

1996-ban a Nokia jelent meg a világon először többfunkciós kommunikátorral (Nokia 9000 Communicator). Ugyanebben az évben a vállalatcsoport eladta kábelgyártó, TV-gyártó és vegyipari kapacitásait, hogy csak a távközlési berendezések gyártására és az informatikai fejlesztésekre koncentrálhasson. 1997-ben a Nokia vált a világ vezető DCS 1800-as (tehát elsősorban a tengerentúlon alkalmazott) mobiltelefon-gyártójává. 1999-től az Internet Protocol alapú hálózati szoftverek nemzetközi piacán is jelentős pozíciók birtokosa. 1986 és 1998 között a cég létszáma 28 ezerről több mint 40 ezerre nőtt, miközben forgalmában a távközlési termékek részaránya 14-ről 90 százalék fölé emelkedett.

A Nokia magánvállalat, amelynek látványos sikerpályáját semmiképpen sem lehet közvetlen állami beavatkozásnak vagy segítségnek tulajdonítani. Közvetett állami közreműködés viszont annál inkább volt a Nokia sikere mögött. Ez a vállalatfejlődési pálya jelentős részben annak a gyors vállalati stratégiai felismerésnek a gyümölcse, hogy a finn gazdaság versenyképességi adottságai az elmúlt évtizedekben számottevően megváltoztak, és *a nyolcvanas évek közepén eljött az idő a nagyon magas fokon szakképzettség-igényes vállalati és termékstruktúrák kialakításához*.

E stratégiai felismerés talán közhelynek hangzik, pedig a finn gazdaságfejlődés adott szakaszában semmiképpen sem volt az. Idézzük vissza: akkor még a hagyományos tőkeigényes iparágak „ültek rá” a finn iparstruktúrára. A híradástechnikai és elektronikai ipari fejlesztések rosszabb esetben látványos kudarccal jártak (Valco), jobb esetben pedig (Salora) a nyugat-európai piac elismert, de semmiképpen sem jelentős súlyú szereplőjének színre lépését eredményezték. Nem látszott kitörési pont a strukturális válságból, és ezt a pontot a kormány – az ipar- és versenypolitikai irányváltás miatt – már nem is tudta volna egyedül kijelölni.

A finn szellemi tőkeállomány kiépítésének már régebben hosszabb távra kidolgozott kormányzati stratégiája azonban itt ért be, mert a vállalati szféra néhány ambíciózus szereplője felfedezte a finn gazdaság addig szunynyadó fontos versenyképességi előnyét. Azt, hogy a magas fokú általános szakképzettség és a fejlett munkakultúra nemcsak *minőségi munkaerőt* jelent az elektronikai fejlesztésekhez, hanem – ez legalább olyan fontos – *tanuló- és alkalmazkodóképes munkaerőt* is.

Ez a munkaerő nemcsak a belföldi fejlesztésekhez és termeléshez, hanem – különösen az új termékek bevezetése idején – a belföldi kereslet felfuttatásához is igen hasznos volt. A mobilkommunikáció kiépülése Finnországban már a nyolcvanas évek végén elkezdődött, és az évezredfordulón éppen ez az egyik a kevés európai ország közül, amely készen áll az információs gazdaságra való átállásra (Darányi, 1999a.). Ebben a Nokia szerepe feltétlenül jelentős, de a sikeres vállalatot valójában elsősorban egy nem látványos, de hosszabb távon kanyarutalatai ellenére is igen sikeres kormányzati fejlesztési stratégia mikroszféra-beli megtestesítőjének tekinthetjük.

A finn modernizáció hasznosítható tapasztalatai

A magyar publikációkban nagyon hosszú ideje jön elő újra és újra Finnország, mint a hasonló adottságokkal rendelkező sikeres rokon nemzet példája. Ez nemcsak a közgazdasági irodalomra igaz: a harmincas években a

népi írók – különösen Kodolányi János – Finnországot egyfajta „harmadik utas” politikai fejlődési irány, afféle agrárdemokrácia mintájának tekintették.

A hetvenes évek végén a magyar szakirodalomban a finn gazdaság olyan fejtegetésekben szolgált jó példaként, amelyek³⁸ a kettős (Kelet és Nyugat felé különböző) külkereskedelmi struktúra és fizetési rendszer egységes szabályozási és strukturális hátterének megteremtését javasolták a magyar gazdaságpolitika számára. Persze ezek a javaslatok akkor abból a körülményből indultak ki, hogy Magyarország KGST-kapcsolatainak rendszerét nem lehet megváltoztatni, ugyanakkor az az illúzió is táplálta őket, hogy Finnországnak közel optimálisan sikerült a kétfajta struktúra és fizetési rendszer előnyeinek kombinációja.

Most már tudjuk, hogy az utóbbi illúzió legföljebb rövid távra volt igaz. Talán azt is ki lehet mondani, hogy a világgiaztól elszigetelt elszámolási rendszerben fenn tartott szovjet kapcsolatok az összeomlott kelet-európai birodalom legtöbb ilyen partnergazdaságának tartós strukturális károkat okoztak.

Most tehát az a kérdés, hogy magyar szempontból lehet-e mint Finnország egy harmadik fajta vizsgálatban, ahol a kérdés a tudásalapú gazdaság fejlesztésstratégiájának megvalósíthatósága.

A 2. világháború utáni finn gazdaságfejlődés mérlege összességében nagyon jó, hiszen az ország néhány évtized alatt a perifériáról a centrumba került, és ezzel – a későbbi ír és spanyol esethez hasonlóan – bebizonyította, hogy a törekvés korántsem reménytelen. *A tudásalapú gazdaság megalapozásának stratégiáját a finnek már akkor kialakították, amikor a fogalom még nem is létezett.*

Az országpélda elemzéséből azonban feltétlenül látnunk kell, hogy – bárhogy is hívják – e stratégia sikere nem jön azonnal, és a finn esetben ez a siker nem is volt közvetlen kormányzati erőfeszítés eredménye. A stratégia tartós hátteret teremtett ahhoz, hogy több kedvező körülmény együttállása esetén egy zseniális vállalatfejlesztési törekvés a belgazdaságban is megtalálja a maga talaját, és a lehető legjobban kihasználja a kormány által megteremtett versenyképesség-javítási lehetőségeket.

Ez a tanulság kissé általános, de feltétlenül megszívlelendő azért is, hogy senki se várjon feltétlenül gyors és látványos sikereket a tudásalapú gazdaság stratégiájától ott, ahol a kormányzat kidolgoz ilyet, és társadalmi, illetve üzleti támogatást is szerez hozzá. Viszont a gyors siker alacsony valószínűsége miatt súlyos hiba volna lemondani erről a stratégiáról.

A finn eset elemzéséből kínálkozik még egy, talán

kevésbé kézenfekvő hosszabb távú gazdaságpolitikai tanulság. „Csendes gazdaságpolitikai autonómiának” nevezhetjük azt a tartósan érvényesülő gazdaságpolitikai irányt, amellyel Finnország látványos deklarációk nélkül ugyan, de következetesen ragaszkodott ahhoz, hogy a piacgazdasági alapelvek maradéktalan tiszteletben tartása mellett is csak az általa szükségesnek tartott mértékben és ütemben

- építse le az állam gazdasági szerepét,
- igazítsa hozzá gazdaságpolitikáját a nemzetközi „főárami” receptekhez, és
- nyissa meg piacát a külföldi verseny előtt.

Hangsúlyozni kell, hogy a felsorolt törekvések szőrmentén, bármiféle hangos kormányzati állásfoglalás nélkül valósultak meg, és sohasem állott a háttérükben bármiféle liberalizáció-ellenesség, protekcionista retorika vagy elzárkózási filozófia. Nemhiába nevezték régebben a finneket – elzárkózó magatartásuk, bizonyos fokú kulturális különállásuk, magas etikai mércéjük, szívósságuk és munkatiszteleük miatt – „Európa japánjainak”, az elmúlt évtizedek finn gazdaságpolitikájában voltak bizonyos analógiák egyes távol-keleti sikerreceptekkel.

A világgazdaság Bretton Woods és a Havannai Charta óta elterjedt működési szabályait és normáit a japánokhoz vagy a koreaiakhoz hasonlóan a finnek sem vitatták nyíltan, csak éppen a saját megfontolt módjukon alkalmazkodtak hozzájuk. Az alkalmazkodást pedig nagyrészt csak egy külső lehetőség, egyúttal kényszerhelyzet, az európai integráció kapujának megnyílása gyorsította fel a finn gazdaságpolitikában.

Magyarország esete ebben a tekintetben más, de nem jobb. Itt ugyanis nem volt idő a piacgazdaság nemzeti stratégia alapján való kiépítésére. *A magángazdaság kialakulása és a piaci játékszabályok elterjedése csak egy-két évvel az integrációra való felkészülés megkezdése előtt vett lendületet.* Így pedig a piacgazdaság és a szerkezetileg és gazdaságpolitikailag is maximálisan nyitott versenyzgazdaság közötti átmenet adott esetben több évtizedes dinamizmust biztosító időszak kimaradt a magyar gazdaságfejlődésből.

A hosszabb távú gyors gazdaságfejlődés, illetve ennek a tanulságos külföldi példák alapján való elméleti megalapozása ettől korántsem válik lehetetlenné Magyarországon. A hosszú távú, tudásintenzív fejlesztési stratégia kialakításához a finn példa valóban számos tanulsággal szolgál. A magyar gazdaságpolitika számára ma inkább rendelkezésre álló, illetve bemeérhető rövid távú döntési térben viszont a finn recept csak kevésbé lehet a „magyar modell” első számú stratégiai mintája. ■

Irodalomjegyzék

1. Balassa, Bela (1977): A „Stages Approach” to Comparative Advantage. World Bank Staff Working Paper, No. 256., May 1977
2. Ballance, Robert – Sinclair, Stuart (1983): Collapse and Survival: Industry Strategies in a Changing World. Allen Unwin, London, 1983. 219.
3. Berend T. Iván – Ránki, György (1987): Európa gazdasága a XIX. században. Gondolat, Budapest, 1987. 704.
4. Berényi, Judit (1996): A finn iparpolitika az EU-csatlakozás tükrében. Kézirat, KOPINT-DATORG, Budapest, 1996. október. 35 + táblázatok.
5. Biegelbauer, Peter S. (2000): 130 Years of Catching Up with the West. A comparative perspective on Hungarian industry, science and technology policy-making since industrialization. Contemporary Trends in European Social Sciences. Ashgate, Aldershot, 2000. 250.
6. Darányi, Sándor (1999a): Finnország: modell a nemzeti tudásbázis hasznosításában. In: OMFB (1999b), 105-122.
7. Darányi, Sándor (1999b): A kormányzati tökeinjekció szerepe a Nemzeti Innovációs Rendszer létrejöttében. In: OMFB (1999b), 321-328.
8. Gobbo, Fabio (1981): The pulp and paper industry: structure and behaviour. In: de Jong (ed., 1981.), 57-92.
9. Horváth, Gyula (1998): Európai regionális politika. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 1998. 501.
10. Inotai, András (1999): Magyarország és a többi közép- és kelet-európai ország szerkezeti átalakulása a Németországba irányuló export tükrében 1989-1998. MTA VKI – OMFB, 1999. 150.
11. de Jong, H.W. (ed., 1981): The Structure of European Industry. Martinus Nijhoff Publishers, The Hague, 1981. 322.
12. KOPINT (1999): A világ és Magyarország gazdasága középtávon: 1999-2003. KOPINT-DATORG Rt., Budapest, 1999. november. 227.
13. KSH (1999): Tudományos kutatás és kísérleti fejlesztés (Előzetes adatok). Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1999. 16.
14. Lundvall, Bengtke – Nielsen, Peter (1999): Competition and transformation in the learning economy – illustrated by the Danish case. Revue d'Économie Industrielle, No. 88. 2e trimestre 1999 (Numéro spécial: L'économie de la connaissance). 67-90.
15. OECD (1999): OECD Gazdasági Tanulmányok Magyarország. OECD, Párizs-Budapest, 1999. 177.
16. OMFB (1999a): Research and Development in Hungary 1999. KSH-OMFB, 1999
17. OMFB (1999b): Globális gazdaság és nemzeti tudásbázis (Erőforrások és alkalmazkodás). Tudományos és technológiai attasék 6. konferenciája. OMFB, Budapest, 1999. november. 380.
18. Pajarinen, Mika – Rouvinen, Pentti – Yi-Antilla, Pekka (1998): Small Country Strategies in Global Competition. Benchmarking the Finnish Case. ETLA – SITRA, Helsinki, 1998. 162.
19. Papanek, Gábor (szerk., 1999.): A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései. OMFB, Budapest, 1999. 149.
20. Pavitt, Keith (1999): Technology, Management and Systems of Innovation. Edward Elgar, Cheltenham, 1999. 250.
21. Perlit, Manfred (1997): Internationales Management. 3. Auflage. Lucius Lucius, Stuttgart, 1997. 679.
22. Petit, Pascal (1999): Les aléas de la croissance dans une économie fondée sur le savoir. Revue d'Économie Industrielle, No. 88. 2e trimestre 1999 (Numéro spécial: L'économie de la connaissance). 41-66.
23. Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York, 1990. 855.
24. Review 2000 ... (2000): Review 2000: The Challenge of Knowledge and Know-how. Science and Technology Policy Council of Finland, Helsinki, 2000. 88.
25. Science and Engineering... (1998): Science and Engineering Indicators 1998. National Science Board, Arlington, VA, 1998
26. Scherer, F.M. (1994): Competition Policies for an Integrated World Economy. The Brookings Institution, Washington, D.C., 1994
27. Scherer, F.M. (1996): Industry Structure, Strategy and Public Policy. HarperCollins, New York, 1996
28. Schienstock, Gerd – Kuusi, Osmo (1999, eds.): Transformation Towards A Learning Economy. The Challenge for the Finnish Innovation System. SITRA, Helsinki, July 1999. 449.
29. Schienstock, Gerd (1999): Transformation and Learning: A New Perspective on National Innovation Systems. In: Schienstock – Kuusi (1999, eds.), 9-56.
30. Simon, Herbert A. (1999): The many shapes of knowledge. Revue d'Économie Industrielle, No. 88. 2e trimestre 1999 (Numéro spécial: L'économie de la connaissance). 23-40.
31. Steinbock, Dan (1998): From Cartels to Competition. The Competitive Advantage of Finland. SITRA-Taloustieto Oy, Helsinki, 1998. 308.
32. Török, Ádám (1981): A finn gazdaság strukturális illeszkedéséről. Külgazdaság, 1981/10.
33. Török, Ádám (1997): A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés. 97/3. 2-13.
34. Török, Ádám (1999): Verseny a versenyképességért? Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon. Integrációs Stratégiai Munkacsoport – MEH, Budapest, 1999. 247.
35. UNESCO (1998): World Science Report. UNESCO Publishing – Elsevier, London, 1998. 288.
36. Van der Wee, Herman (1986): A lefékezett jólét. Újjáépítés, növekedés és struktúraváltás a világgazdaságban (1945-1980). KJK, Budapest, 1986. 505.
37. World Competitiveness... (1999): The World Competitiveness Yearbook 1999. World Economic Forum, Geneva-Davos, 1999

Lábjegyzetek

- 30 Pontosabban: jövedelmi és munkaerőpiaci viszonyai miatt nem lehetett felszólítani arra, hogy az ilyen feltevések ellen védekezzen.
- 31 Tartalmilag itt versenyképesség-javító gazdaságpolitikáról van szó, ezt a kifejezést azonban nem volna szerencsés olyan korra alkalmazni, ahol a versenyképesség fogalma még nem volt használatos.
- 32 Az itt következő fejtegetés – finnországi tanulmányutak tapasztalatai alapján – elsősorban saját kútfőből származik. A (Steinbock, 1998.) forrás az egyedüli, amely ad hozzá bizonyos szakirodalmi támpontot, de ez a forrás az adott témát illetően csak néhány finn nyelvű anyagra hivatkozik.
- 33 Körülbelül úgy, ahogy ezt az Audival kapcsolatban látjuk Magyarországon 1996-1997 óta.
- 34 Ez a magyar kifejezés kissé erőltetett: a fogalom közismert formája a „policy mix”.
- 35 Bár a finn külgazdasági kapcsolatrendszer természetesen már akkor is évtizedek óta elsősorban nyugati irányú volt. A „vegyes orientáció” alatt inkább azt értjük, hogy a finn gazdaságpolitika, a vállalati struktúra és az intézményrendszer még megőrzött néhány multbeli, a szovjet irányú gazdasági kapcsolatok előnyeinek kihasználását segítő elemet.
- 36 A vállalatfejlődési adatok forrása: 1. 1999 szeptemberi beszélgetések és bemutató a cég helsinki központjában, illetve az ott kapott információk anyagok; 2. (Steinbock, 1998. 152.).
- 37 Ennek az akciónak egyik kisebb jelentőségű eredményeként abban az időben a Nokia-csoport ITT Nokia érdekeltsége néhány évre Magyarország harmadik TV-készülék gyártójává vált a Videoton és az Orion után.
- 38 Lásd például: (Török, 1981.), illetve Oblath Gábor és Pete Péter több publikációját ugyanaból az időszakból.

II. EGYETEMI ESETTANULMÁNY VERSENY*

Bevezető

2001. március 24–26 között került megrendezésre a 2. Országos Esettanulmány Verseny a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemen nyolc gazdasági felsőoktatási intézmény részvételével. Cikkünkben a rendezvény céljával és irányelveivel, a szervezési előkészületekkel ismerkedhetnek meg, aztán az esettanulmány rövid bemutatása, majd a győztes csapat, a győri Széchenyi István Főiskola hallgatóinak megoldási javaslata következik, kiegészítve azzal, hogy mi is történt az Index.hu vállalattal az esettanulmány megírása, a 2001. január óta eltelt időszakban.

Negyed-, ötödéves egyetemistákként tavaly októberben igen nagy feladatra határoztuk el magunkat: a 2000-ben először megrendezett Országos Esettanulmány Verseny hagyományának folytatását. Magyarországon az évente megrendezendő esettanulmány versenyek megszilárdítását nagyon fontosnak tartjuk az alábbi okok miatt.

A magyar felsőoktatás a kilencvenes évek elejéig jó részt a kontinentális típusú oktatás és számonkérés megközelítését alkalmazta. Ebben a rendszerben a „hallgatók” (ez is jelzi az oktatás mint egyoldalú információáramlás jellegét) előadások, jegyzetek és könyvek segítségével elsajátítják a kijelölt tananyagot. A tananyagról jellemzően írásbeli, esetleg szóbeli vizsgán számot adnak, majd a vizsgát követően gyorsan elfelejtik a tanultat. Az oktatás egyoldalú, elméleti és passzív tudás elsajátítására ösztönöz; a diákok a tananyagot kész megoldáshalmazként elfogadják.

* A szervező bizottság összetétele: Szakmai koordinátor: Dr. Bakacsi Gyula, Főszerzők: Kosztur Marianna, Kriszt Hajnalka, Szervezőbizottság: Godó Viktória, Halász Gabriella, Nagy Enikő, Szász Edit, Szukits Ágnes.

Az angolszász országok hamar felismerték ennek a közelítésnek korlátait és hibáit. Az esettanulmányok az elmélet helyett gyakorlati problémákra összpontosítanak, a passzivitás helyett aktivitásra készítetnek, elősegítik a kommunikációs, analitikus és problémamegoldó képességek fejlesztését. Az esettanulmányok ideális esetben felkeltik az érdeklődést, és további munkára ösztönöznek. Az esettanulmányok nem törekednek arra, hogy kész megoldásokat kínáljanak, minden megfelelően alátámasztott megoldás elfogadható.

Így azzal a küldetéstudattal vágtunk bele szervezői munkánkba, hogy ösztönözzük az esettanulmány – módszertan magyarországi elterjedését, a magyar egyetemek bekapcsolását a nemzetközi esettanulmány versenyek vérkeringésébe, továbbá hogy elősegítsük a hallgatók, az akadémia és az üzleti világ kapcsolatainak szorosabbra fűzését.

A versenyre meghívást a legszínvonalasabb és legsokoldalúbb üzleti képzést nyújtó egyetemek kapnak minden évben (Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapesti Műszaki és Gazdálkodástudományi Egyetem, Miskolci Egyetem, Pécsi Egyetem, Széchenyi István Főiskola, Szegedi Egyetem, Szent István Egyetem és a Veszprémi Egyetem). A felsőoktatási intézményeket négytagú csapatok képviselik, akik általában különböző, főleg business tanulmányokat folytatnak (vezetés-szervezés, marketing, pénzügy, számvitel stb.)

A csapatoknak 15 óra áll rendelkezésre, hogy az esettanulmányt átolvassák, feldolgozzák, javaslatokat tegyenek, érveljenek és problémákat oldjanak meg, csakúgy mint az üzleti életben, hiszen a jó esettanulmány célja, hogy gyakorlati problémát mutasson be. A jó esettanulmány reprezentálja a valóság komplexitását és struktúralatlanságát, a hallgatókat alternatívák kifejlesztésére, alternatívák közötti választásra ösztönzi.

Az esettanulmány feldolgozása során a versenyző csapatok prezentációt készítenek. A prezentáció nem az esettanulmány ismertetését, hanem az esettanulmányban felvetődő problémára adott megoldás kidolgozását jelenti. A csapatok tehát önálló javaslatokat dolgoznak ki, amelyeket elemzésekre, előfeltevésekre és következtetésekre alapoznak. A prezentációt a zsűri által feltett kérdések és az arra adandó válaszok követik, amelyek a megoldás kivitelezhetőségét, megfelelőségét ellenőrzik.

A 2. Országos Esettanulmány Verseny zsűrijében az üzleti élet független és pártatlan képviselői foglaltak helyet, a következő prominens vállalatok vezérigazgatói és vezető tanácsadói: Arthur Andersen, Citibank, Deloitte & Touche, Tomatsu Fujitsu SIEMENS COMPUTERS Kft., IFUA Horváth & Partner, McKinsey & Company, Roland Berger & Partner, OTP Bank és a Wallis Motor. A szerző, Mellár Balázs az esettanulmányban az Index.hu esetét dolgozta fel, s szakmai munkáját Antal-Mokos Zoltán, Bakacsi Gyula és Nemeslaki András koordinálta.

A verseny sikere tovább erősítette azt a szándékot a versenyt támogató Vezetés-szervezés tanszék (Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem) és EVK Szakkollégium tagjaiban, hogy az Országos Esettanulmány Versenyt ne csak a legmagasabb szakmai színvonalú és a szakmai közvélemény előtt széles körűen elismert versennyé fejlesszék, hanem az összegyűlt tapasztalatokra és ismeretekre alapozva a versenyt nemzetközivé szélesítsék – vezető külföldi gazdasági egyetemek meghívásával.

Kriszt Hajnalka, Kosztur Marianna

INDEX.HU RT*

2001 januárjára érezhetővé vált Magyarországon is a „dot.com” láz elmúlása. A befektetők óvatosabbak lettek, így például az on-line műsorajánlatokat kínáló Globopolis nem jutott újabb tőkeinjekcióhoz, ezért kénytelen volt beszüntetni tevékenységét. Régebben, ha egy „dot.com” cég képes volt elég nagy növekedést felmutatni, akkor a pénzügyi eredmények iránt már nem is iga-

*Copyright© 2001 Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és szervezési tanszék. Az esetet Mellár Balázs készítette Antal-Mokos Zoltán, Bakacsi Gyula és Nemeslaki András felügyeletével órai viták céljából, nem pedig bizonyos vezetői helyzetek hatékony vagy nem hatékony kezelésének bemutatására. Minden jog fenntartva. Az anyag egészében vagy részletekben történő sokszorosítása, elektronikus eszközök segítségével való tárolása vagy bármilyen formában és eszközzel való átvitele csak a BKÁE Vezetési és szervezési tanszék engedélyével lehet.

zán érdeklődtek a befektetők. Mára azonban már rövidtávon is profitábilis működést kell felmutatnia egy vállalatnak, amennyiben tőkéhez szeretne jutni.

Ezek a tények a Magyarország vezető internetes portálját üzemeltető Index.hu Rt. vezetőit is arra készítették, hogy a vállalat stratégiáját újragondolják.

Az Index.hu Rt. alig két éves története során dinamikusan növekedett, nyereséget azonban – sok más „dot.hu” társához hasonlóan – nem volt képes még felmutatni. A vállalat 2000. évi árbevétele megközelítette a félmilliárd forintot, miközben 150 millió forintos veszteséget volt kénytelen elkönyvelni. A pénzügyi mutatóktól eltekintve az Index.hu teljesítménye impozáns: a cég által működtetett internetes portál naponta több mint 100 ezer látogatót vonz, ezzel az Index.hu a második legkedveltebb portál Magyarországon. A vállalat a tavalyi év során az online reklámpiacon 42%-os részesedést ért el, és 2000-ben elnyerte a Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület által adományozott Év Vállalata címet is.

Elemzők szerint a magyar internetes piac potenciálja hatalmas, s ez lehetőséget nyújt az Index.hu Rt.-nek a további növekedésre. A menedzsment nem szeretett volna egyetlen lehetőséget sem elmulasztani, nem látták azonban még világosan, hogy milyen lépéseket kell megtenni.

Mindenképpen egy olyan üzleti modellt kell találni, amely már rövid távon is eredményeket hoz, és garantálja azt, hogy az Index.hu hosszú távon is életképes marad. Ilyen üzleti modell biztosítaná egyrészt azt, hogy vonzóvá tegye a vállalatot az esetleges befektetők számára, másrészt azt, hogy saját lábukon is meg tudjanak állni.

A stratégiai kérdések mellett választ kellett találni egyebek mellett a vállalat finanszírozásának módjára, illetve szervezeti-vezetési kérdésekre is.

A magyar internetes piac

A magyar lakosságnak jelenleg 14%-a rendelkezik Internet hozzáféréssel. Ez az arány dinamikus növekedés eredményeként alakult ki, a növekedés azonban lassulni látszik. Míg 1998-ról 1999-re a hozzáféréssel rendelkezők száma majdnem megkétszereződött, addig 1999-ről 2000-re a növekedés nem érte el a 10%-ot sem.

A lakosság nagy részének munkahelyén, illetve iskolájában van lehetősége a világhálóra való csatlakozásra, azonban nem mindenki él ezzel a lehetőséggel. Sok embernek hiányzik a technikai és praktikus tudása ehhez, vagy egyszerűen nincs ideje. Akik próbálkoztak az internetezéssel, sokszor nem azt találták, amit vártak, illetve navigációs problémák miatt kudarcélményük volt és ezért nem barangolnak a világhálón (*1. táblázat*).

Az esettanulmány feldolgozása során a versenyző csapatok prezentációt készítenek. A prezentáció nem az esettanulmány ismertetését, hanem az esettanulmányban felvetődő problémára adott megoldás kidolgozását jelenti. A csapatok tehát önálló javaslatokat dolgoznak ki, amelyeket elemzésekre, előfeltevésekre és következtetésekre alapoznak. A prezentációt a zsűri által feltett kérdések és az arra adandó válaszok követik, amelyek a megoldás kivitelezhetőségét, megfelelőségét ellenőrzik.

A 2. Országos Esettanulmány Verseny zsűrijében az üzleti élet független és pártatlan képviselői foglaltak helyet, a következő prominens vállalatok vezérigazgatói és vezető tanácsadói: Arthur Andersen, Citibank, Deloitte & Touche, Tomatsu Fujitsu SIEMENS COMPUTERS Kft., IFUA Horváth & Partner, McKinsey & Company, Roland Berger & Partner, OTP Bank és a Wallis Motor. A szerző, Mellár Balázs az esettanulmányban az Index.hu esetét dolgozta fel, s szakmai munkáját Antal-Mokos Zoltán, Bakacsi Gyula és Nemeslaki András koordinálta.

A verseny sikere tovább erősítette azt a szándékot a versenyt támogató Vezetés-szervezés tanszék (Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem) és EVK Szakkollégium tagjaiban, hogy az Országos Esettanulmány Versenyt ne csak a legmagasabb szakmai színvonalú és a szakmai közvélemény előtt széles körűen elismert versennyé fejlesszék, hanem az összegyűlt tapasztalatokra és ismeretekre alapozva a versenyt nemzetközivé szélesítsék – vezető külföldi gazdasági egyetemek meghívásával.

Kriszt Hajnalka, Kosztur Marianna

INDEX.HU RT*

2001 januárjára érezhetővé vált Magyarországon is a „dot.com” láz elmúlása. A befektetők óvatosabbak lettek, így például az on-line műsorajánlatokat kínáló Globopolis nem jutott újabb tőkeinjekcióhoz, ezért kénytelen volt beszüntetni tevékenységét. Régebben, ha egy „dot.com” cég képes volt elég nagy növekedést felmutatni, akkor a pénzügyi eredmények iránt már nem is iga-

*Copyright© 2001 Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és szervezési tanszék. Az esetet Mellár Balázs készítette Antal-Mokos Zoltán, Bakacsi Gyula és Nemeslaki András felügyeletével órai viták céljából, nem pedig bizonyos vezetői helyzetek hatékony vagy nem hatékony kezelésének bemutatására. Minden jog fenntartva. Az anyag egészében vagy részletekben történő sokszorosítása, elektronikus eszközök segítségével való tárolása vagy bármilyen formában és eszközzel való átvitele csak a BKÁE Vezetési és szervezési tanszék engedélyével lehet.

zán érdeklődtek a befektetők. Mára azonban már rövidtávon is profitábilis működést kell felmutatnia egy vállalatnak, amennyiben tőkéhez szeretne jutni.

Ezek a tények a Magyarország vezető internetes portálját üzemeltető Index.hu Rt. vezetőit is arra készítették, hogy a vállalat stratégiáját újragondolják.

Az Index.hu Rt. alig két éves története során dinamikusan növekedett, nyereséget azonban – sok más „dot.hu” társához hasonlóan – nem volt képes még felmutatni. A vállalat 2000. évi árbevétele megközelítette a félmilliárd forintot, miközben 150 millió forintos veszteséget volt kénytelen elkönyvelni. A pénzügyi mutatóktól eltekintve az Index.hu teljesítménye impozáns: a cég által működtetett internetes portál naponta több mint 100 ezer látogatót vonz, ezzel az Index.hu a második legkedveltebb portál Magyarországon. A vállalat a tavalyi év során az online reklámpiacon 42%-os részesedést ért el, és 2000-ben elnyerte a Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület által adományozott Év Vállalata címet is.

Elemzők szerint a magyar internetes piac potenciálja hatalmas, s ez lehetőséget nyújt az Index.hu Rt.-nek a további növekedésre. A menedzsment nem szeretett volna egyetlen lehetőséget sem elmulasztani, nem látták azonban még világosan, hogy milyen lépéseket kell megtenni.

Mindenképpen egy olyan üzleti modellt kell találni, amely már rövid távon is eredményeket hoz, és garantálja azt, hogy az Index.hu hosszú távon is életképes marad. Ilyen üzleti modell biztosítaná egyrészt azt, hogy vonzóvá tegye a vállalatot az esetleges befektetők számára, másrészt azt, hogy saját lábukon is meg tudjanak állni.

A stratégiai kérdések mellett választ kellett találni egyebek mellett a vállalat finanszírozásának módjára, illetve szervezeti-vezetési kérdésekre is.

A magyar internetes piac

A magyar lakosságnak jelenleg 14%-a rendelkezik Internet hozzáféréssel. Ez az arány dinamikus növekedés eredményeként alakult ki, a növekedés azonban lassulni látszik. Míg 1998-ról 1999-re a hozzáféréssel rendelkezők száma majdnem megkétszereződött, addig 1999-ről 2000-re a növekedés nem érte el a 10%-ot sem.

A lakosság nagy részének munkahelyén, illetve iskolájában van lehetősége a világhálóra való csatlakozásra, azonban nem mindenki él ezzel a lehetőséggel. Sok embernek hiányzik a technikai és praktikus tudása ehhez, vagy egyszerűen nincs ideje. Akik próbálkoztak az internetezéssel, sokszor nem azt találták, amit vártak, illetve navigációs problémák miatt kudarcélményük volt és ezért nem barangolnak a világhálón (*1. táblázat*).

Aktív felhasználók Internet-hozzáféréseinek megoszlása

	2000	2001
Iskola	162	186
Munkahely	188	226
Otthon	105	116
Otthon+Iskola	50	58
Otthon+Munkahely	70	88
Munkahely+Iskola	7	8
Otthon+Munkahely+Iskola	5	6
Egyéb	23	26
Összesen	610	714

Forrás: Index

Azok aránya, akik valóban használják az internetet 8% körülire tehető. A netezők között a férfiak aránya magasabb (57%), és nagyobb az egyetemi, főiskolai végzettséggel rendelkezők aránya is. A hozzáférés lehetőségét kiaknázók legnagyobb része 30 év alatti, az idősebb korosztály alulreprezentált.

Becslések szerint az aktív felhasználók naponta átlagosan 18 percet töltenek internetezéssel, ezalatt nagyjából 18 oldalt töltenek le és tekintenek meg.¹ A nethasználók általában a tv-nézés rovására szakítanak időt a szörfözésre.

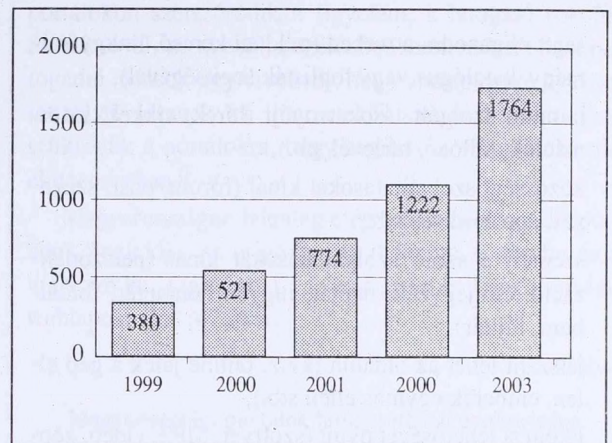
A NetSurvey internetkutató cég felmérése alapján az internethasználat okai között jelentős eltérések vannak korcsoportonként, a hozzáférés helye, az iskolai végzettség és a használó neme szerint. Összességében jelenleg a legjellemzőbb ok a böngészés, de fontos lehetőséget jelent az elektronikus levelezés és a keresés is. Az internetet ezenkívül különböző fájlok letöltésére, tanulásra, termékinformáció szerzésére, munkavégzésre, zenehallgatásra, chat-elésre és játszásra használják.

Bár az utóbbi évben nem nőtt számottevően az internethasználók tábora, szakértők a piac jelentős bővülésére számítanak az elkövetkező években. Elemzők szerint az internet-hozzáféréssel rendelkezők száma 2,5 millióra, az aktív felhasználók száma pedig 1,7 millióra nőhet 2003-ra (1. ábra).

Az internetet használók számának növekedése az internetgazdaság fejlődésének alapja. A magyarországi piacot a következő kölcsönösen összefüggő és egymásra

¹ Forrás: Index

Aktív Internetfelhasználók számának alakulása (becslés)



Forrás: NUA, IDC, Index becslés

utalt üzleti körök alkotják: a hozzáférés csatornáját és infrastruktúráját nyújtó vállalatok (hardvergyártók, távközlési szolgáltatók), a hozzáférés szolgáltatók, e-kereskedők, e-szolgáltatók (tanácsadók és weboldalfejlesztők, webdesignerek) és az online tartalomszolgáltatók. Ahhoz, hogy az Index.hu Rt. helyzetéről világos képet kapjunk, rendkívül fontos mindezen szegmensek és kapcsolódási pontjaik alapos elemzése. A továbbiakban terjedelmi korlátok miatt eltekintek a magyar internetgazdaság teljes körű bemutatásától és csak az Index.hu Rt. fő tevékenységi körének megfelelő on-line tartalomszolgáltatói piacról nyújtok alaposabb áttekintést.

On-line tartalomszolgáltatás

Az internetes honlapokat a következőképpen kategorizálhatjuk: személyes (egyéni) honlapok, vállalati honlapok, újságok, magazinok on-line változatai, on-line újságok, horizontális portálok és vertikális portálok. Ezek mindegyikén található valamilyen információt, tartalmat, az információ mennyisége és relevanciája azonban kategóriánként eltérő.

A személyes és a vállalati honlapoknak általában elég szegényes az információtartalmuk és az információ, amit nyújtanak nem mindenki számára hasznosítható, ebből következően ezeknek az oldalaknak a látogatottsága is viszonylag alacsony.

A többi kategóriába tartozó oldalak lényegesen több olvasót vonzanak, több információt képesek ugyanis nyújtani, így ezeket tartalomszolgáltatóknak nevezhetjük. A továbbiakban a tartalomszolgáltatók közül a portálokról található egy részletesebb ismertetés, bár a

határvonalat az on-line újság és a portál között nagyon nehéz meghúzni. Általában a következő szolgáltatásokat kell egy site-nak kínálnia, hogy a portál nevet kiérdemlje:²

- segít eligazodni a weben (például kereső, linkgyűjtemény, katalógus vagy toplisták segítségével),
- tartalmi szolgáltatásokat nyújt (hírek, cikkek, információk, tallózó, hírlevél stb.),
- közösségi szolgáltatásokat kínál (fórum, chat, szavazás, apróhirdetés stb.),
- személyre szóló szolgáltatásokat kínál (perszonalizáció, címjegyzék, naptár, ingyen honlaptár, fotóalbum, fájlár),
- játszani lehet az oldalon (kvíz, online játék a gép ellen, emberek egymás ellen stb.),
- letöltési lehetőséget nyújt (szoftver, MP3, video, képernyővédő, háttérkép stb.),
- adatbázis-szolgáltatásokat nyújt (például kereshető programajánlatok, ár-összehasonlítások, állasközvetítés, telefonkönyv, kalendárium stb.),
- elektronikus kereskedelmi ajánlatokat vagy szolgáltatásokat kínál.

Az Egyesült Államokban a portálok keresőprogramokból és katalógusokból alakultak ki. Mivel az emberek az interneten fellelhető oldalak növekedésével egyre kevésbé voltak képesek eligazodni a weben, az internetezést ezen oldalak valamelyikén kezdték. A katalógusok és a keresőprogramok, hogy fogyasztóikat megtartsák, kiegészítő szolgáltatásokat kezdtek el nyújtani weboldalukon és így alakultak ki a portálok.

Magyarországon ezzel szemben sajátos módon on-line újságok jelentek meg elsőként az interneten és később ezen újságok köré épültek olyan szolgáltatások, amelyek gyakorlatilag portállá alakították ezeket a kiadványokat. Ma már egyre több szolgáltatással találkozhatunk a portálokon, bár a szolgáltatások köre nem minden esetben teljes és kimerítő.

A tartalom előállítás és a különböző szolgáltatások nyújtása rengeteg pénzt felemészthet. A portálok költségeit jellemzően a más tartalomszolgáltatóknak, keresőprogramok tulajdonosainak fizetett licenccdíjak,³ a reklámfelületet értékesítő marketing stáb bére, a weboldal fejlesztési költségek és az általános költségek teszik ki.

Ezzel szemben egy portálnak a következő bevételi forrásai lehetnek:

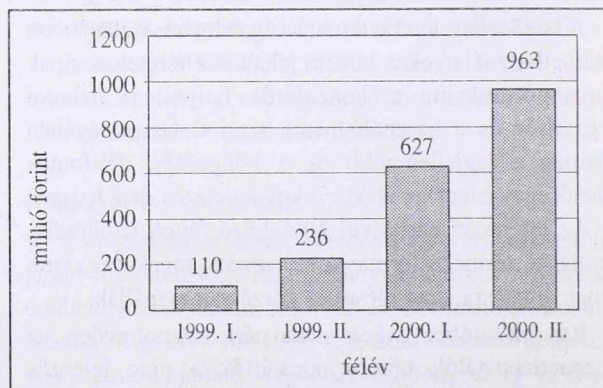
² Forrás: <http://www.origo.hu/internet/web/010123atotalis.html>

³ A portálok a tartalmat és a site üzemeltetéséhez szükséges technikát általában más vállalatoktól szedik be

- Reklámbevétel: Az online reklámozásra költött pénz a tavalyi év folyamán listaáron⁴ mintegy 1,5 milliárd forintot tett ki, ami csupán töredéke a 200 milliárd forint körüli offline reklámpiacnak. (2. ábra)
- Hírügynökségi tevékenységből származó bevételek: Nagy értékű tartalmat szolgáltató webhelyek az előállított tartalmat továbbértékesíthetik más portáloknak. Ez az Egyesült Államokban a portálok bevételeinek 12–13 százalékát teszi ki. Magyarországon nem jelentős még a hírügynökségi tevékenységet is ellátó portálok léte, bár egyes tartalomszolgáltatók (<http://www.prim.hu>, <http://www.port.hu>, <http://www.econet.hu>) más portálok részére kínálnak már specializált tartalmat (informatika, kulturális programok, gazdasági hírek).
- Előfizetési díj: Mivel az interneten rengeteg információ elérhető viszonylag kevés utánjárással, ezért a tartalomért jellemzően nem tudnak díjat szedni a szolgáltatók. Exkluzív tartalmakért, illetve sport és felnőtt oldalak olvasóitól lehet ilyen jellegű bevételekre számítani. A portálok előfizetési díj alapján szerzett bevételei az összbevétel kb. 3%-át tette ki az USA-ban.
- Elektronikus kereskedelem: A portálok különböző termékek elektronikus úton történő értékesítéséből is szerezhetnek bevételeket.

2. ábra

Online reklámpiac félévente listaáron



Forrás: Magyar Reklámszövetség

A portálok az online reklámbevételek jelentős hányadát képesek megszerezni, fő bevételi forrásukat a site felületén elhelyezett különböző reklámok jelentik. Az amerikai tartalomszolgáltatók összbevételeinek 67 százaléka

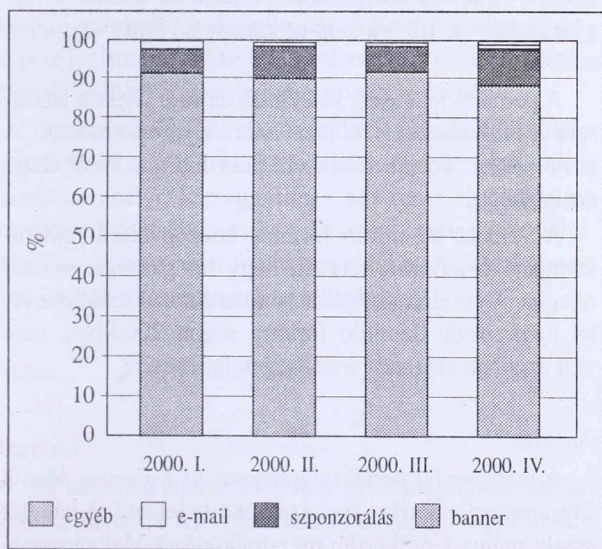
⁴ A reklámpiacon jellemzően a listaár 50–70%-áért értékesítik a reklámfelületeket.

reklámból származik, Magyarországon ez az arány közel 90 százalék. Az ilyen jellegű bevételek túlnyomó része szalaghirdetések, ún. bannerek megjelenítéséből származik. A hirdető legtöbbször az alapján fizet, hogy a bannert hányszor töltötték le – a hirdetés árát a CPM mutató határozza meg, ami az ezer letöltés esetén fizetendő összeg (cost per mille). A tipikus CPM Magyarországon jelenleg 5–6000 forint listaáron, gyakorlatilag ennek 50–60%-át fizetik csak a hirdető a kapott kedvezmények miatt.

Egyre terjednek az affiliate programok, Magyarországon a Matávnet jár élen ezeknek a megszervezésében. A cég bruttó 10 000 Ft jutalékot kínál azoknak, akik saját webhelyükön keresztül értékesítik ISDN vonalait. A Fókuszonline – a Matávnet leányvállalata – 5%-ot fizet minden értékesített könyv után partnereinek. (3. ábra)

3. ábra

Online hirdetési típusok



Forrás: Magyar Reklámszövetség

A portálokat két nagy csoportra oszthatjuk: horizontális és vertikális portálokra⁵. A horizontális portálok széles közönséget céloznak meg, mindenki számára releváns információt és szolgáltatásokat kínálva. Ezzel szemben a vertikális portálok egy adott témában (pl. informatika) nyújtanak elmélyülési lehetőséget, részletes és nehezen összegyűjthető információkat prezentálva.

Sokan – így például a az Internet gazdaság egyik elismert kutatóintézete, a Forrester Research – a horizontális portálok hanyatlását jósolják. Az érvelések háttérben az

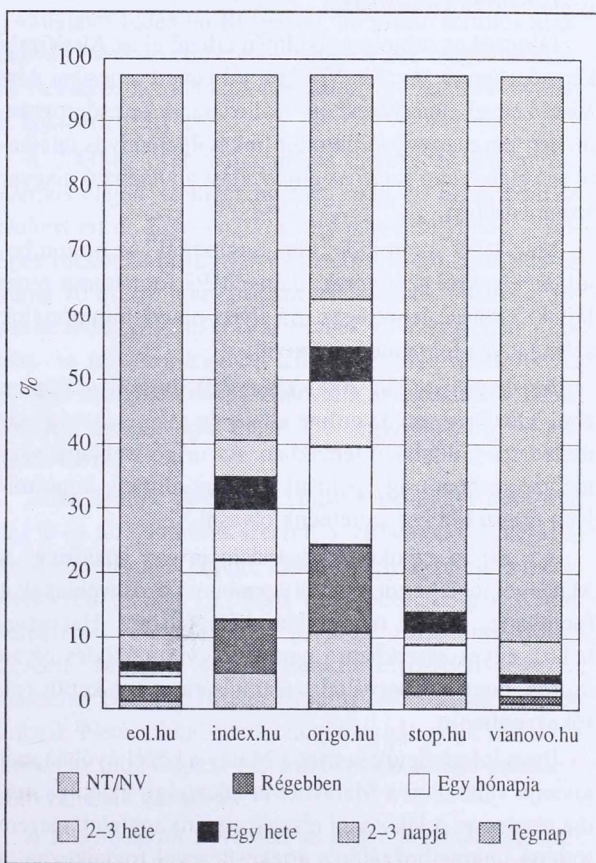
⁵ Egyes elemzők 26-féle portált különböztetnek meg, így portálnak tekintik a kibővített funkciókkal rendelkező vállalati intraneteket is.

húzódik meg, hogy ezeknek a site-oknak a látogatói nagyon heterogén összetételűek, ezért nehéz a reklámozóknak a célcsoportjukhoz eljuttatni az üzenetet. Emellett a portálokon szétszóródik a figyelem, a látogató sok információval szembesül, s ezek közül nem tud mindent befogadni. Mások úgy érvelnek, hogy ahogy egyre gyakorlottabbak lesznek az internetezők, annál kevésbé lesz szükségük a portálokra, hogy segítsen a világhálón való eligazodásban.⁶

Magyarországon jelenleg elég erős a horizontális portálok pozíciója, az origo.hu, az index.hu a stop.hu és a viaNovo.hu számítanak a legnagyobb látogatottságú weblapoknak.⁷ (4. ábra)

4. ábra

Magyarországi portálok látogatottsági gyakorisága az internetfelhasználók körében



Forrás: Netsurvey – iBasic2000 (Jelmagyarázat: NT/NV – Nem tudja, nem válaszolt)

⁶ Forrás: Dotkom Internet Consulting: A portálok alkonya.

⁷ Minden bizonnyal magas a látogatottsága a nemrég indult korridor.hu és a fotexnet.hu oldalaknak is, ezeket a lapokat üzemeltető vállalatok azonban nem hozták nyilvánosságra a látogatottsági adatokat.

Origo

A Matáv 1998. november 9-én alapította meg az Origo Kft.-t, mely tevékenységét – a tartalomszolgáltatást – decemberben kezdte meg az origo.hu webcímen. A Matáv részéről ez egyrészt stratégia-befektetés volt a jövőbeni online reklámbevételek reményében⁸, másrészt viszont ezzel kívántak keresletet teremteni az 1997-ben indult internetszolgáltatásukhoz, akkoriban ugyanis még nem volt jelentős magyar nyelvű tartalom az interneten.

1999 áprilisában összevonták az internet- és a tartalomszolgáltatást, az új vállalat neve Matávnet Kft. Az origo új arcukat kapott, bevezették a 24 órás hírszolgálatot, új csatornákat, adatbázisokat adtak a site-hoz.

1999 júniusában a Matávnet megvásárolta az ország legnagyobb ingyenes levelezőrendszerét, a freemail-t a C3 alapítványtól. A freemail jelenleg több mint 250 ezer felhasználót tudhat magáénak és már WAP-os telefonról is elérhető (a szolgáltatás).

Júliustól az origo portál címén érhető el az AltaVizsla keresőprogram. Az AltaVizsla a jól ismert amerikai Alta Vista kereső „magyarosított” változata. A keresőprogram mellett ma már egy strukturált linkgyűjtemény is található az origon, ami segíti az eligazodást a világháló magyar szegmensében.

Még 1999 során indul két „miniportál” az origon belül, amelyekről szoftverek, illetve MP3 formátumú zenei fájlok letöltése lehetséges. Az ilyen típusú miniportálok száma azóta folyamatosan bővül.

Az origo site-ján 2000 közepétől üzemel a Fórum, ahol lehetőség van az online közösség tagjaival való eszmecserére különböző témákban. Az origo weblapja személyre szabható, így például be lehet állítani, hogy milyen típusú híreket szeretnénk olvasni.

Az origon ezenkívül vásárlásra is van lehetőség. A Matávnet több partnerével is üzemeltet közös weblapokat (netpincér, e-bolt, műszaki áruház, GRoby, Habostorta.hu), egyes esetekben a partneri együttműködés olyan szoros, hogy közös vállalat alapítására is sor került (pl. fókuszonline).

Piaci információk szerint a Matáv a közeljövőben szét kívánja választani a Matávnet-et lakossági, üzleti és média részlegre. A lakossági részleg egyéni ügyfelek részére történő internethozzáférés értékesítésével foglalkozna, a vállalati részleg a közületi ügyfeleknek nyújtana komplex

⁸ Az ISP-k jelentős forgalmat (és ezáltal jelentős reklámbevételeket) képesek generálni az általuk üzemeltetett portálon, ugyanis az internetes kapcsolat installálásánál a böngészőprogramban be tudják állítani kezdőlapnak a portált. Amerikai tapasztalatok alapján ezt a beállított kezdőlapot a fogyasztóknak csupán 50%-a változtatja meg.

szolgáltatásokat a hozzáférés biztosítástól kezdve a web-áruház létesítésén át a szerver üzemeltetésig. A média üzletág az online tartalomszolgáltatásra fókuszálna.

A Matávnet 2000-ben veszteséges volt, veszteségének nagy része az internetszolgáltatásból keletkezett. Az origo site-on keresztül a cég az online reklámbevételek mintegy 30%-át tudhatja magáénak.

Stop

A stop.hu portál üzemeltetője a Telnet Rt. A portál 1999 szeptemberében kezdte meg működését, eleinte partneroldalak összessége volt. 2000 nyarán saját szerkesztőséget állítottak fel, így önállóan is szolgáltat információt. Ennek ellenére külső hírszolgáltatásokra is támaszkodik.

A portálon elérhető a NetPosta, a stop.hu ingyenes levelezőrendszere és bárki megépítheti a saját honlapját az oldalon (freeweb szolgáltatás). Becslések szerint a magyar honlapok 1/3-a a stop-ot kiszolgáló extra szerveren található.

A portálon lehetőség van táblás on-line játékok játszására és hirdetéseket is fel lehet adni az Apronet oldalon. A portál 1999 decemberében elsőként indított WAP alapú szolgáltatást.

A vállalat 30 millió forintos költségvetésű reklám-kampány beindítását tervezi, hogy látogatóinak számát növelje. A tartalomszolgáltatásból származó reklámbevételek ugyan több tízmillió forintba rúgott 2000-ben, nem volt azonban elegendő a költségek fedezésére.

viaNovo

A viaNovo.hu portál tulajdonosa, az e-Europe Media Corporation, amerikai kockázatitőke-befektető. A vállalat tavaly május 1-én kezdte meg működését Magyarországon a jövőben tevékenységüket ki szeretnék terjeszteni a környező országokra.

A viaNovo.hu látogatói ingyenes e-mail rendszert, címlistát és webnaptárt találnak a website-on, a cég programajánlókkel, moziműsorral, étterem-adatbázissal, fórumok és csevegőcsatornák biztosításával kívánja olvasóit megtartani. A vállalat célcsoportja a 15–29 éves korosztály. A viaNovo a 2000. évre 65 millió forintos árbevételt remél, alkalmazottai száma 25 fő.

Fotexnet

Bár a Fotexnet alapvetően elektronikus kereskedő, a portálpiacon is versenyez, az elektronikus áruházat ugyanis különféle szolgáltatásokkal vették körül, hogy kedvet csináljanak a vásárláshoz. Az elektronikus áruház-

ban mindent meg lehet kapni, amit a Fotex 649 „hagyományos” üzletében megtalál az ember, ez jelenleg körülbelül 650 ezer terméket jelent.

Emellett hírekkel és fórumokkal is találkozhat és lehetőség van játékok játszására. A Fotexnet ingyenes e-mail címet és tárhelyet biztosít a felhasználóknak. A cég az ingyennel nevezett játékaival igyekszik magához csalogatni a vásárlókat. A látogatók egy reklám megnézésének fejében kitölthetnek egy on-line lottószelvényt. A napi sorsolás főnyereménye egy vásárlási utalvány, amely az online boltban vásárolható le.

A portál felállítása 150 millió forintba került, a site napi bevétele pedig 1 millió forint körül alakult a kezdeti időkben.

Korridor

A portált 2000 novemberében indította a kereskedelmi TV2-t üzemeltető MTM-SBS Televízió Rt. A portál 30 állandó munkatársat foglalkoztat. A Korridor célja a portálpiacon legismertebb szereplőjévé válni, az online reklámpiac 25%-át kívánják megszerezni egy éven belül.

Tartalomszolgáltatásukat vertikális partneroldalak hálozattá alakításával kívánják bővíteni. Ennek megfelelően hamarosan helyet kap egy filmes, egy zenei, egy szépségversennyel foglalkozó és egy personal finance (személyi pénzügy) témakörrel foglalkozó oldal is. Az oldalon online játékok játszására is lesz lehetőség.

Index

Történet

Az index.hu internetes portált 1999. májusában hozták létre az Inventra Kft. munkatársai együttműködve az Internetto portálját szerkesztőkkel.

Az Inventra Kft.-t két szoftverfejlesztő, Kőrösi Ákos és Szöllösy Gábor alapította 1997-ben. A vállalat internetes szoftverek fejlesztésére koncentrált, de kezdetben más szoftverfejlesztési projekteket is elvállaltak, 1999-re azonban már a cég teljes bevétele az internetes piacról származott.

1999 közepén az Inventranak 14 alkalmazottja volt, éves árbevétele meghaladta a 75 millió forintot. Legfőbb ügyfelei a média vállalatok közül kerültek ki. Az Internetto 1998 óta tartozott az Inventra ügyfelei közé, számos projektet készítettek a site részére és a teljes technikai támogatást is az Inventra nyújtotta a portál számára.

Az Internetto ekkoriban a legnépszerűbb hírportál volt Magyarországon. Napi látogatóinak száma elérte a 6000

főt, az oldalletöltések pedig havi 600 000 körül mozgottak. 1999 májusában azonban a tulajdonossal szembeni koncepcionális ellentétek miatt az Internetto szerkesztői elhagyták a portált, és az Inventra segítségével létrehozták az index.hu portált.

Az új portál indítása sikeresnek mondható, működésének második napján már 20 ezer címlapletöltést regisztrálnak. Alapító szponzorként sikerült megnyerni a Pannon GSM-et, amely jelenleg is támogatója a site-nak. A kezdeti időkben a szerkesztőség az Inventra két szobás irodájában működött, 1999 augusztusában költözött a cég jelenlegi székhelyére, a Victor Hugo utcába, ahol egy 450 négyzetméteres irodát béreltek.

A szerkesztőség munkáját kezdetben a szoftverfejlesztés bevételeiből finanszírozták, az újságírók számára új számítógépeket vásároltak. 1999 októberére sikerült befektetőket találni az üzlet pénzigényének kielégítésére, a következő hónapban pedig a cégbíróság bejegyezte az új vállalatot Index.hu Rt. néven, 50 millió forintos alapítókével. 1999 decemberének végén újabb magánbefektetők csatlakoznak a tulajdonosokhoz, így fedezve a vállalat készpénzigényét.

A 2000-es évet a dinamikus növekedés jellemezte. Március elején az Index.hu még csak 50 ezres címlapletöltést ért el. Egy – az írott sajtóban lefolytatott – erőteljes reklámkampány következtében a címlapletöltések száma 70 ezerre nőtt áprilusra. Az olvasók pozitívan fogadták a design-váltást is amelynek következtében a látvány- és tartalomstruktúra lényegesen megváltozott. Az olvasók számának növekedésével a szerkesztőség is növekedett: április elején újabb 250 négyzetméternyi irodát vettek bérbe.

2000. április 19-én két külföldi pénzügyi befektető 25,1%-os tulajdonrészt szerzett a vállalatban. A net.IPO Aktiengesellschaft GmbH, Európa legnagyobb internetes befektetési bankja 16,7%-os részesedést, míg a Német Befektetési Társaság Rt. 8,4%-os tulajdonhányadot szerzett. Mindkét cég a frankfurti tőzsdén jegyzett Deutsche Balaton Broker-Holding AG érdekltségébe tartozik. Nem sokkal ezután tulajdoni hányadot szerzett a cégben az Intel Capital⁹, az Intel kockázatitőke-befektető leányvállalata. (5. ábra)

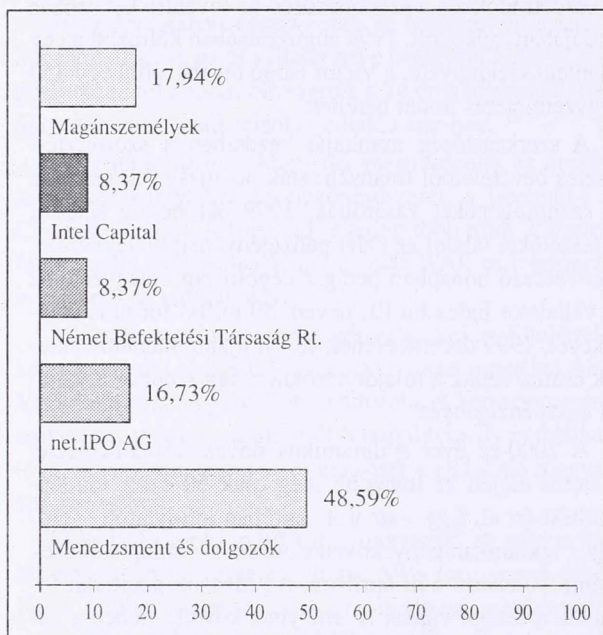
A tőkeinjekciót követően az Index jelentős fejlesztésekbe kezdett, új tartalmakat hozott létre oldalain és ehhez kapcsolódóan a dolgozói létszámot is növelte. Jelen-

⁹ Az Intel Capital internetes cégekben szerez kisebbségi részesedést szerte a világon, azzal a céllal, hogy ezáltal közvetetten növelje a processzorai iránti keresletet (a számítógépek iránti kereslet legnagyobb hajtóereje napjainkban az Internet terjedése).

leg 150 ember dolgozik a vállalatnál, amelynek tevékenysége igen szerteágazó (tartalomszolgáltatás, stratégiai tanácsadás, online marketing, e-commerce, webdesign, internetes szoftverfejlesztés), bevételeinek nagy része a tartalomszolgáltatásból, online marketingből és integrált üzleti megoldások nyújtásából tevődött össze.

5. ábra

Az Index.hu Rt. tulajdonosi struktúrája (2001. január)



Forrás: Index

Tevékenység

Tartalomszolgáltatás

Az Index.hu a legnagyobb független magyar portál. Sajátos stílusú hírszolgáltatása és a fórumai révén sikerült erős közösséget kiépítenie. Egy kérdőíves felmérés eredményei alapján az Index olvasói leginkább a friss, „perc-kész” információkat, a fórumokat és az internetes híreket kedvelik legjobban.

Természetesen a hírek és a fórumok mellett az Index egyéb szolgáltatásokat is kínál, mint például az ingyenes levelezőrendszer, az ingyenes tárhely (saját honlap elkészítésének lehetősége), a katalógus vagy a keresőprogram. A portálon lehetőség van online vásárlásra is az Index által üzemeltetett áruházban, melynek kínálatából egy-egy cikk mindennap megjelenik a site nyitóoldalán.

Az Index helyi kiadásokat is működtet kilenc magyarországi nagyvárosban partnerekkel együttműködve. A cég

Szlovákiában és Romániában indított nemrég magyar nyelvű tartalomszolgáltatást.

Az Index látogatói jellemzően a húszas vagy korai harmincas éveikben járó városi lakosság átlagos vagy annál jobb anyagiakkal bír, a számítástechnika iránt érdeklődő, vagy munkájában azt használó rétegeből kerülnek ki.

Az Indexet jelenleg havonta 335 000-en olvassák, ami közel 12 000 000 oldalátöltést jelent (a tavalyi év folyamán havonta átlagosan 7 000 000 oldalátöltést regisztráltak). A látogatottság és az oldalátöltések ugrásszerűen nőttek 2001 januárjában, ezt a növekedést Zámbo Jimmy tragikus halála és a Független Kisgazdapárt körüli csatározások miatt megnőtt olvasói kedv indukálta. Az Index ezekről az eseményekről részletesen számolt be.

Az Index.hu egyébként havonta több tízezer, saját szerkesztősége által előállított hírt, cikket, képet közöl. A tartalom előállítására az Index tavaly 541 millió forintot költött. (2. táblázat)

2. táblázat

Az Index.hu Rt. főbb pénzügyi mutatói E Ft (2000. dec. 31.)

Jegyzett tőke	70 632
Saját tőke	769 013
Mérlegfőösszeg	894 387
Értékesítés nettó árbevétele	477 434
Üzemi szintű eredmény	-180 582
Mérleg szerinti eredmény	-151 525

Forrás: Index

Online marketing

Az Index a 2000-es évben a cég médiatulajdonosként és ügynökségként meghatározó szerepet játszott a magyar online reklámpiac létrehozásában és megszilárdításában. Ennek eredményeképpen a teljes hazai online reklámköltés legnagyobb szeletét mondhatja magáénak (az Index reklámbevételei 290 millió forintot tettek ki 2000-ben).

Az Index meghatározó ügynökségi partnerei a MindShare Digital, az OMD Interactive, a MediaEdge, Universal McCann és a Kirowski, legjelentősebb támogatói a Pannon GSM, a Coca Cola, az IBM, a Compaq, a Conoco-JET, a Hungária Biztosító, a PSINet és a GTS Datanet, kiemelkedő reklámozói a Vodafone, a Westel, a Matáv, a Vivendi, a Hewlett-Packard, a Volvo, a Renault, az Alfa Romeo, a Microsoft, az OTP, a K&H Bank, a CIB Bank, a Generali-Providencia Biztosító, a Winterthur Biztosító és a Zürich Biztosító.

Online és offline médiapartnereivel az Index havi több tízmilliós nagyságrendű barterüzletet bonyolít, közéjük tartozik a Bertelsmann Szakkiadó, a Boomerang, az Eco.hu, az Est Média, az Expressz/Trader.com, a Figyelő, a Fornax, a GTE Yellow Pages, a Magyar Telefonkönyvkiadó, a Mail Hungary, a MaNcs, a MusicMix, a Napi Gazdaság, a Népszabadság, a Népszava, a Pannon Lapok, a Reader's Digest, a Sziget Kulturális Szervezőiroda, a Wanted és a Z+.

Technikai hátterére, hirdetésszervezői gárdájára, partnerkapcsolataira és piaci tapasztalataira építve az Index egyre több tartalomszolgáltatóval köt átfogó stratégiai megállapodást, aminek keretében az Index a partnerszolgáltatók számára széles körű szolgáltatást és integrációs lehetőségeket nyújt, valamint ellátja a partnerek média-képviselését.

Integrált üzleti megoldások

Az Index.hu – jelentős mértékben saját fejlesztésű szoftvertermékekre alapozva – teljes körű és megrendelőire szabott internetes fejlesztői szolgáltatásokat nyújt. A vállalat hozzásegíti megrendelőit adataik internetes publikálásához, az adatok kezeléséhez és frissítéséhez, valamint internetes tranzakciók lebonyolításához.

A vállalat ügyfeleinek egyedi tervezésű, a kívánt arculatra formált honlapokat készít (www.ca-ib.hu, www.ebroker.hu, www.film.index.hu, www.garmond.hu, www.ieb.hu, www.nokia.hu) vállalja ezek frissítését és karbantartását is. A projektek sokszor nem egyszerűen csak a megrendelő honlapjának elkészítését, hanem a vállalkozások vagy intézmények teljes internetes megjelenésének kialakítását is magukban foglalják.

Az Index rendelkezik saját fejlesztésű szoftverekkel is, ilyenek a *WebAudit* Internetes látogatottságmérő rendszer, az *eBroker* elektronikus tőzsdei kereskedelmi rendszer, a *DEX* internetes fizetési és loyalt rendszer és az *AdEngine* intelligens online hirdetőrendszer.

Az *AdEngine* online reklámkampányok tervezését, teljes körű kiszolgálását, eredményeinek, illetve lefutásának analízisét végzi. A *DEX* összegkorlátozás nélkül valósítja meg az ügyfelek internetes tranzakcióinak fizetési hátterét, illetve lehetőséget nyújt bónuszpontok gyűjtésére és felhasználására akár több szolgáltató rendszerében is. Az *eBroker* elektronikus úton történő üzletkötést tesz lehetővé brókercégek és ügyfelek számára a Budapesti Értéktőzsde MMTS rendszerén keresztül. A Medián Közvélemény- és Piackutató Intézettel közösen fejlesztett *WebAudit* ellenőrizhető és független információkat nyújt honlapok oldalainak letöltéséről, látogatottságáról.

Az üzletág vevői média vállalatok és kereskedelmi vállalatok. A tavalyi év során a divízió 190 millió forint bevételt termelt.

Szervezet

Az index rendkívül alacsony általános költséggel dolgozik, a gazdasági igazgató és a stratégiai igazgató 10–15 embert irányít összesen. A vállalat tartalomszolgáltatóval és fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeit a termelési részleg végzi.

A főszerkesztő felügyeli a 40 újságíró munkáját, akik gondoskodnak arról, hogy az Index portálján folyamatosan friss és érdekes hírek jelenjenek meg. A régi tartalmak frissítéséhez elég az újságírók közreműködése, illetve van minden rovatnak, vertikális site-nak egy üzemeltetésért felelőse.

Új tartalmak létrehozása igényli a fejlesztők munkáját is. Ilyenkor két részleg dolgozóinak szorosan együttműködve kell dolgoznia. Az index projektrendszerben fejleszt a portálon belüli új site-okat, egy projektvezető felelős a feladat elvégzéséért. A projektek általában késnek és túllépi az előirányzott költségkeretet is.

A projektek elindításáról a Vezetői Tanács dönt. Ez a felsővezetők közül (vezérigazgató, gazdasági igazgató, termelési igazgató, stratégiai igazgató, sales igazgató) álló szerv minden hétfőn összeül, ezen kívül rendkívüli esetekben is összehívhatják. Ezen a fórumon hozzák meg a nagyobb horderejű döntéseket, melynek kivitelezéséért az egyes részlegek vezetői felelősek. A döntések során a vezetők törekednek a konszenzusos megegyezésre, ha a vita holtpontra jut, egyszerű többséggel döntenek.

A döntéshez fontos inputot szolgáltat a Vállalati Levelezőlista, amelyet használva a levelek az összes dolgozóhoz és vezetőhöz eljutnak. Nagyobb horderejű döntéseknél a levelezőlistán kéri ki a vezetők a dolgozók véleményét, a döntéshozatalba azonban nem vesznek részt a dolgozók.

Az Index politikája alapján bárki bárkinek küldhet e-mailt, a dolgozók gyakran élnek is ezzel a lehetőséggel. A vállalaton belüli kommunikáció jellemzően e-mailen keresztül zajlik. A Vállalati Levelezőlista mellett léteznek részlegeken belüli levlisták, illetve egy-egy projekthez kapcsolódó listák. A munkával kapcsolatos levelek mellett a dolgozók személyes jellegű levelek és viccek küldésére is használják ezeket a listákat.

A dolgozók jellemzően szabad felfogású, dinamikus személyek. Politikailag egyetlen pártnak sem elkötelezettek, de érdeklődnek a politika iránt. A demokrácia és a szólásszabadság alapelv a vállalaton belül.

Nemzetközi terjeszkedés

Az Index erős partneri kapcsolatokat épített ki a lenygel Wirtualna Polska és a cseh Netcentrum portálokkal. Az együttműködés jelenleg leginkább a tapasztalatcserére terjed ki. Az utóbbi időben erősödtek ezek a kapcsolatok, az Index a keresőprogramját például a Netcentrum-tól szerezte be, ezzel körülbelül 150 ezer dollárt takarítva meg. Mivel ezek a portálok sokszor ugyanannak a multinacionális vállalat különböző leányvállalatainak reklámkampányait bonyolítják le, ezen a téren lehetőség van további együttműködésre. Az egyik országban elkészített kampány könnyen adaptálható más országokban, ezzel költséget lehet megtakarítani.

Kevesébb fejlett internetes piacokon, mint például Romániában, vagy Szlovákiában lehetőség van önálló portál felállítására. Ezekben az országokban jelenleg még kevesen használják az internetet és portál is csak egy-kettő jelent meg. Egy ilyen portál beindítása 100 millió forint körüli beruházást jelentene.

Finanszírozás

Az Index.hu Rt. iránt érdeklődnek kockázati tőkések (venture capitalist – VC), kérdések azonban, hogy milyen árfolyamon hajlandóak a cégbe pénzt fektetni. A kockázati tőkések megnyeréséhez általában egy nagyobb ötlet, globális méretűre kiterjeszhető projekt vagy nagy növekedési szint szükséges. Emellett fontos még, hogy a menedzsment hiteles legyen és megbízzanak benne. Ha ezek a feltételek teljesülnek, akkor akár 8–10 millió dollárnyi tőkét is hajlandó a VC a vállalat rendelkezésére bocsátani. A tőkeinjekció alsó határa 1 millió dollár, vannak ugyanis bizonyos fix költségek az investíció során. Ilyen például az audit, a célvállalat átvilágítása, ami akár hat hónapot is igénybe vehet.

A tőzsdéi bevezetésnél hasonló kritériumoknak kell megfelelni, az ily módon megszerezhető tőke nagyon változó. Általában azt mondják, hogy egy vállalatnak akkor érdemes tőzsdére menni, ha piaci kapitalizációja eléri 10–20 millió dollárt.

Mellár Balázs

Adaptív és kreatív elemek a vállalati stratégia kialakításában

Amikor 1971-ben Gábor Dénes fizikai Nobel-díjat kapott – nyolcadikként a magyar származású kitüntetettek sorában – joggal érezhette megerősítve híres mondását, mi-

szert „A jövőt nem lehet megjósolni, hanem fel kell találni.” Ez világos beszéd a természettudósok számára, de mi az üzenete egyéb területek művelőinek, például az állandóan a potenciális profitok után kutató üzleti világnak? Meglepő lehet, de ugyanaz, hiszen különösen a vállalati stratégiák számára világos ma már, hogy a jövőt fel kell találni.

A kreatív elemek már az értelmezés szintjén is megtalálhatóak.

H. Mintzberg stratégia alapdefiníciója megmutatja a stratégia racionális-intuitív, sőt tudatos-spontán elemeinek összetartozását. A stratégia fogalmi szinten is négy metaszektént értelmezhető, úgymond négy P-je van. Eszerint a stratégia jelentése: egyrészt **Plan**-terv; tudatosan tervezett cselekvéssor vagy program egy szituáció kezelésére. Ilyen értelemben igazi racionális feladat. Másrészt **Pattern**-minta; a cselekvések sorozatában kialakult minta, a magatartásban megnyilvánuló szabályszerűség akár szándékolt, akár nem. Harmadrészt **Position**-helyzet; a környezetnek nevezett feltételrendszerben, a fenntartható előny felkutatása és megőrzése, azaz életképes pozíció megteremtése. S végül **Perspektive**-jövőkép; a világ észlelésének egyfajta vetülete, módja. Ez a kreatív optika főleg a vízió, misszió megalkotásánál domináns.

Ráadásul tovább bonyolítja a jövőt feltalálni készülő stratégiaalkotó feladatát az a tény, hogy a stratégiai és operatív gondolkodás egymás feltételező elemekből épül fel a következők szerint:

A stratégiai	Az operatív	gondolkodás jellemzői
Egész	Részletek	Idő
Irracionális	Racionális dimenzió	
Kockázatvállalás	Kiszámíthatóság	
Intuíció	Tervezhetőség	
Bátorság	Óvatosság	

Bővítsük ki a vizsgálódást a menedzsment szóval.

Az alapdefiníciót tekintetbe véve a stratégiai menedzsment három fogalmi síkon értelmezhető:

Jelent egyrészt konkrét tervezési tevékenységet, másrészt szemléletet, sőt vezetési módot. Ez utóbbi értelmezése a már-már klasszikusnak számító menedzsment-mix, amely leírja a vezetési folyamat három fázisú modelljét. Eszerint a menedzsment-mix három eleme: az *iránykijelölő*, a *problémamegoldó* és a *megvalósító* fázis. Az a jó iránykijelölő, aki víziókat alkot, aki proaktív jövőszemléletű, ráadásul divergens agyú vállalkozó. A második fá-

Nemzetközi terjeszkedés

Az Index erős partneri kapcsolatokat épített ki a lenygel Wirtualna Polska és a cseh Netcentrum portálokkal. Az együttműködés jelenleg leginkább a tapasztalatcserére terjed ki. Az utóbbi időben erősödtek ezek a kapcsolatok, az Index a keresőprogramját például a Netcentrum-tól szerezte be, ezzel körülbelül 150 ezer dollárt takarítva meg. Mivel ezek a portálok sokszor ugyanannak a multinacionális vállalat különböző leányvállalatainak reklámkampányait bonyolítják le, ezen a téren lehetőség van további együttműködésre. Az egyik országban elkészített kampány könnyen adaptálható más országokban, ezzel költséget lehet megtakarítani.

Kevésbé fejlett internetes piacokon, mint például Romániában, vagy Szlovákiában lehetőség van önálló portál felállítására. Ezekben az országokban jelenleg még kevesen használják az internetet és portál is csak egy-kettő jelent meg. Egy ilyen portál beindítása 100 millió forint körüli beruházást jelentene.

Finanszírozás

Az Index.hu Rt. iránt érdeklődnek kockázati tőkések (venture capitalist – VC), kérdések azonban, hogy milyen árfolyamon hajlandóak a cégbe pénzt fektetni. A kockázati tőkések megnyeréséhez általában egy nagyobb ötlet, globális méretűre kiterjeszhető projekt vagy nagy növekedési szint szükséges. Emellett fontos még, hogy a menedzsment hiteles legyen és megbízzanak benne. Ha ezek a feltételek teljesülnek, akkor akár 8–10 millió dollárnyi tőkét is hajlandó a VC a vállalat rendelkezésére bocsátani. A tőkeinjekció alsó határa 1 millió dollár, vannak ugyanis bizonyos fix költségek az investíció során. Ilyen például az audit, a célvállalat átvilágítása, ami akár hat hónapot is igénybe vehet.

A tőzsdéi bevezetésnél hasonló kritériumoknak kell megfelelni, az ily módon megszerezhető tőke nagyon változó. Általában azt mondják, hogy egy vállalatnak akkor érdemes tőzsdére menni, ha piaci kapitalizációja eléri 10–20 millió dollárt.

Mellár Balázs

Adaptív és kreatív elemek a vállalati stratégia kialakításában

Amikor 1971-ben Gábor Dénes fizikai Nobel-díjat kapott – nyolcadikként a magyar származású kitüntetettek sorában – joggal érezhette megerősítve híres mondását, mi-

szert „A jövőt nem lehet megjósolni, hanem fel kell találni.” Ez világos beszéd a természettudósok számára, de mi az üzenete egyéb területek művelőinek, például az állandóan a potenciális profitok után kutató üzleti világnak? Meglepő lehet, de ugyanaz, hiszen különösen a vállalati stratégiák számára világos ma már, hogy a jövőt fel kell találni.

A kreatív elemek már az értelmezés szintjén is megtalálhatóak.

H. Mintzberg stratégia alapdefiníciója megmutatja a stratégia racionális-intuitív, sőt tudatos-spontán elemeinek összetartozását. A stratégia fogalmi szinten is négy metaszektént értelmezhető, úgymond négy P-je van. Eszerint a stratégia jelentése: egyrészt **Plan**-terv; tudatosan tervezett cselekvéssor vagy program egy szituáció kezelésére. Ilyen értelemben igazi racionális feladat. Másrészt **Pattern**-minta; a cselekvések sorozatában kialakult minta, a magatartásban megnyilvánuló szabályszerűség akár szándékolt, akár nem. Harmadrészt **Position**-helyzet; a környezetnek nevezett feltételrendszerben, a fenntartható előny felkutatása és megőrzése, azaz életképes pozíció megteremtése. S végül **Perspektive**-jövőkép; a világ észlelésének egyfajta vetülete, módja. Ez a kreatív optika főleg a vízió, misszió megalkotásánál domináns.

Ráadásul tovább bonyolítja a jövőt feltalálni készülő stratégiaalkotó feladatát az a tény, hogy a stratégiai és operatív gondolkodás egymás feltételező elemekből épül fel a következők szerint:

A stratégiai	Az operatív	gondolkodás jellemzői
Egész	Részletek	Idő
Irracionális	Racionális dimenzió	
Kockázatvállalás	Kiszámíthatóság	
Intuíció	Tervezhetőség	
Bátorság	Óvatosság	

Bővítsük ki a vizsgálódást a menedzsment szóval.

Az alapdefiníciót tekintetbe véve a stratégiai menedzsment három fogalmi síkon értelmezhető:

Jelent egyrészt konkrét tervezési tevékenységet, másrészt szemléletet, sőt vezetési módot. Ez utóbbi értelmezése a már-már klasszikusnak számító menedzsment-mix, amely leírja a vezetési folyamat három fázisú modelljét. Eszerint a menedzsment-mix három eleme: az *iránykijelölő*, a *problémamegoldó* és a *megvalósító* fázis. Az a jó iránykijelölő, aki víziókat alkot, aki proaktív jövőszemléletű, ráadásul divergens agyú vállalkozó. A második fá-

zis a problémamegoldás. Milyen agy kell ehhez? Mivel itt a kulcsszó az elemzés, amely megalapozza a döntést, így itt az nyer aki a racionális analízisek mestere. Elvileg ezzel lehet a legkevesebb gond, hiszen a business schoolok tananyagának 85%-a ezt az ismeretet adja át. A vezetési folyamat harmadik fázisa a megvalósítás, ami a mások által való megvalósíttatást jelenti. Ez alapvetően emocionális képességekre épít, nem racionális, sőt ha úgy tesszük nem is pusztán intellektuális személyiségjegyekre támaszkodó tevékenység. Tehát a karizmatikus, küldetés-tudattal megáldott individualistától, a csapat hatékonyan támogatni tudó coach-ig széles a skála. amin játszani kell tudni a sikeres üzletembernek.

A stratégiai menedzsment két szavának szándékosan legalapvetőbb definícióit is felidézve is, arra a következtetésre kell jutnunk, hogy a az üzlet területén sokirányú képességgel megáldott, összetett személyiségű emberek a siker.

A legnagyobb kérdés, hogy lehet-e vállalkozni arra az oktatásban, hogy outputként ilyen agyakat adunk az üzlet világának? A válasz egyértelmű: igen „üzletembert képezni necesse est,” mint azt a kereslet egyértelműen igazolja.

A következő nagy kérdés a módszerekre vonatkozik. Hogyan képezzünk vezetőket?

A válasz, ha sokszínű agy kell, akkor az oktatás is legyen minél sokrétűbb. Például használjuk a learning by doing-ot, s ennek legkézenfekvőbb módszerét: az esettanulmány kidolgozást. „The great aim of education is not knowledge but action”. A Herbert Spencertől vett idézet szabad fordításban annyit jelent, hogy az oktatás célja nem pusztán a tudásanyag, hanem annak aktív alkalmazása. Épp ezért van akkora szerepe az angolszász üzleti oktatásban az ún. case studie-knak. Az pedig még izgalmasabb, ha az esettanulmány kidolgozás verseny keretében zajlik, mert az életet modellizálja valóságos kompetitív cselekvési térbe helyezve a vetélkedő csapatokat.

A stratégiai játékoknak azért van kiemelkedő szerepük, mert ha oktatni tudjuk azt, hogy hogyan kell jól feldolgozni esettanulmányokat, azzal a valós helyzetekre adunk megoldási kulcsot diákjaink kezébe.

Mely szempontok lényegesek tehát a sikeres esetfeldolgozáshoz?

Hat vezérvonal, amelyre tekintettel kell lenni a jó esettanulmány készítésekor.

1. Gyakorlatiasság

Nincs komplett esettanulmány. Egyetlen eset sem ad meg minden információt, amelyre szükség lenne az elemzéshez és döntéshez. Hasonlóan az üzleti világhoz, ahol a stratégiáknak soha nincs teljes input bá-

zisuk, az információk egy része elérhetetlen, túl költséges, túl sok időt pazarló lenne a megszerzésük. Így csináld azt, amit a cégvezető a rosszul strukturált helyzetekben, élj ésszerű előfeltételezéssel az ismeretlenről és alakítsd ki a megfelelő elemzési menetet. Légy gyakorlatias.

2. Indoklás, megokolás

Nincs egyetlen legjobb ötlet, egyetlen jó válasz az eset megoldására, így feltétlenül fontos a döntés indoklása. A valóságban a stratégiaformálók sem tudják, hogy a döntéseik jók-e, ameddig az erőforrásokat nem alkalmazzák, de akkor már nagyon gyakran késő megváltoztatni a döntést. Ez kemény tény, amely arra figyelmeztet, hogy óvatosan kell integrálni az intuitív és racionális elemeket a kidolgozás során.

3. Realizmus

Légy ésszerű és objektív. Egyetlen cég sem tud minden olyan stratégiai irányt megvalósítani, amelytől potenciális eredményt várhat. Becsüld meg, hogy mekkora tőkenagyságot kíván az általad megvalósításra javasolt irány. Ne túlozz, ne használj sztereotípiákat, inkább mutasd be az előnyeiket és hátrányait a különböző alternatíváknak.

4. Részletezettség

Ne használj széles általánosításokat. Használj viszonyszámokat, százalékokat, kvalitatív és kvantitatív skálákat, mert az üzletemberek és jelen esetben a bírálók szakemberei nem kedvelik az általánosságokat és határozatlanságot. Specifikálj!

5. Eredetiség

Függetlenítsd magad attól, hogy a cég aktuálisan milyen akciókat tervez. Kreálj megvalósítható alternatívákat, javasold valamelyiket és vedd össze a vállalat tervével, akkor válsz jó stratégává ha átgondolod a körülményeket, és nem félsz eredeti lenni.

6. Légy nyitott és együttműködő

A stratégiai menedzsment team tagjai az üzleti világban különböznek a kockázatvállalási készségben, a rövid vagy hosszabb távú profitszemléletben, szociális érzékenységükben, attitűdjeikben. Nincs tökéletes, hibátlan ember, így nincs kifogástalan stratégiaalkotó sem. Légy nyitott, befogadó a mások látásmódjára és próbálj meg jól együttműködni.

Rudyard Kipling találóan foglalta össze, miképpen strukturáljuk gondolatainkat. Az idézet eredetiben „I keep six honest serving men. They taught me all I know. Their names are WHAT, WHY, WHEN, HOW, WHERE and WHO.”

Marketing szempontokat figyelembe véve – ez jogos, hisz tudástermékről van szó – a sorrendet megfordítva, nagyobb halmazokat kialakítva mindig a

KINEK – MIT – HOGYAN

kérdéseire kell válaszolni.

Tizenöt jó tanács vagy tipp, amely elengedhetetlen az alapvető stratégiai képességek fejlesztéséhez az esetjátékokra, sőt a valós üzleti szituációkra vonatkoztatva.

KINEK

- Értsd meg és kerülj összhangba a bírálói értékeivel és *elvárásaival*.
- Ez különösen nehéz feladat professzionális tanácsadó esetében, hiszen ezekben a világcégekben az alapvető koordinációs mechanizmus a széles körű tudás erőteljes standardizációján nyugszik.
- Tekintsd úgy az analízisedet és prezentációdát mint egy terméket, amelyet *differenciálni* kell, a megkülönböztető jegyek adják a kompetitív előnyt a mások munkájához képest.
- A siker kulcsa: alkalmazkodás, jó adaptációk, rugalmasság, kreativitás és innovativitás. Jól eladható termék = egy két *eredeti ötlet* + szakszerű adaptációk.
- Nézz ki az elemzésed *profi szakértői* munkának, legyen részletes, egyéni, különleges.

MIT

- Figyeld a *részleteket* és ne keverd össze a következményeket az okokkal. Az információ félrevezető is lehet, ne vonj le következtetést idő előtt. A tényező kiválasztásnál támaszkodj az intuitív képességedre.
- Barátkozz meg a *quantitatív technikákkal* az elemzésben. Ezek nem lényegüknél fogva bonyolultak, pusztán jártasságra van szükség a használatukhoz. A minőségi jellemzőkre is alkalmaz nominális és originális skálákat.
- Törekedj a kiváló technikai megjelenítésre. A *vizualitást* tetszetős diagramok, táblázatok, mátrixok segítik. Egy kép felér ezer szóval.
- Hangsúlyozd a stratégiaformálás és a stratégiaimplementációs részek elkülönülését. Gyakori hiba, hogy túl sok erőt és energiát von el a külső-belső elemzés, s nincs kimunkálva a megvalósítás feltételeinek a bemutatása.
- Támogasd a következtetéseidet tényadatokkal, ahol és amikor csak lehetséges. Ennek hiányában használj *becsült adatokat*.

- A *stílus* legyen közvetlen és meggyőző, de *könnyed*. Használd a humorérzékedet.

HOGYAN

- Természetesen *team* munkában, hisz az egyéni képességek, ismeretek és motivációk pozitív szinergia hatást hoznak létre. A fiu-lány *vegyes csapat* előnyösebb. Fordíts gondot arra, hogy *megismerd* a csoporttagokat, ez nyitottsághoz vezet, megsokszorozza az ötletek generálását, cseréjét.
- Segítsd elő a csoporton belüli interakciókat. Csak konstruktív kritikát gyakorolj. *Nem* lehet domináns a *vita*. Itt nincs helye a személyes konfrontációnak.
- Légy felkészülve a munkára. Akkor nyer időt a team, ha *többet vállalsz* a munkából, mint a rád eső rész.
- Amikor ésszerű, válaszd ketté a csapatot (pl.: külső belső elemzés), de olvasd el mindent, amit a többi csoporttag ír és szintén írásbeli kommentárt fűzz hozzá. A legjobb ötlet is elvész, ha nincs *dokumentálva*.
- Tizenötödik jó tanácsként végül, de talán legelső sorban légy *vidám*.

Nos, itt a feladat annak, aki jó stratégia akar lenni. A fenti tényezőlistákat figyelembe véve a bátrabbak akár cross-impact analízisre is vállalkozhatnak, ahhoz hogy kiderítsék, hol vannak az erős, illetve gyenge pontjaik.

Sok sikert, de ne feledjük: ingoványos területre tévedünk, a tiszta ráció és az intuíció határa. A Harvard Business School szavaival ez a „legősbibb művészet és a legújabb tudomány”. ■

Felhasznált irodalom

1. Antal – Balaton – Tari – Drótos: Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. BKE 1996
2. Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés KJK 1999
3. F. R. David: Strategic menedzsment. Prentice Hall, 1997
4. G. Johnson – K. Scholes: Exploring corporate strategy. Prentice Hall, 1993
5. Papp Gy. Ilona: Háromszintű mátrixrendszer használata a stratégia kialakításában. Vezetéstudomány, 1999. 5. sz.
6. Salamonné Huszti Anna: Jövőkép- és stratégia alkotás. Kossuth Kiadó, 2000
7. Varsányi Judit: Tudáspiaci stratégiák Nemzeti Tankönyvkiadó, 1998

Papp Gy. Ilona

Az Index.hu számára ajánlott stratégia

Az esettanulmány megoldása

Az esettanulmány az Index.hu Rt.-t, illetve annak gazdasági helyzetét mutatta be, melyre alapozva teljes körű elemzést végeztünk a cégre, valamint annak fontos makro és mikro környezeti szegmenseire és az internetes iparágra vonatkozóan. Az analízist arra használtuk, hogy stratégiai alternatívákat dolgozzunk ki, amely biztosíthatja a vállalat jövőbeni profitábilis működését. Az egyes alternatívák gazdasági megalapozottságának, valamint gyakorlati megvalósíthatóságának vizsgálata után javaslatot tettünk az általunk preferált továbblépési irányra vonatkozóan.

Kiindulópontként a befektetői elvárásoknak megfelelő vállalati célokat határoztuk meg, melyeket a stratégiák kialakítása és értékelése során végig szem előtt tartottunk. A vállalat szempontjából rövid távon kulcsfontosságú az eredményességének javítása – az előző év veszteségének nyereségbe való átfordítása –, amely elengedhetetlen a vállalatba vetett befektetői, partneri, illetve felhasználói bizalom megőrzéséhez, pénzügyi stabilitásának megteremtéséhez. Emellett a középtávú célkitűzés hangsúlyos eleme a cég piaci pozíciójának folyamatos javítása, ezáltal piacvezető szerep elérése.

Iparági elemzés

Első lépésként az iparág makro, valamint mikro szintű elemzését végeztük el. Igyekeztünk olyan elemzési módszereket kiválasztani, amelyek rávilágítanak az internetes piac speciális vonásaira. A PEST-analízist találtuk e célra a legmegfelelőbbnek, mivel ezen módszer tartalmazza a gazdasági környezet mellett a politikai, jogi, társadalmi, valamint technológiai környezet jellemzőit. Elsősorban a gazdaság, illetve a technológia az a két tényező, amely

befolyásolja a szektor további fejlődési lehetőségeit. A napjainkban jelentkező erős globalizáció a vállalatokat stratégiai szövetségek kialakítására, valamint fúzióra, bekebelezésre kényszeríti. A globalizáció további hatása a technológia dinamikus fejlődése, ezzel a kommunikáció eszköztárának bővülése. Gondolunk itt a mobil-kommunikáció fokozódó térnyerésére a társadalom valamennyi rétegében, illetve az ebben rejlő még kiaknázatlan lehetőségekre. A makrokörnyezet további elemeit, jellemzőit az 1. táblázat tartalmazza.

A fentiekben túlmenően az internetes piac további sajátosságokkal bír, melyek közül kiemelkedik a szektor relatív gyors növekedése, annak ellenére, hogy az internet-felhasználók száma lassuló ütemben nő. A dinamikus technológiai, valamint a hirtelen piaci változások következtében az iparágat rossz tervezhetőség, nagyfokú bizonytalanság jellemzi. A nemzetközi gyakorlattal párhuzamosan a hazai piacon is megfigyelhető az internetes cégek iránti befektetői bizalom megrendülése, melyet nagymértékben magyaráz a vállalatok veszteséges működése. Mindemellett a piacon a széles körű szolgáltatási struktúrát számos szereplő nyújtja:

- Hozzáférés-szolgáltatók
- E-kereskedők
 - Business to Business (továbbiakban B2B) e-kereskedők
 - Business to Consumer (továbbiakban B2C) e-kereskedők
- E-szolgáltatók
 - Weblap készítést és karbantartást végző szolgáltatók
 - Tanácsadással, szoftverfejlesztéssel foglalkozó cégek
- On-line tartalomszolgáltatók
 - Újságok
 - Honlapok
 - Portálok

1. táblázat

PEST-analízis

<p style="text-align: center;">Politika-jog</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Adatvédelem ■ Dereguláció ■ Verseny törvény 	<p style="text-align: center;">Társadalom</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Információs társadalom ■ Életszínvonal növekedés
<p style="text-align: center;">Gazdaság</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Erős globalizáció ■ Stratégiai szövetség, M & A kényszer ■ GDP növekedés 	<p style="text-align: center;">Technológia</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dinamikus fejlődés ■ Mobil-kommunikáció terjedése

Az elemzések alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy az e-szektor valamennyi szereplőjének, így az Index.hu Rt. menedzsmintjének is olyan stratégiát kell kidolgoznia, amely már rövid távon is profit elérésére koncentrál. Ez arra alapozható, hogy a jelenleg megnyilvánuló bizonytalanság ellenére az ágazat egyes területei továbbra is kiváló perspektívát nyújtanak.

Vállalatelemzés

Az iparági analízis után a vállalatot pozicionáltuk a stratégiai kijelölő-mátrix segítségével. A modellt egy ismert elemzési eszköz – a SPACE-mátrix – alapján külön e célra fejlesztettük ki. (1. ábra)

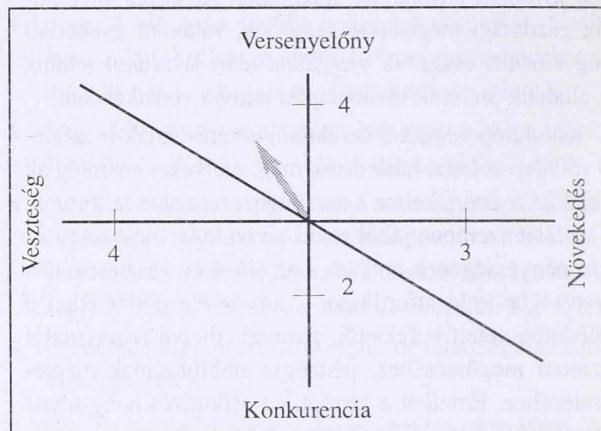
A koordináta rendszer tengelyein a vállalat helyzetét leginkább meghatározó négy tényezőt helyeztük el: versenylőny, növekedés, konkurencia, veszteség. Az egyes tengelyekhez numerikus értékeket rendeltünk nullától ötig terjedő intervallumban. A négy ismérv szerint – az ábrának megfelelően – külön-külön osztályoztuk a vállalatot, majd az egyes tengelyek értékének eredőjeként kapott X és Y koordinátáknak megfelelően egy irányvektort képeztünk, amely egyértelműen kijelölte a vállalat piaci pozícióját. Ha az irányvektor a sátozott területbe esik, akkor a cég helyzete környezetében megfelelő. A vastag nyílak a preferált elmozdulási irányt mutatják a vállalat számára, mely nem más, mint további versenylőny, növekedés, valamint nyereséges működés elérése.

A stratégiai kijelölő-mátrix gyakorlati alkalmazását példaként a tartalomszolgáltatás területén mutatjuk be, mivel

helyezkedik el, amely azt mutatja, hogy a vállalat jelenlegi pozíciójában jelentős versenylőnyvel rendelkezik az adott üzletágban, azonban a növekedésben rejlő lehetőségeket a veszteség ellensúlyozza. Ebből adódóan a stratégia kialakításánál törekedni kell elsősorban a veszteség megszüntetésére illetve nyereségbe való átfordításába, valamint további versenylőny szerzésére. (2. ábra)

2. ábra

Tartalomszolgáltatás

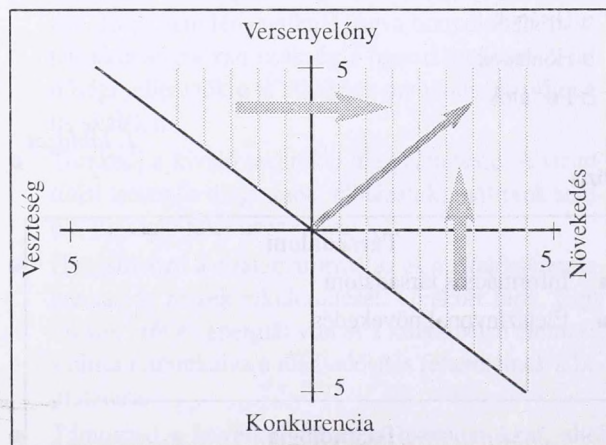


A stratégiai kijelölő-mátrixot az internetes piac valamennyi szegmensére felállítottuk, melyek eredményeit a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat

Stratégiai kijelölő mátrix

1. ábra



az e területen végzett vizsgálódások jól tükrözik, hogy mire alapoztuk stratégiai alternatíváinkat.

Az egyes tengelyek értékének eredője által meghatározott koordinátájú irányvektor a 45°-os egyenes felett

Piaci szegmens pozíciója	A vállalat	Preferált elmozdulási irány*
Hozzáférés-szolgáltatás	Nem megfelelő	
B2B e-kereskedés	Megfelelő	Piacra való belépéssel egyidőben versenylőny szerzése
B2C e-kereskedés	Nem megfelelő	
Weblap szerkesztés, karbantartás	Nem megfelelő	
Tanácsadás,	Megfelelő	A jelenlegi növekedési ütem megőrzése mellett nyereség elérése és további versenylőny szerzése
Tartalomszolgáltatás	Megfelelő	A növekedési potenciál kiaknázása, valamint nyereség elérése a már megszerzett versenylőnyök megtartásával

* A preferált elmozdulási irány természetesen csak azokon a területeken értelmezhető, amelyek esetében a vállalat pozíciója kielégítő, így a vállalatnak további fejlődésre van lehetősége.

A táblázat alapján megállapítottuk, hogy a B2B e-kereskedelem területén a vállalat előtt jelentős, még kiaknázatlan lehetőségek állnak. Ennek megfelelően a menedzsment számára azt javasoltuk, hogy tevékenységét terjessze ki e területre is, mivel a fejlődés iránya itt egyértelműen kijelöl. Ezzel ellentétben a tartalom, valamint az e-szolgáltatások közel hasonló helyzete miatt az Index.hu Rt. menedzsmentje számára stratégiai alternatívák, illetve ezek mérlegelése szükséges.

A cég teljes körű vizsgálata érdekében gyorsdiagnózis táblát állítottunk fel a cég jellemzőinek feltérképezésére. (3. táblázat) Ezen elemzési módszer szükségessége abban áll, hogy megfelelő alapot biztosít a stratégiakijelölő mátrixszal együtt az egyes továbblépési lehetőségek értékeléséhez.

3. táblázat

Gyorsdiagnózis tábla

Cégjellemzők	Sajátosságok	Minősítés
		gyenge közepes erős
Profilok	Diverzifikált, növekvő üzleti terület	+
Misszió, vízió	Friss információk, minőségi szoftvertermékek	+
Versenyelőnyök	Sokrétű tartalomszolgáltatás, képzett szoftverfejlesztők	+
A menedzsment paraméterei	Gyors, innovatív reakciók, projektvezetők	+
Tulajdonviszonyok	Érdekek összeegyeztethetősége, kockázati tőke jelenléte	+
Érdekeltség	A motiváló erő jelentős	+

A vállalat számos sajátossága közül itt csupán a fontosabb elemeket ragadtuk ki és foglaltuk össze, melyből megállapítható, hogy a vállalat jól strukturált, az innovatív, illetve a statikus elemek aránya kedvező.

Stratégiai alternatívák

Két fő stratégiai irányt dolgoztunk ki.

I. stratégia

A tartalomszolgáltatás erősítésére, illetve az e-szolgáltatások outsourcing-jára. E stratégiát vállalati – az Index.hu Rt. e téren a domináns piaci pozíció megőrzéséhez szükséges beruházásokat megvalósította, mely a továbblépés lehetőségét biztosítja –, valamint iparági érvek – szinte valamennyi konkurens cég ezen üzletágának leépítésére törekszik – egyaránt alátámasztják.

A stratégia megvalósításához két megoldási módot javasoltunk:

- I/a. Stratégiai szövetség kialakítása, melyhez opcióként egy vertikális portál felvásárlását ajánlottuk;
- I/b. Egy horizontális tartalomszolgáltató akvizíciója.

II. stratégia

Az előzővel ellentétben az e-szolgáltatás fejlesztése a tartalomszolgáltatás outsourcing-ja mellett. Ezen alternatíva azon az iparági tendencián alapul, hogy az internetes szolgáltatók jelentős része nagy lehetőséget lát e piaci szegmensben, így e terület fejlesztésének irányába kíván elmozdulni.

I/a. Stratégiai szövetség kialakítása a tartalomszolgáltatás erősítésére

Az Index.hu Rt. a legnagyobb független portál Magyarországon. Népszerűségét naprakész és sajátos stílusú hírszolgáltatásán, valamint fórumain keresztül vívta ki. Látogatói elsősorban a lakosság 20–30 év közötti, az átlagnál nagyobb jövedelemmel rendelkező, főként számítástechnika iránt érdeklődő rétegéből adódnak.

Ebből a megfontolásból vertikális portál kialakítását tanácsoltuk – vertikális tartalomszolgáltató felvásárlása révén –, politika, tőzsde, sport-kultúra témakörben. Ezen felül a hölgyek – mint potenciális látogatói kör – érdeklődésének felkeltése érdekében „női hírek” rovat indítása egy újabb lehetőséget kínál.

Egy további érv e stratégia megvalósítása mellett, hogy a nemzetközi gyakorlat egyfajta igazolást szolgáltatott arra a jóslatra, mely szerint a horizontális portálok hanyatlása várható rövid időn belül Magyarországon is.

Az egyes stratégiák összehasonlíthatósága és értékelhetősége érdekében kalkulációt készítettünk az egyes alternatívák megvalósítása esetén várható eredményalakulásra vonatkozóan. (A vállalatról, illetve az ipárról nem álltak rendelkezésünkre részletes, összevethető információk, ebből adódóan a számadatok becslésen alapulnak.) (4. táblázat)

4. táblázat

Tervezett éves eredményalakulás I/a. stratégia esetén (millió forintban)

Bevételnövekedés tartalomszolgáltatásból	+ 220
Jutulékbevételek weblap szerkesztéséből	+ 5
Bevételekiesés a weblap szerkesztés költségei miatt	- 100
Költségcsökkenés létszámleépítés miatt	+ 40
Egyenleg	+ 165

A kalkuláció során figyelembe kell venni az internetes piac várhatóan tíz százalékos bővülését, valamint a banner árak húsz százalékos emelkedését, amely együttesen közel ötvenmillió forintos többletbevételt jelentene.

A szektor jelenlegi helyzetét vizsgálva arra a megállapításra jutottunk, hogy előreláthatólag a vállalatnak lehetősége nyílik a fenti kondíciók mellett stratégiai szövetség kialakítására. E stratégia megvalósításával tehát elérhető a befektetői elvárásokat kielégítő vállalati célkitűzés – a rövid távú nyereség, mivel az együttesen 215 millió forintos eredménynövekedés fedezetet nyújt az elmúlt év 150 millió forintos veszteségére és ezen felül 65 millió forintos profit realizálható.

I/b. Horizontális akvizíció a tartalomszolgáltatás erősítésére

E stratégia keretében egy közepes méretű és erejű tartalomszolgáltató megvásárlását javasoljuk. Gondolunk itt a piacon harmadik, negyedik helyet elfoglaló cégekre – Econet, Stop – mint potenciális partnerekre (véleményünk szerint a piacvezető Origo nem jöhet számításba.) Az előző gondolatmenetet követve I/b. stratégia megvalósítása esetén az alábbi eredményalakulás várható. (5. táblázat)

5. táblázat

Tervezett éves eredményalakulás I/b. stratégia esetén (millió forintban)

A bekebelezett cég bevétele	+ 200
Az átvett cég működési költsége	- 300
Átvett eszközök amortizációja	- 40
Költségcsökkenés létszámleépítés miatt	+ 250
Egyenleg	+ 110

Kalkulálva a már előzőekben részletezett piacbővülésből, illetve árnövekedésből adódó többletbevétellel, a várható eredmény e stratégia megvalósítása esetén is megfelel – a tíz millió forintos nyereség realizálásával – a vállalat által kitűzött rövid távú célnak, bár ez esetben a profit kisebb mértékű, mint az előzőekben.

A tartalomszolgáltatás erősítése során – a megvalósítás módjától (stratégiai szövetség, akvizíció) függetlenül – további fejlesztések szükségesek a portál vonzóbbá tételéhez. Ezzel kapcsolatos ajánlásaink a következők:

- Új e-mail érkezése esetén SMS küldése a címzett mobiltelefonjára;
- Weblap személyre szabhatóságának lehetősége: az információk szelektálása, csupán a felhasználó által preferált oldalak megjelenítése;

- Hírek e-mailen történő továbbítása a felhasználóhoz;
- A napi híreknek a felhasználó által, számítógépen, illetve mobiltelefonon keresztül történő lehallgatásának biztosítása;
- Nyereményakció: az egyes oldalakat naponta látogató felhasználók között webvásárlási, a cég on-line áruházában levásárolható utalványok kisorsolása.

II. Stratégia az e-szolgáltatások fejlesztésére

A stratégia keretében az e-szolgáltatások fejlesztése mellett a tartalomszolgáltatási tevékenység leépítését és ezzel egyidejűleg más szolgáltatótól való megvásárlását javasoljuk. Ezen alternatíva háttérében az a megfontolás húzódik meg, hogy a vállalat 2000. évi bevétele 500 millió forint alatt maradt, míg a tartalomszolgáltatás előállításának költsége meghaladja az 540 millió forintot, tehát az üzletág nagymértékben felelős a cég veszteséges működéséért. Ugyanakkor az e-szolgáltatások fejlesztésében továbbra is nagy lehetőségek rejlenek. Ezen alternatíva biztosítja a vállalat számára, hogy versenyelőnyének növelésén – mely ebben az esetben a legfőbb cél – keresztül megőrizze, illetve javítsa domináns piaci részesedését. Természetesen e célkitűzés esetében a technológiai fejlődéssel való lépéstartás elengedhetetlen, amely jelentős kutatási, fejlesztési költségeket von maga után. (6. táblázat)

6. táblázat

Tervezett éves eredményalakulás II. stratégia esetén (millió forintban)

E-szolgáltatásból adódó bevételnövekedés	+ 60
Tartalomszolgáltatáson elért költségmegtakarítás	+ 300
K+F költségek	- 40
A tartalomszolgáltatás megvásárlásának költsége	- 220
Egyenleg	+ 100

A II. stratégia eredménye a piacbővülésből, valamint a banner árak növekedéséből várható 50 millió forint árbevétel növekedéssel együttesen csupán az elmúlt év veszteségére nyújt fedezetet, ezen felül profitot nem biztosít. Így a kitűzött cél, a rövid távú nyereség elérése, szempontjából kedvezőtlenebb alternatíva.

Alternatívától független stratégiai elemek

A következőkben azon lépéseket vázoljuk fel, amelyek az egyes stratégiai irányoktól függetlenül végrehajtandóak a versenyképesség megőrzése érdekében.

Az alternatívák összehasonlítása

Kritériumok	Súly	I/a. Stratégiai szövetség kialakítása	I/b. Horizontális akvizíció	II. E-szolgáltatás fejlesztése
Rövid távú profit	5	1	0	0
Tőkebevonás szükségessége	3	1	-1	0
Piaci pozíció javítása	3	0	-1	1
Szinergia	2	1	1	0
Növekedés	2	1	1	0
Diverzifikáció	2	-1	1	0
Összesen		10	6	3

A vállalat részletes elemzése során rávilágítottunk, hogy a vállalati struktúra megfelelő, azonban a projekttervezést meg kell erősíteni, mivel a projektek kidolgozása során jelentős idő- és költségűlépések történtek. Az innovatív ötletek, megvalósításához változtatásokra van szükség, amelyeket mi a felelősségi körök pontos behatárolásában látunk.

A rövid távú célkitűzés, a nyereségesség megvalósítása után javaslatunk alapján körülbelül 400 millió forintos tőkebevonásra kerülne sor, amelyet a B2B e-kereskedelem fejlesztésére fordítana az Index.hu Rt., így a Marketline Rt., illetve a First Hungarian e-market Kft. mellett harmadik szereplőként lépne be a piacra. A gyors reagálás érdekében a jövőbeni működési terület azonnali kijelölését tanácsoljuk a vállalatvezetés számára.

A külföldi gyakorlatnak megfelelően mi az autóalkatrész kereskedelmet jelöltük meg egy potenciális célterületként. Emellett nagy lehetőség látunk a banki szolgáltatások területén, a bankok és ügyfelek közötti gördülékenyebb kapcsolattartás megvalósításra. Gondolunk itt főként a hitelezés területére, ahol elsősorban a nagyvállalati ügyfélkörnek lehetősége nyílna hitelígényeinek hálón keresztül történő közzétételére, benyújtására, amelyre a különböző bankok egyidőben tehetnék meg ajánlataikat.

A marketingtevékenység hatékonyságának fokozására tanácsoljuk a médiákkal való szorosabb kapcsolat kiépítését. Emellett a Magyarországon értékesített számítógépek armatúráján elhelyezett Index.hu logo – például a Windows 98 logójához hasonlóan – a cég ismertségének növelésében jelentős előrelépést eredményezne.

A stratégiák értékelése

Az egyes alternatívák összehasonlíthatósága, illetve a döntés megalapozása érdekében további vizsgálatok szükségesek. Különböző kulcsnézőket állítottunk fel, melyek alapján értékeltük a különböző stratégiákat. Az egyes kritériumokhoz mint a vállalat fő célkitűzéseihez egytől ötig terjedő súlyokat rendeltünk, a stratégiákat pedig annak érdekében, hogy mennyire valószínűsíthető az egyes prioritásokat -1 (átlag alatti), 0 (átlagos) valamint $+1$ (átlagon felüli) minősítéssel láttuk el. Ezt követően kiszámoltuk a súlyok és a minősítések eredőjét, amelyeket a 7. táblázat tartalmaz. A stratégiai alternatívák közötti választást így a három számadat egyértelművé teszi.

Javaslatok

Az eddigi elemzések, értékelések alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy az Index.hu számára az lenne a legkedvezőbb stratégia – megvalósít a befektetői elvárásoknak megfelelő célkitűzéseket –, ha stratégiai szövetség

get kötne a tartalomszolgáltatás erősítésére (amint a táblázat 10-es pontértéke mutatja). E stratégiai irány a web-lap szerkesztés és karbantartás outsourcing-jával párhuzamosan menne végbe a szinergia pozitív hatásaira építve. A potenciális partnereket a piaci pozíció szerint felállított rangsor harmadik, negyedik szereplőjében, például az Econetben látjuk.

A B2B e-kereskedelemben rejlő potenciális lehetőségek kiaknázása érdekében, valamint egy vertikális tartalomszolgáltatás akvizíciójára körülbelül 400 millió forint értékben kockázati tőke bevonását tanácsoljuk. Mindkét irányvonal a versenylőny fokozásával szintén a pozíció javítására tett törekvést mozdítja elő.

Mindemellett az intenzív stratégia piaci áthatolást segítő elemeként a reklámtevékenység hatékonyságának növelését elsősorban a médiakapcsolatok erősítésében látjuk.

Javaslatunk megvalósítása egy olyan üzleti modellt eredményezne, amely már rövid távon is biztosítja a profitábilis működést, a megrendült befektetői bizalmat helyreállítva, ugyanakkor lehetővé teszi az Index.hu Rt. számára, hogy a piacon rejlő hosszabb távú perspektívákat is maradéktalanul kihasználja, így piacvezető pozíciót érjen el.

Az Index.hu Rt. vezetősége, felismerve, hogy a tőkepiaci feltételek megváltoztak és a siker korábbi mutatószámai (mint a látogatók és az oldalletöltések száma) helyébe egyetlen értékmérőként a profit lépett, stratégiai lépésre szánta el magát.

A 2001 tavaszán hozott legnagyobb horderejű döntés az Omnis Rt. létrehozása volt. Ezzel a lépéssel az Index

jogilag és finanszírozási szempontból is kettéválasztotta a tartalomszolgáltatási és az üzleti megoldások üzletágát. A 100%-os Index tulajdonban lévő Omnis Rt. felelős az üzleti megoldások nyújtásáért, az Index.hu Rt. pedig a tartalomszolgáltatást végzi.

A hangsúly a jövőben az üzleti megoldások fejlesztésén lesz, a magyar portálpiacon ugyanis túl kicsi ahhoz, hogy egy független, csak az online reklámbevételekre támaszkodó szereplő azon megéljen, szükséges számára a két lábon állás.

A tartalomszolgáltatási üzletágban a vállalat célja a magas minőség fenntartása, és a reklámfelület hatékonyabb értékesítése, amelyet az értékesítési stratégia meg-

változtatásával, új reklámeszközök bevezetésével kívánunk elérni. Mivel ebben az üzletágban nem kívánunk további jelentős fejlesztéseket végezni a vállalat megvált 23 ezen a területen dolgozó munkatársától.

Mindezen lépések jelentősen hozzájárultak az Index.hu Rt. működésének hatékonyabbá tételéhez, versenypozíciójának megerősítéséhez és annak biztosításához, hogy a cég hosszú távon is megőrizze vezető pozícióját a portálpiacon. A cég vezetői bizakodóak a változásokat illetően, az év végére már nyereséget terveznek. ■

Buzási Balázs, Lengyel Judit,
Rehoregh Szilárd, Váló Alexandra

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS: ELÉGEDETT VEVŐ - NAGYOBB EREDMÉNY (X. MINŐSÉG HÉT MAGYARORSZÁGON, 2001. NOVEMBER 5-8.)

A századforduló jelentős változásokat hozott a termelés és a szolgáltatások technológiájában, és megváltoztatta a felhasznált termelőerők értékének arányait. Folyamatosan nőtt és nő a tudás, az információ értéke, ennél fogva a tudás alapú vállalatok (Knowledge Enterprise) eredményessége. A versenyben a vevő (az ügyfél) elégedettsége vált az egyik legfontosabb tényezővé, és emellett változatlan követelmény, hogy a munka hatékonysága, tehát a mérhető gazdasági eredmények is nőjenek.

A követelmények növekedésével egyidejűleg szélesedeti a szervezetek irányításának eszköztára. Elsősorban az informatika fejlődése említhető, a hírközlés, a számítástechnika korábban elképzelhetetlen módszereket kínál, és a szakértők véleménye szerint még csak a lehetőségek elején tartunk. Nagyon fejlődtek a minőségirányítási rendszerek, köztük elsősorban az ISO 9000:2000 szabványcsalád, melynek talán az a legfőbb jellemzője, hogy – megtartva elődjének igényességét a minőség-követelmények tekintetében – rugalmasabbá vált, de ugyanakkor a szervezet eredményességét is előmozdítani törekszik. A szabvány-család már lehetővé teszi a szervezet kiválóság irányába történő továbbfejlesztését is. Ennek köszönhetően is várható, hogy a szolgáltatási ágazatokban – mint pl. az oktatás, az egészségügy, a közigazgatás – is széles körben elterjed, amint ennek Magyarországon is tanúi vagyunk.

A minőségirányítás az új szabványon kívül is sokat fejlődött, kidolgozták és szélesítették, pl. az önértékelés, a benchmarking (szint-összehasonlítás) különböző módszereit és a korszerű informatikai elemeket is egyre szélesebb körben alkalmazzák. Mindez elősegítette, hogy a minőségirányítás a vezetés eszköztárába integrálódjék. Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezetek talpon maradásának szükséges és nélkülözhetetlen feltétele a tanulás, az új ismeretek elsajátítása minden szinten, a felső vezetőktől a beosztottakig. Nem véletlen, hogy a vezető vállalatok forrásaik egyre nagyobb hányadát fordítják az emberi erőforrás fejlesztésére.

A konferencia tematikájának összeállításakor a Magyar Minőség Társaság (MMT) és az EOQ-MNB által létrehozott szervezőbizottság azt a célt tartotta szem előtt, hogy a résztvevők megismerhessék a gazdasági-társadalmi folyamatok minőséggel kapcsolatos fő vonásait, a minőségirányítás új követelményeit és elvárásait, valamint a kapcsolatos új feladatokat.

A folyamatosan növekvő költségek ellenére a részvételi díjak megállapításakor az MMT alapszabályának szellemében arra törekedtünk, hogy minél több személy és szervezet számára tegyük lehetővé a minőségfejlesztés terén bekövetkező fejlődés figyelemmel kísérését, hogy az ismereteket saját munkájukban hasznosíthassák. Ezzel is szolgálni kívánjuk a tudás alapú irányítás hazai terjedését.

A rendezvény részletes tájékoztatója megtekinthető www.quality-mmt.hu címen.

További felvilágosítást ad:

Hogemann Éva
☎ 456-6946

Czétényi Istvánné
☎ 456-6947

Kiszely Ági
☎ 456-6952

KÖNYVISMERTETŐ

BACK TO A MARKET ECONOMY

*Edited by József Temesi
and Ernő Zalai*

Akadémiai Kiadó, Budapest

Az Akadémia Kiadó gondozásában „Vissza a piacgazdasághoz” címmel jelent meg az „Átalakulás, versenyképesség és gazdasági növekedés” nevet viselő sorozat második kötete (az első kötetről – *Managing Business in Hungary* – készült recenziót a *Vezetéstudomány* 1999. évi 7–8. számában közöltük).

A szerkesztők, Temesi József és Zalai Ernő, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem tanárai a több mint 500 oldalas, angol nyelvű kiadványban közölt 23 tanulmány közös jellemzőit, a válogatás szempontjait úgy határozzák meg, hogy céljuk a rendszerváltást követő évtized makrogazdasági változásainak bemutatása. Vagyis az elmúlt tíz év eredményeit és kudarcaikat, reményeit és csalódásait, a gazdasági sikereket és a szociális problémákat kívánták sorra venni. A szemlézés módszeréről pedig megjegyzi, hogy többnyire referált tudományos folyóiratokban, angol nyelven közölt írások közül válogattak.

Bár egy évtized alatt a korábbi tervgazdasági rendszer visszavonhatatlanul piacgazdasággá alakult, sok szempontból korai lenne valamiféle végleges mérleg készítése. A fenti módszerből következően a kötet szerkesztői erre nem is vállalkoztak.

A könyv a magyar gazdaság működésének kérdéseit öt témakör – egyben fejezet – köré csoportosítja.

A válságból való kilábalás jelei a 90-es évek közepétől kezdtek mutat-

kozni. 1990–1993 között Magyarország bruttó nemzeti termékének 20 százalékát veszítette el, miközben a gazdaságpolitika a kivitel növelését tekintette abszolút prioritásnak, az infláció viszszaesésével szemben. Az első fejezet írásai a – magyar gazdaságot ismerő szakértőket is meglepő – súlyos visszaesés okait a külső és belső hiány együttes létére vezetik vissza, amely konfliktust a politika az átalakulás első időszakában nem igazán tudta kezelni. Valójában 1995-ben, az ún. Bokros csomaggal vált világossá a lakosság számára is, hogy lazul a szociális háló, csökkennek a szociális kiadások. Következésképpen olyan szociális rend alakul ki, ahol a növekvő társadalmi különbségek okán létezik a szegénység, a nyomor. Az átalakulás nem csak privatizálást és a piaci erők felszabadítását, liberalizálását jelenti, hanem strukturális alkalmazkodást is a fejlett országok gazdaságaihoz. Miközben a gazdaságban, a szolgáltatásokban, az infrastruktúrában, a telekommunikációban, a külföldi beruházásokban gyors az átalakulás, a mezőgazdaságban, az egészségügyben, a költségvetési szférában a változások üteme csiga lassúságú. Végül is a fejezet tanulmányai által sugallt kép kedvező, az Európai Unió majdani tagjaként tartós gazdasági növekedésre számíthatunk.

Milyen terheket támaszt a piacgazdasági átmenet, ehhez milyen erőforrásokra számíthatnak az érintett országok? Az átalakulás társadalmi-gazdasági költségeit a Nyugat nyilvánvaló módon alábecsülte, a stabilizáció és a modernizáció mint Közép-Kelet Európában mindenütt – talán Németországot kivéve – Magyarországon is belső erőforrásokra épült. Ennek feltétele a fenntartható gazdasági növekedés, az adósságtérhek csökkentése, a költségvetési politika magán- és piacgazdasá-

gi viszonyoknak megfelelő átalakítása. Miközben a második fejezet tanulmányainak szerzői a céllal nagyjából egyetértenek, a restriktív, a Bokros csomag szükségességét illetően már eltérnek az álláspontok. Az, hogy 1995 óta a bruttó nemzeti termék – stabilizálódó külső és belső egyensúly mellett – folyamatosan nő mindenestre utólagosan igazolja az akkori gazdaságpolitikát.

A harmadik fejezet írásainak közös jellemzője a fejlett országok közgazdasági kutatásai olyannyira uraló matematikai modellek alkalmazása. A Közgazdaságtudományi Egyetemen a 60-as, 70-es évektől, az ideológiai nyomás enyhülésével nyertek ismét teret e módszerek a makrogazdasági elemzésekben is. A fejezet tanulmányai a külgazdaság, a munkaerő-ellátás, valamint az átalakulás folyamatának tipizálásához használják fel a matematikai apparátust.

Habár a magyar vállalatoknak már a 80-as években is kedvezőbb lehetőségei voltak a gazdasági környezethez és folyamatokhoz való alkalmazkodásra, mint a többi volt szocialista országoknak, a 90-es évek elején súlyos problémákkal kellett szembesülniük a privatizáció, a tömeges fizetéképtelenség, a piacváltás okán. A negyedik fejezet elemzései a vállalati szférában végbement változásokat mutatják be, az ipar, a mezőgazdaság, a bankszektor példáján. A szektorális közelítés logikáját némileg megtöri három tanulmány: az egyik a Magyarországon tapasztalható „szervezeti robbanást”, azaz a szervezetek számának viharos gyarapodását mutatja be – igaz mezőgazdasági példán –, a másik a privatizációnak a vállalati teljesítményre gyakorolt hatásait vázolja, végül egy harmadik elemzés a piacra való belépés sajátosságait boncolgatja a szolgáltatás te-

Carl Shapiro – Hal R. Varian

AZ INFORMÁCIÓ URALMA

Geomédia Szakkönyvek, 2000

A könyv ismeretanyagának gazdagsága: kitűnő, fontossága: kitűnő, hasznossága: kitűnő, felhasználási lehetősége: nagyon széles, előadásmódja: kitűnő. *Ez a mű a piacbán való gondolkodás mesterkurzusa.* Világos, ésszerű gondolatmenetek és azokat kiteljesítő vagy éppen értelmező gyakorlati példák gazdag sorával azt kínálja, ami ma minden bizonnyal a leginkább nélkülözhetetlen ahhoz, hogy egy cég tartósan sikeres lehessen a piaci versenyben: a piaci lehetőségek felismeréséhez, megragadásához és sikeres kiaknázásához szükséges célratoró és rugalmas gondolkodásmódot. Emellett a piaci munkában különösen hathatósan felhasználható „ördögi praktikák” gazdag tárháza. Ezt a könyvet érdemes kitanulni.

A mű bevezetést kínál a digitális világ gazdaságtanába. Emeljük ki rögtön: jóllehet e téma bőséggel adna lehetőséget a misztifikálásra, bonyolult fejtegetésekre, a szerzők minden szava világos, jól érthető, azt a józan célszerűség és gyakorlatiasság uralja. Az itt kínált tudás megértéséhez és feldolgozásához nem kell előképzettség, tökéletesen elég a józan ész.

A gondolatmenetek kiindulópontja, hogy a tartós közgazdasági alapelvek képesek utat mutatni napjaink felgyorsult gazdasági viszonyaiban – a technológia ugyan változik, de a gazdaság törvényei változatlanok. Aki azzal küszködik, hogy megértse, mit jelent az Internet az egyes embereknek és vállalkozásoknak, rengeteget tanulhat abból, hogyan született meg száz évvel ezelőtt a telefonrendszer.

A könyv segít megérteni, milyen gondolkodással, milyen eszközökkel lehetnek az ártermelők sikeresek a di-

gitális gazdaság új feltételei között. Ebből gyakorta kitűnik az is, mire ügyeljenek a velük kapcsolatba kerülő fogyasztók, hogyan védjék az érdekeiket. Valójában azonban sokkal többet ad ennél: olyan „rendszer-től független” szemléletet, gondolkodásmódot, technikákat ismerhetünk meg belőle, amelyek alkalmazása bármilyen gazdasági környezetben jelentős segítséget adhat ártermelőnek is, fogyasztónak is a sikeres fennmaradáshoz. Az információ uralmáról, a digitális világ gazdaságtanáról kezdünk olvasni, és egyszerűen rájövünk, hogy a marketing gondolkodásmód egyik legjobb tanönyvét tartjuk a kezünkben.

Kiváló példa erre, és egyben különösen hasznos tudásanyag forrása a könyv azon része, amely a lekötésről, az ebben alkalmazható stratégiákról, s ezzel nyilvánvalóan a lekötés elleni védekezésről szól. Ártermelőként nyilvánvalóan elsőrangú érdekünk, hogy magunkhoz kössük a vevőinket, azaz biztosítsuk, hogy a továbbiakban is tölünk vásároljanak. Az ebben felhasználható praktikák körét a legtöbb országban ma már erősen korlátozzák a monopóliumellenes, valamint a verseny korlátozását tiltó törvények. A dolgok természetes rendje viszont, hogy ha valamilyen rendszerbe tartozó eszköz, berendezés, szoftver használatáról másra kívánunk áttérni, ez kisebb-nagyobb költségeket okoz nekünk. Ezeknek az átállási költségeknek a nagysága jelentős tényező lehet annak eldöntésében, vajon érdemes-e váltani, vagy inkább maradjunk meg a meglevő rendszernél. A vevőink megtartására tehát hathatós eszközt találunk abban, ha olyan helyzetbe manőverezzük őket, amelyben az átállási költségeik nagysága riasztja el őket attól, hogy más szállítóhoz, szolgáltatóhoz partoljanak át. Természetesen vevőként is gondolonk kell erre: ha rendszert választunk, alaposan meg kell vizsgálni, mennyire szűkítjük le ezzel a további mozgásterünket, választási szabadságunkat. Jelentős érdeme a könyvnek, hogy

rületén. Összességében a tanulmányok azt sugallják, hogy az átalakulás első évtizedének nehézségeit maguk mögött tudva az új és átalakult vállalatok többsége képes a piaci igényekhez alkalmazkodó fejlődésre, a magyar vállalati szektor átalakulása, a centralizáció és koncentráció folyamata gyorsan halad előre.

A kötet záró fejezetének írásai az átalakulás legfontosabb tényezőjének, egyben alanyának, a munkaerőnek a problematikájával foglalkoznak. A munkaerőpiaci folyamatok Közép-Kelet Európában néhány ponton eltérnek a fejlett országokban tapasztaltaktól. Így például a munkanélküliség növekedési ütemének mérséklődése után is folytatódott a foglalkoztatottság, azaz az aktív foglalkoztatottak arányának csökkenése, egy másik tendenciaként pedig a vállalkozóvá válás. A munkaképes korú népesség egy része a munkába való visszatérés helyett például a korai nyugdíjba vonulást választotta. Ezért a foglalkoztatáspolitikában a fejlett országokban alkalmazottól eltérő módszerek is szükségesek, így például a duális gazdaság kialakulásának elkerülése végett olyan kormányzati stratégiára, amely ugyan támogatja a kisvállalkozásokat, ám ösztönöz az alkalmazottként való visszatérésre is a munkaerőpiacon. Ehhez a vállalkozóvá válás költségeinek emelését ajánlják a szerzők.

A szerkesztők által választott tanulmányok végül is az elmúlt tíz év gazdasági átalakulásának lényeges pontjait ragadják meg. Igaz – a kötet szerkesztőinek koncepciójából adódóan – némelykor meglehetősen különböző időszakokra vonatkoznak, 1992-ben publikálttól egészen 1999-ben közöltig.

Nemrég jelent meg a sorozat harmadik, kötete „The small transformation”, címmel, ismertetésére rövidesen visszatérünk.

B. R.

Carl Shapiro – Hal R. Varian

AZ INFORMÁCIÓ URALMA

Geomédia Szakkönyvek, 2000

A könyv ismeretanyagának gazdagsága: kitűnő, fontossága: kitűnő, hasznossága: kitűnő, felhasználási lehetősége: nagyon széles, előadásmódja: kitűnő. *Ez a mű a piacból való gondolkodás mesterkurzusa.* Világos, ésszerű gondolatmenetek és azokat kiteljesítő vagy éppen értelmező gyakorlati példák gazdag sorával azt kínálja, ami ma minden bizonnyal a leginkább nélkülözhetetlen ahhoz, hogy egy cég tartósan sikeres lehessen a piaci versenyben: a piaci lehetőségek felismeréséhez, megragadásához és sikeres kiaknázásához szükséges célratoró és rugalmas gondolkodásmódot. Emellett a piaci munkában különösen hathatósan felhasználható „ördögi praktikák” gazdag tárháza. Ezt a könyvet érdemes kitanulni.

A mű bevezetést kínál a digitális világ gazdaságtanába. Emeljük ki rögtön: jóllehet e téma bőséggel adna lehetőséget a misztifikálásra, bonyolult fejtegetésekre, a szerzők minden szava világos, jól érthető, azt a józan célszerűség és gyakorlatiasság uralja. Az itt kínált tudás megértéséhez és feldolgozásához nem kell előképzettség, tökéletesen elég a józan ész.

A gondolatmenetek kiindulópontja, hogy a tartós közgazdasági alapelvek képesek utat mutatni napjaink felgyorsult gazdasági viszonyaiban – a technológia ugyan változik, de a gazdaság törvényei változatlanok. Aki azzal küszködik, hogy megértse, mit jelent az Internet az egyes embereknek és vállalkozásoknak, rengeteget tanulhat abból, hogyan született meg száz évvel ezelőtt a telefonrendszer.

A könyv segít megérteni, milyen gondolkodással, milyen eszközökkel lehetnek az ártermelők sikeresek a di-

gitális gazdaság új feltételei között. Ebből gyakorta kitűnik az is, mire ügyeljenek a velük kapcsolatba kerülő fogyasztók, hogyan védjék az érdekeiket. Valójában azonban sokkal többet ad ennél: olyan „rendszerrel független” szemléletet, gondolkodásmódot, technikákat ismerhetünk meg belőle, amelyek alkalmazása bármilyen gazdasági környezetben jelentős segítséget adhat ártermelőnek is, fogyasztónak is a sikeres fennmaradáshoz. Az információ uralmáról, a digitális világ gazdaságtanáról kezdünk olvasni, és egyszerűen rájövünk, hogy a marketing gondolkodásmód egyik legjobb tanönyvét tartjuk a kezünkben.

Kiváló példa erre, és egyben különösen hasznos tudásanyag forrása a könyv azon része, amely a lekötésről, az ebben alkalmazható stratégiákról, s ezzel nyilvánvalóan a lekötés elleni védekezésről szól. Ártermelőként nyilvánvalóan elsőrangú érdekünk, hogy magunkhoz kössük a vevőinket, azaz biztosítsuk, hogy a továbbiakban is tölünk vásároljanak. Az ebben felhasználható praktikák körét a legtöbb országban ma már erősen korlátozzák a monopóliumellenes, valamint a versenykorlátozást tiltó törvények. A dolgok természetes rendje viszont, hogy ha valamilyen rendszerbe tartozó eszköz, berendezés, szoftver használatáról másra kívánunk áttérni, ez kisebb-nagyobb költségeket okoz nekünk. Ezeknek az átállási költségeknek a nagysága jelentős tényező lehet annak eldöntésében, vajon érdemes-e váltani, vagy inkább maradjunk meg a meglevő rendszernél. A vevőink megtartására tehát hathatós eszközt találunk abban, ha olyan helyzetbe manőverezzük őket, amelyben az átállási költségeik nagysága riasztja el őket attól, hogy más szállítóhoz, szolgáltatóhoz partoljanak át. Természetesen vevőként is gondolnunk kell erre: ha rendszert választunk, alaposan meg kell vizsgálni, mennyire szűkítjük le ezzel a további mozgásterünket, választási szabadságunkat. Jelentős érdeme a könyvnek, hogy

rületén. Összességében a tanulmányok azt sugallják, hogy az átalakulás első évtizedének nehézségeit maguk mögött tudva az új és átalakult vállalatok többsége képes a piaci igényekhez alkalmazkodó fejlődésre, a magyar vállalati szektor átalakulása, a centralizáció és koncentráció folyamata gyorsan halad előre.

A kötet záró fejezetének írásai az átalakulás legfontosabb tényezőjének, egyben alanyának, a munkaerőnek a problematikájával foglalkoznak. A munkaerőpiaci folyamatok Közép-Kelet Európában néhány ponton eltérnek a fejlett országokban tapasztaltaktól. Így például a munkanélküliség növekedési ütemének mérséklődése után is folytatódott a foglalkoztatottság, azaz az aktív foglalkoztatottak arányának csökkenése, egy másik tendenciaként pedig a vállalkozóvá válás. A munkaképes korú népesség egy része a munkába való visszatérés helyett például a korai nyugdíjba vonulást választotta. Ezért a foglalkoztatáspolitikában a fejlett országokban alkalmazottól eltérő módszerek is szükségesek, így például a duális gazdaság kialakulásának elkerülése végett olyan kormányzati stratégiára, amely ugyan támogatja a kisvállalkozásokat, ám ösztönöz az alkalmazottként való visszatérésre is a munkaerőpiacon. Ehhez a vállalkozóvá válás költségeinek emelését ajánlják a szerzők.

A szerkesztők által választott tanulmányok végül is az elmúlt tíz év gazdasági átalakulásának lényeges pontjait ragadják meg. Igaz – a kötet szerkesztőinek koncepciójából adódóan – némelykor meglehetősen különböző időszakokra vonatkoznak, 1992-ben publikálttól egészen 1999-ben közöltig.

Nemrég jelent meg a sorozat harmadik, kötete „The small transformation”, címmel, ismertetésére rövidesen visszatérünk.

B. R.

mindaz, amit a szerzők a lekötésről és annak felhasználásáról elmondanak, értékes segítséget ad ahhoz is, hogy felhasználóként se sétáljunk bele óvatlanul a lekötés csapdájába, amikor rendszert – pl. berendezést, vagy éppen távközlési szolgáltatót – választunk.

A könyv ehhez bőségesen kínál hasznos gondolatmeneteket, szempontokat, megfontolásokat arra, hogyan használhatják fel a gyártók, szolgáltatók az átállás költségeit a vevők lekötésére. Csupán egyik az erre szolgáló fogások közül, hogy ha olyan termékeket árulunk, amelyeknél magasak az átállás költségei, érdemes komoly ráfordításokat vállalni – így pl. számottevő kezdeti árendegményeket adni – annak érdekében, hogy a felhasználókat megnyerjük a termékeink alkalmazásának. A könyv ehhez példákat sorol arra is, miért éri meg az informatikai cégeknek, hogy bizonyos szoftvereket ingyen bocsássák a felhasználók rendelkezésére.

A lekötés sajátos eszközei a hűségprogramok, amelyeknél az eladó mesterségesen teremti meg az átállás költségeit. Ide tartoznak azok a nálunk is mind gyakoribb konstrukciók, amelyekben cég a fogyasztót megjutalmazza, ha ismétlődően és minél többet nála vásárolt. Ezek a programok két úton hozzák létre az átállási költségeket. Az egyik, hogy ha elpártolunk az eladótól, a továbbiakban már nem tudunk élni a nála már megszerzett kedvezményeinkkel. Példa erre az árkedvezmény, amelyet törzsvásárlóként kapunk és amelyet értelemszerűen csak ott kapunk meg, ahol törzsvásárlóvá váltunk. A másik, ha a hűségprogramban nyújtott előnyök az addigi vásárlások összesített értékétől függenek. Így a lekötés ereje a vásárlásokkal mindinkább nő.

Hálózati externáliák. Ugyancsak jó tisztában lenni ezek működésével, és a bennük rejlő csapdákkal. „Ha valamilyen termék értéke az egyik felhasználó számára attól függ, rajta kívül hányan használják, ez a termék a hálózati ex-

ternália jellegzetességeit mutatja. Mindnyájunknak kézenfekvő példa erre egy új nyelv elsajátítása. Ennek a gyakorlati haszna ugyanis elsősorban, attól függ, hogy azok közül, akikkel kommunikálni akarunk, hányan használják ugyanezt a nyelvet, és annak az irodalomnak, amelyet olvasni kívánunk, mekkora hányada található meg ezen a nyelven.

Jó példát jelentenek a hálózati externáliákra a kommunikációs rendszerek. A felhasználó számára ezeknek a használati értéke attól függ, hogy milyen sokan vannak benne a szóban forgó rendszerben, vagyis mennyiben tud elérni a segítségével másokat. Az elektronikus levelezés is sokaknak szolgál gyakori kellemetlen példakkal a hálózati externáliák hatására. Mindennapos tapasztalat, hogy csak azoknak tudunk ezen az úton üzeneteket vagy állományokat küldeni, akik ugyanazokat a rendszereket használják, mint mi. Következésképpen az alkalmazni kívánt rendszer kiválasztásánál nagyon kell ügyelnünk arra, hogy azt válasszuk, amelyet a leendő címzettjeink közül várhatóan a legtöbben használnak, különben rendre kapjuk majd a válaszokat, hogy a „csatolt file-t nem tudtuk megnyitni.” Stratégiánk kimunkálásában fontos tényező, hogy ha erősen növekszik a rendszer alkalmazóinak száma, egy kritikus tömeg elérése után ez többnyire életre hív egy erőteljes pozitív visszacsatolást és a piac a továbbiakban már önmagát építi tovább.

Mindez a gyártók számára különösen hatékony harci eszközzé avatja a szabványosítást. Ha szabvány születik, és az általunk kínált rendszer, az abba tartozó termékek megfelelnek annak, vagy éppen elérjük, hogy a szabvány feleljen meg a mi rendszerünknek, ez óriási versenyelőnyt teremthet azokkal szemben, akiknek a termékei nincsenek összhangban a szabvánnyal. A könyv nagyon érdekes és főként tanulságos fejezetet szentel a szabványháború megvívásának.

Szintúgy ismereteket és fogásokat

meríthetünk belőle a *termékvonal menedzseléséhez*. Egyik figyelemreméltó stratégia ebben, hogy a terméket alkotórészeire kell bontani, és bizonyos elemeket ingyen kínálni ahhoz, hogy ezzel megnöveljük a keresletet a pénzért árusított többi elem iránt. A többit erről és még sok más, hasonlóan nagy gazdasági jelentőségű témáról a könyvből.

O. P.

Robert G. HAGSTROM

THE WARREN BUFFET PORTFOLIO

Mastering the Power of the Focus investment Strategy

John Wiley & Sons, Inc. 1999.
Angol nyelven.

Warren Buffet portfólió – A fókuszált befektetési stratégia kézikönyve.

PANEM Kiadó
John Wiley & Sons, 2000.

Robert G. Hagstrom műve a tőkepiaci befektetések tudományát igyekszik gazdagítani egy, az általános gyakorlattól merőben eltérő stratégia, és az annak alkalmazását segítő eszköztár bemutatásával. Középpontos alakja egy amerikai üzletember, aki a tőkepiaci befektetéseivel kiemelkedő sikereket ért el: Warren Buffet. Hagstrom számunkra talán kissé túlzottan is tűnő hévvel értékeli tudását és teljesítményét: *A Warren Buffet-módszer¹ sikere elsősorban magát Buffetet igazolja. Határtalan bölcsessége világszerte milliókat bővített el, intellektusa és eredményei évekig valósággal megigézték a befektetési szakembereket, beleértve engem is. E tulajdonságok páratlan együttessé teszi Warren Buffetet az egyetlen igazán követendő példává a befektetések mai világában.*, Könyvében azonban

¹ Ez Buffett előző könyve.

mindaz, amit a szerzők a lekötésről és annak felhasználásáról elmondanak, értékes segítséget ad ahhoz is, hogy felhasználóként se sétáljunk bele óvatlanul a lekötés csapdájába, amikor rendszert – pl. berendezést, vagy éppen távközlési szolgáltatót – választunk.

A könyv ehhez bőségesen kínál hasznos gondolatmeneteket, szempontokat, megfontolásokat arra, hogyan használhatják fel a gyártók, szolgáltatók az átállás költségeit a vevők lekötésére. Csupán egyik az erre szolgáló fogások közül, hogy ha olyan termékeket árulunk, amelyeknél magasak az átállás költségei, érdemes komoly ráfordításokat vállalni – így pl. számottevő kezdeti árendegményeket adni – annak érdekében, hogy a felhasználókat megnyerjük a termékeink alkalmazásának. A könyv ehhez példákat sorol arra is, miért éri meg az informatikai cégeknek, hogy bizonyos szoftvereket ingyen bocsássák a felhasználók rendelkezésére.

A lekötés sajátos eszközei a hűségprogramok, amelyeknél az eladó mesterségesen teremti meg az átállás költségeit. Ide tartoznak azok a nálunk is mind gyakoribb konstrukciók, amelyekben cég a fogyasztót megjutalmazza, ha ismétlődően és minél többet nála vásárolt. Ezek a programok két úton hozzák létre az átállási költségeket. Az egyik, hogy ha elpártolunk az eladótól, a továbbiakban már nem tudunk élni a nála már megszerzett kedvezményekkel. Példa erre az árkedvezmény, amelyet törzsvásárlóként kapunk és amelyet értelemszerűen csak ott kapunk meg, ahol törzsvásárlóvá váltunk. A másik, ha a hűségprogramban nyújtott előnyök az addigi vásárlások összesített értékétől függenek. Így a lekötés ereje a vásárlásokkal mindinkább nő.

Hálózati externáliák. Ugyancsak jó tisztában lenni ezek működésével, és a bennük rejlő csapdákkal. „Ha valamilyen termék értéke az egyik felhasználó számára attól függ, rajta kívül hányan használják, ez a termék a hálózati ex-

ternália jellegzetességeit mutatja. Mindnyájunknak kézenfekvő példa erre egy új nyelv elsajátítása. Ennek a gyakorlati haszna ugyanis elsősorban, attól függ, hogy azok közül, akikkel kommunikálni akarunk, hányan használják ugyanezt a nyelvet, és annak az irodalomnak, amelyet olvasni kívánunk, mekkora hányada található meg ezen a nyelven.

Jó példát jelentenek a hálózati externáliákra a kommunikációs rendszerek. A felhasználó számára ezeknek a használati értéke attól függ, hogy milyen sokan vannak benne a szóban forgó rendszerben, vagyis mennyiben tud elérni a segítségével másokat. Az elektronikus levelezés is sokaknak szolgál gyakori kellemetlen példakkal a hálózati externáliák hatására. Mindennapos tapasztalat, hogy csak azoknak tudunk ezen az úton üzeneteket vagy állományokat küldeni, akik ugyanazokat a rendszereket használják, mint mi. Következésképpen az alkalmazni kívánt rendszer kiválasztásánál nagyon kell ügyelnünk arra, hogy azt válasszuk, amelyet a leendő címzettjeink közül várhatóan a legtöbben használnak, különben rendre kapjuk majd a választ, hogy a „csatolt file-t nem tudtuk megnyitni.” Stratégiánk kimunkálásában fontos tényező, hogy ha erősen növekszik a rendszer alkalmazóinak száma, egy kritikus tömeg elérése után ez többnyire életre hív egy erőteljes pozitív visszacsatolást és a piac a továbbiakban már önmagát építi tovább.

Mindez a gyártók számára különösen hatékony harci eszközzé avatja a szabványosítást. Ha szabvány születik, és az általunk kínált rendszer, az abba tartozó termékek megfelelnek annak, vagy éppen elérjük, hogy a szabvány feleljen meg a mi rendszerünknek, ez óriási versenyelőnyt teremthet azokkal szemben, akiknek a termékei nincsenek összhangban a szabvánnyal. A könyv nagyon érdekes és főként tanulságos fejezetet szentel a szabványháború megvívásának.

Szintúgy ismereteket és fogásokat

meríthetünk belőle a *termékvonal menedzseléséhez*. Egyik figyelemreméltó stratégia ebben, hogy a terméket alkotórészeire kell bontani, és bizonyos elemeket ingyen kínálni ahhoz, hogy ezzel megnöveljük a keresletet a pénzért árusított többi elem iránt. A többit erről és még sok más, hasonlóan nagy gazdasági jelentőségű témáról a könyvből.

O. P.

Robert G. HAGSTROM

THE WARREN BUFFET PORTFOLIO

Mastering the Power of the Focus investment Strategy

John Wiley & Sons, Inc. 1999.
Angol nyelven.

Warren Buffet portfólió – A fókuszált befektetési stratégia kézikönyve.

PANEM Kiadó
John Wiley & Sons, 2000.

Robert G. Hagstrom műve a tőkepiaci befektetések tudományát igyekszik gazdagítani egy, az általános gyakorlattól merőben eltérő stratégia, és az annak alkalmazását segítő eszköztár bemutatásával. Középpontos alakja egy amerikai üzletember, aki a tőkepiaci befektetéseivel kiemelkedő sikereket ért el: Warren Buffet. Hagstrom számunkra talán kissé túlzottan is tűnő hévvel értékeli tudását és teljesítményét: *A Warren Buffet-módszer¹ sikere elsősorban magát Buffetet igazolja. Határtalan bölcsessége világszerte milliókat bővített el, intellektusa és eredményei évekig valósággal megigézték a befektetési szakembereket, beleértve engem is. E tulajdonságok páratlan együttessé teszi Warren Buffetet az egyetlen igazán követendő példává a befektetések mai világában.*, Könyvében azonban

¹ Ez Buffett előző könyve.

az ilyen, kissé fékevesztett dicséret csak egy másfajta közönségnek szóló hangulati elem, és annak nagy részét józan okfejtések és az azok igazát bizonyítani hivatott elemzések teszik ki.

Hangstrom vázolja, hogy az 1973-74-es piaci visszaesés és recesszió adott nagy lökést a befektetési stratégiák kutatásának. Két iskola alakult ki, amelyek különböző eredményre jutottak, és követők még ma is komoly vitában állnak egymással. Az egyik csoport kidolgozta a befektetések kezelésének modern portfólió elméletét. Egyik kiemelkedő képviselőjük, Harry Markowitz ennek lényegét abban ragadta meg, hogy annak érdekében, hogy esélyünk legyen nagyobb hozam elérésére, nagyobb kockázatot kell vállalnunk a befektetési portfólióink összehasonlításánál. Így az a leghatékonyabb portfólió, amely a legmagasabb hozamot biztosítja a velejáró kockázat egy adott szintje mellett. A befektetéskezelők célja – mondta Markowitz –, hogy megfeleltessék a portfóliókat a befektetők kockázatvállalási hajlandóságának, és kerüljék a nem hatékony portfóliókat.

Az ezt az utat követő befektetési stratégiák közös vonása, hogy a velük járó kockázatok csökkentése érdekében a befektetések szétterítését² ajánlják. Ezzel gyakran együtt jár a befektetési portfóliók aktív kezelése, azaz összetételük rendszeres felülvizsgálata és korrekciója. A korrekció itt a portfólióban levő értékpapírok kisebb-nagyobb részének lecserélését, azaz azok eladását és más papírok vételét jelenti, ami többé-kevésbé számottevő költségekkel csökkenti annak hozamát.

A másik iskolát kezdetben Warren Buffet jelentette, és ő merőben más irányban indult el. Hangstrom, aki maga is gyakorló – és saját elmondása szerint tartósan sikeres – befektető, itt a Warren Buffet által kidolgozott meg-

oldás sikerét mutatja be nagy hévvel és számos adat felsorakoztatásával. Állítja, hogy a fókuszált befektetés az aktív stratégiák közt a legnagyobb valószínűséggel biztosít másokat felülmúló hozamot. Ezt adatsorokkal is bizonyítja. Egyáltalán nem állítanánk, hogy e mű elébünk tárja a jó befektetés kulcsát, a nyertes stratégia titkait. Bízást állítható viszont, hogy érdemes alaposan tanulmányozni és végiggondolni mindazt, amit Hangstrom itt elmond. Dicséreteit és a más stratégiáknak szóló bírálatait szintűgy vizsgáljuk meg.

Warren stratégiája, a fókuszált³ befektetés nem alkalmazza sem a széles körű diverzifikálást, sem a portfólió gyakori átalakítását. A siker, a másokat felülmúló hozam elérésének esélyét mindenekelőtt a portfólió kezdeti kialakítása teremti meg. Erre vonatkozóan részletes útmutatással szolgál.

Éles ellentétben a diverzifikálással, a stratégia meghatározó eleme a befektetések koncentrálása. Lényege így egyszerűen összegezhető: *Válasszuk ki néhány cég részvényét, amelyek hosszú távon valószínűleg átlag feletti hozamot érnek el, koncentráljuk befektetésünk döntő hányadát ezekre a részvényekre, és tartsuk ezt a részvénykosarat a rövidtávú piaci ingadozások ellenére is.* Olyan vállalatokat válasszunk, amelyek korábban átlag feletti teljesítményt produkáltak és valószínűsíthető, hogy ezt a jövőben is fenntartják. Csak olyan céget válasszunk, amelyet érdemesnek tartunk arra, hogy abba legalább a tőkének tíz százalékát befektessük. Ebből már az is következik, hogy a portfóliónkban levők száma a tízet nemigen haladhatja meg. Befektetéseink közöttük a tőlük várható siker valószínűségének megfelelően osszuk el. A portfóliónk mellett legalább öt évig tartsunk ki.

Buffet stratégiája a portfólió kialakítására támaszkodik. Az évek során kifejlesztett egy módszert arra, hogyan

találjon értékes vállalatokat, amelyekbe érdemes befektetnie. Ez arra épít, hogy ha magának a vállalatnak jól megy az üzlet, és ügyes, eszes emberek vezetik, akkor a belső értékét végeredményben a részvényeinek ára is tükrözni fogja. Buffet ezért a befektetési döntését elsősorban a cég üzletmenetének elemzésére és a vállalatvezetés értékelésére alapozza.

Az esélyek mérlegelésében nagyon is figyelemre méltó ugyanakkor a következő tézise: A jó gazdálkodás előbbutóbb a részvények árában is megmutatkozik. Azonban a nyereségnek a részvény árfolyamra gyakorolt hatása egyszerűen nem lineáris, másrészt kiszámíthatatlan. Bár a kapcsolat idővel erősödik, a jövőbeli tendenciákra nem lehet mindig megbízható módon következtetni.

Igen figyelemre méltó, hogy Buffet nem fektet be technológia alapú vállalkozásokba. Könnyedén elismeri, nem érzi magát alkalmasnak arra, hogy átlássa és értékelje azok működését. *„Mindig nagyra becsültem Andy Grove-t és Bill Gates-t – nyilatkozta 1998-ban. Csakhogy, ha a Microsoftról vagy az Intelről van szó, nem tudom, hogy fog kinézni a világ tíz év múlva, és nem akarok beszélni egy olyan játékba, ahol másoknál van az előny. Az összes időmet azzal tölthetném, hogy a következő év technológiáján gondolkodom, és még mindig nem én lennék az országban a századik, az ezredik vagy a tízezeredik a sorban e vállalkozások elemzésében.”*

Buffett mellett a könyv egyik központi alakja a hajdani tanára, mestere, a máig legendás tőzdeszakember, Ben Graham. Az ő értékpapír elemzésről írott könyvének⁴ eddig öt, folyamatosan korszerűsített és bővített kiadása jelent meg, és csaknem egymillió példányban kelt el. Kétségkívül a legnagyobb hatású mű, amelyet a befektetésről valaha is írtak. Ma is a befektetők bibliájának számít.

⁴ Benjamin Graham & David Dodd: Security Analysis. Jubileumi kiadás: McGraw-Hill, 2000 (angol nyelven) ismertetése: Bank-szemle 2000/11 és www.ceo.hu

² Diverzifikálását.

³ A magyar kiadás így használja e szót.

Igen hasznosak és érdekesek a könyv azon részei, amelyek röviden felvázolják a tőkepiaci befektetések elméleti alapjaira vonatkozó kutatásokat. Itt a pénzügytan olyan nagynevű szakembereivel találkozhatunk, mint a már említett Harry Markowitz, Bill Sharpe, Eugene Fama⁵.

Hagstrom kemény követelményeket állít: „Ahhoz, hogy bárki sikeresen használja a Buffett által tanított fókuszált portfólió stratégiáját, el kell felejtenie a modern portfólió elméletet.” Állítsuk ezzel szembe egy világhírű közgazdász örökérvényű tételét: „A lehetőségekről jól végiggondolt gazdasági megfontolások alapján mondjunk le, ne pedig azért, mert nem ismerjük őket.”⁶ És figyelmeztetésül még egy idézet a könyvből: „Egy vállalat belső értékének meghatározása – az első és legfontosabb lépés Buffett döntésmechanizmusában – egyszerre tudomány és művészet.”

A könyvet magyarul a PANEM Kiadó adta közre.

Osmann Péter

Zsolnai László

A DÖNTÉSHOZATAL ETIKÁJA

Kossuth Kiadó,
BKE Vezetőképző Intézet,
2000. 140 p.

A könyv a jövőre irányuló döntéshozói felelősségről szól. A szerző nemzetközileg elismert közgazdász, a döntések következményeire irányuló vizsgálódásainak kiindulópontja a következő: „A legfontosabb gazdasági, politikai és tár-

sadalmi döntések komplex döntési helyzetekben születnek meg. Az ilyen döntéseket elsősorban az jellemzi, hogy hosszú távú következményeik vannak, és a döntés kimenetelében nemcsak a döntéshozók, hanem mások is érintettek. A felelősség azért elkerülhetetlenül jelen van minden komplex döntési helyzetben... A könyvnek a felelős döntéshozatalról szóló angolnyelvű változata 1997-ben jelent meg, a magyar kiadást a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai János kutatási ösztöndíjának támogatása tette lehetővé. A szerző hét rövid fejezetben foglalkozik benne a felelős döntéshozatal modelljével, a felelősség fajtáival, a döntések sokféleségével, a döntéshozatal pszichológiájával és modelljével, az etikai döntési helyzetek elemzésével. Az utolsó fejezetben pedig részletesen megvizsgálja a magyar gazdaság etikai állapotát.

Az etikai normák kijelölik a döntési alternatívák körét, és jelentkeznek a döntéshozón kívüli szereplők, akikre hatással lehet a döntés kimenetele. Az etikai normák – a társadalmi normák egy sajátos csoportját alkotva – a döntéshozó felelősségét fogalmazzák meg. Tekintettel kell lenni mások szükségleteire és érdekeire; a szerző ismerteti a felelős döntéshozatal eljárási modelljét (az etikai normák azonosítása, az alternatívák kiértékelése és kiválasztása). Hans Jones német-amerikai fiziológus a jövőre irányuló etikai felelősséget hangsúlyozza úgy, hogy a felelősség törődést jelent az emberek, a természeti lények és a jövő generációk sorsával. Szerinte az emberi cselekvés természete korunkban olyan mértékben megváltozott, hogy az már az emberiség jövőjét fenyegeti, s ezért radikális változásokra van szükség az etikában. Carol Gilligan a Harvard Egyetemen folytatott vizsgálatai során megállapította, hogy a nők moralitása a gondoskodásra, a férfiaké a jogokra épül. A szerző a felelős döntéshozót olyan személyként jellemzi, akinek megvan az a képessége, hogy a cselekvési lehetőségeket többféle szempontból értékelje, és

a legkevésbé rossz alternatívákat válassza ki. A felelős döntéshozatal összetevői: az etikai normák betartása, az ésszerű cél és az érintettek érdekeinek figyelembevétele. Az etikai döntési helyzetek elemzése során két híres gazdaságetikai esettel szemlélteti a felelőség hiányát és az elfogadhatatlan politikát (a Ford Pinto autó-biztonsági problémái és a Világbank környezetpolitikája).

A döntések különböző körülmények közt jönnek létre, változatosságuk azonban nem korlátlan. Megismerjük Kenneth E. Goodpaster felelősségmodelljét és annak továbbfejlesztését; ez a modell a racionalitást és a respektust a felelős döntéshozatal két lényeges összetevőjeként határozza meg. A döntéshozatal pszichológiája keretében olvashatunk annak olyan fontosabb eredményeiről, amelyek nélkülözhetetlenek a felelős döntéshozatal realiztikus modelljének a megalkotásához (Daniel Kahneman és Amos Tversky elmélete).

Az 1997–1998-ban Chikán Attila vezetésével a magyar gazdaság versenyképességét meghatározó tényezőkre irányuló kutatások azt keresték, hogy a magyar gazdaság etikai szintjét milyen intézményi sajátosságok, érték- és magatartásbeli jellegzetességek határozzák meg. A szerző beszámol a rendszerváltást követő gazdasági átmenettel kapcsolatos társadalmi magatartásokat és a vállalatok etikai irányait vizsgáló kutatásokról, valamint arról, hogy mi biztosítja nálunk az etikai problémák hatékony és korrekt kezelését. Bemutatja több magyarországi nagyvállalat (GE-Hungary-Tungstam, Levi Strauss & Co, Cerbona Rt., Architekton Rt.) etikai kódexét, etikai intézményrendszerét, etikai alapelveit és programjait. A továbbiakban az etikai intézmények fogadtatásáról, a gazdasági kamarák hozzáállásáról, a Menedzserek Országos Szövetsége, a Magyar Menedzsment Intézet és a Hungarian Business Leaders Forum etikai tevékenységéről, a korrupcióval szemben és a környezetvédelem kiterjesztéséért folytatott küzdelméről, a

⁵ A témáról nagyon jó áttekintést ad Nicholas Dunbar: A talált pénz c. műve (PANEM-Wiley, 2000). Szintúgy ajánlható Peter L. Bernstein kiváló műve a valószínűségszámítás létrejöttéről és fejlődéséről: Szembeállni az istennel (PANEM-Wiley, 1998) Ismertetéseik: www.ceo.hu

⁶ J. A. Schumpeter: A gazdasági fejlődés elmélete.

Igen hasznosak és érdekesek a könyv azon részei, amelyek röviden felvázolják a tőkepiaci befektetések elméleti alapjaira vonatkozó kutatásokat. Itt a pénzügytan olyan nagynevű szakembereivel találkozhatunk, mint a már említett Harry Markowitz, Bill Sharpe, Eugene Fama⁵.

Hagstrom kemény követelményeket állít: „Ahhoz, hogy bárki sikeresen használja a Buffett által tanított fókuszált portfólió stratégiáját, el kell felejtenie a modern portfólió elméletet.” Állítsuk ezzel szembe egy világhírű közgazdász örökérvényű tételét: „A lehetőségekről jól végiggondolt gazdasági megfontolások alapján mondjunk le, ne pedig azért, mert nem ismerjük őket.”⁶ És figyelmeztetésül még egy idézet a könyvből: „Egy vállalat belső értékének meghatározása – az első és legfontosabb lépés Buffett döntésmechanizmusában – egyszerre tudomány és művészet.”

A könyvet magyarul a PANEM Kiadó adta közre.

Osmann Péter

Zsolnai László

A DÖNTÉSHOZATAL ETIKÁJA

Kossuth Kiadó,
BKE Vezetőképző Intézet,
2000. 140 p.

A könyv a jövőre irányuló döntéshozói felelősségről szól. A szerző nemzetközileg elismert közgazdász, a döntések következményeire irányuló vizsgálódásainak kiindulópontja a következő: „A legfontosabb gazdasági, politikai és tár-

sadalmi döntések komplex döntési helyzetekben születnek meg. Az ilyen döntéseket elsősorban az jellemzi, hogy hosszú távú következményeik vannak, és a döntés kimenetelében nemcsak a döntéshozók, hanem mások is érintettek. A felelősség azért elkerülhetetlenül jelen van minden komplex döntési helyzetben... A könyvnek a felelős döntéshozatalról szóló angolnyelvű változata 1997-ben jelent meg, a magyar kiadást a Magyar Tudományos Akadémia Bolyai János kutatási ösztöndíjának támogatása tette lehetővé. A szerző hét rövid fejezetben foglalkozik benne a felelős döntéshozatal modelljével, a felelősség fajtáival, a döntések sokféleségével, a döntéshozatal pszichológiájával és modelljével, az etikai döntési helyzetek elemzésével. Az utolsó fejezetben pedig részletesen megvizsgálja a magyar gazdaság etikai állapotát.

Az etikai normák kijelölik a döntési alternatívák körét, és jelentkeznek a döntéshozón kívüli szereplők, akikre hatással lehet a döntés kimenetele. Az etikai normák – a társadalmi normák egy sajátos csoportját alkotva – a döntéshozó felelősségét fogalmazzák meg. Tekintettel kell lenni mások szükségleteire és érdekeire; a szerző ismerteti a felelős döntéshozatal eljárási modelljét (az etikai normák azonosítása, az alternatívák kiértékelése és kiválasztása). Hans Jones német-amerikai fiziológus a jövőre irányuló etikai felelősséget hangsúlyozza úgy, hogy a felelősség törődést jelent az emberek, a természeti lények és a jövő generációk sorsával. Szerinte az emberi cselekvés természete korunkban olyan mértékben megváltozott, hogy az már az emberiség jövőjét fenyegeti, s ezért radikális változásokra van szükség az etikában. Carol Gilligan a Harvard Egyetemen folytatott vizsgálatai során megállapította, hogy a nők moralitása a gondoskodásra, a férfiaké a jogokra épül. A szerző a felelős döntéshozót olyan személyként jellemzi, akinek megvan az a képessége, hogy a cselekvési lehetőségeket többféle szempontból értékelje, és

a legkevésbé rossz alternatívákat válassza ki. A felelős döntéshozatal összetevői: az etikai normák betartása, az ésszerű cél és az érintettek érdekeinek figyelembevétele. Az etikai döntési helyzetek elemzése során két híres gazdaságetikai esettel szemlélteti a felelőség hiányát és az elfogadhatatlan politikát (a Ford Pinto autó-biztonsági problémái és a Világbank környezetpolitikája).

A döntések különböző körülmények közt jönnek létre, változatosságuk azonban nem korlátlan. Megismerjük Kenneth E. Goodpaster felelősségmodelljét és annak továbbfejlesztését; ez a modell a racionalitást és a respektust a felelős döntéshozatal két lényeges összetevőjeként határozza meg. A döntéshozatal pszichológiája keretében olvashatunk annak olyan fontosabb eredményeiről, amelyek nélkülözhetetlenek a felelős döntéshozatal realiztikus modelljének a megalkotásához (Daniel Kahneman és Amos Tversky elmélete).

Az 1997–1998-ban Chikán Attila vezetésével a magyar gazdaság versenyképességét meghatározó tényezőkre irányuló kutatások azt keresték, hogy a magyar gazdaság etikai szintjét milyen intézményi sajátosságok, érték- és magatartásbeli jellegzetességek határozzák meg. A szerző beszámol a rendszerváltást követő gazdasági átmenettel kapcsolatos társadalmi magatartásokat és a vállalatok etikai irányait vizsgáló kutatásokról, valamint arról, hogy mi biztosítja nálunk az etikai problémák hatékony és korrekt kezelését. Bemutatja több magyarországi nagyvállalat (GE-Hungary-Tungstam, Levi Strauss & Co, Cerbona Rt., Architekton Rt.) etikai kódexét, etikai intézményrendszerét, etikai alapelveit és programjait. A továbbiakban az etikai intézmények fogadtatásáról, a gazdasági kamarák hozzáállásáról, a Menedzserek Országos Szövetsége, a Magyar Menedzsment Intézet és a Hungarian Business Leaders Forum etikai tevékenységéről, a korrupcióval szemben és a környezetvédelem kiterjesztéséért folytatott küzdelméről, a

⁵ A témáról nagyon jó áttekintést ad Nicholas Dunbar: A talált pénz c. műve (PANEM-Wiley, 2000). Szintúgy ajánlható Peter L. Bernstein kiváló műve a valószínűségszámítás létrejöttéről és fejlődéséről: Szembeszállni az istennel (PANEM-Wiley, 1998) Ismertetéseik: www.ceo.hu

⁶ J. A. Schumpeter: A gazdasági fejlődés elmélete.

gazdasági életben történt jelentősebb változásokról olvashatunk.

Végül a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET) alapelveit, megállapításait, céljait, valamint a Budapesti Klub etikai vonatkozású projektjeit és a jövőben elvégzendő feladatokat ismerjük meg a könyvben. A szerző kifejti, hogy gazdaságunk etikai intézményrendszere teljes kiépítésre szorul.

Tanulmányozni kell a fejlett piacgazdaságok „etikai infrastruktúráját”, meg kell honosítani az intézmények színvonalasabb és hatékonyabb működtetését. „Egy civilizált gazdaság-etikai kontextus kialakítása Magyarországon jórészt azon múlik, hogy a különböző stakeholder-mozgalmak (fogyasztóvédő, környezetvédő, feminista stb. szervezetek) milyen erőt tudnak kifejteni.”

Az etikai értelemben jövőre irányuló felelősséget sokoldalúan bemutató könyvben a nemzetközi versenyképességet is befolyásoló etikai normák kifejítése és követése azért fogadható el, mert azokat sok mértékadó vállalat gyakorlati tapasztalatai és a szerteágazó kutatók eredményei támasztják alá.

Rubóczky István