

MÉSZÁROS Tamás - BÁLINT András

MI LESZ VELED STRATÉGIA?

A szerzők munkájukban az internet korszakának stratégiaalkotási nehezégeit elemzik. Az infokommunikációs technológiát állítják a középpontba, és a technológia jellemzőinek felvázolásával a stratégiaalkotásban, a stratégiai menedzsmentben zajló, vagy szükségszerűen bekövetkező változásokat mutatják be. Arra keresik a választ, hogy az információs és kommunikációs technológia átalakítja-e ezeket a folyamatokat, és ha igen, milyen tényezők hatására teszi azt.

Átlépve a század- és ezredfordulót, és visszatekintve az elmúlt négy-öt évtizedre, aligha kétséges, hogy a stratégiai gondolkodás és alkotás mind a tudományterületnek, mind a gyakorlatnak egyik központi témája volt, és ma is az. Cégek, vezetők minősítő eredményeinek vagy kudarcainak magyarázó tényezőjévé vált jövőformálási képességük. Tudósok, szakemberek sokasága tartotta feladatának a vállalati és vezetői magatartás megnyilvánulásait elemezni ezen a területen, tanácsadók serege ajánlotta és segítette nyerő (vagy annak kikiáltott) technikák, technológiák bevezetését.

A helyzet ma sem változott, sőt az idő egyre inkább megérett a visszatekintésre is. Az utóbbi egy-másfél évtized produkált olyan elemzéseket, összefoglaló munkákat, amelyek a stratégiai gondolkodás változását kutatják és írják le. Ezekből egyértelműen kiderül, hogy az elmúlt évtizedeket ugyan a sokszínűség jellemezte, ugyanakkor a fő csapás (main stream) irányai, jellemzői és változásai a gyakorlatban tetten érhetők. Körvonalazhatók azok a tényezők, környezeti összetevők is, amelyek markánsan hatottak, mintegy kikövetelték, kiváltották a hozzájuk alkalmazkodni kénytelen szervezetek és vezetők stratégiaalkotási szemléletének, fókuszainak, módszereinek folyamatos változását.

Ma, ezen összetevők között a globalizáció és az infokommunikációs technológia fejlődése a meghatározó.

E rövid tanulmányban ez utóbbit állítjuk a középpontba, célul tűzve ki a fejlődés jellemzőinek olyan módon történő felvázolását, amely magyarázza a stratégiaalkotásban, a stratégiai menedzsmentben zajló, vagy szükségszerűen bekövetkező változásokat.

A fő kérdés az, átalakítja-e és ha igen, milyen tényezők hatására az információs és kommunikációs technológia fejlődése a stratégiaalkotást? Érzékelhető-e, vagy prognosztizálható-e minőségi változás, és mit jelent mindez a gyakorlatban?

Előzmények

A stratégiai gondolkodás fejlődését és a változások mozgató rugóit vizsgáló tanulmányok közül Bernard Taylornak, a Long Range Planing egykori főszerkesztőjének munkája – mint a tervezés változására ható környezeti összetevőt – a nyolcvanas évtized második felére helyez, az információtechnológia felhasználását versenyelőny céljából.(1) Periodizációja az 1965–1973-as időszakkal kezdődik, amelynek fő jellemzői a „stabilitás és növekedés”. Ezt követi 1974–1979 között a „vállalkozások nyomás alatt” megnevezésű szakasz, majd az 1980–84-es évekre a „lefaragás és ésszerűsítés” megoldásai a jellemzők.

1984-től a kérdés: „újjáéledés vagy folytatandó leépítés”?

Az egyes periódusok tervezési megfelelői Taylor szerint a következők: 1965–1975 *hosszú távú tervezés*, 1975–1980 *stratégiai tervezés*, 1980–1986 *stratégiai menedzsment*.

A szerző 1986-ban megjelent tanulmánya csak megemlíti, de nem fejti ki részleteiben sem az információtechnológia felhasználásának lehetőségeit, sem azok hatásmechanizmusát.*

Témánk szempontjából relevánsabb a tervezés fejlődésének egy másik bemutatása, amely már 2000-ből pillant vissza a múltba, és amit Philip Evans, a Boston Consulting Group elnökhelyettese a következőképpen interpretált a *Journal of Business Strategy* 2000. nov.-dec.-i számában.(4)

Az *első fázis* a Harvard Business School-on kifejlesztett – és a késő ötvenes, valamint a hatvanas években meghatározó „üzleti stratégiák” időszakasza, amelyet a formális döntéshozatal és annak eszközrendszere jellemez. A *második fázis* a „versenyelemzés”, amelyet Bruce Henderson vezetett be, és Michael Porter „kodifikált”. A stratégia középpontjában a tartós versenyelőnyre való törekvés állt az adott ágazati technológia és versenyhelyzet követelményei között.

Evans szerint a stratégiai gondolkodás *harmadik fázisa* a Gary Hammel és C. K. Prahalad nevével fémjelzett erőforrás alapú közelítés, amely az alapvető képesség koncepcióján keresztül ismét előtérbe helyezte a felülről lefelé haladó jövőkép-alakítást.

Szakítsuk meg itt a különböző periodizációk, tipológiák bemutatását, amelyeken minden bizonnyal lehetne vitatkozni, és listájukat bővíteni. Elég, ha a Mintzberg – Ahlstrand – Lampel szerzői hármast 1998-ban *Strategy Safari* címen megjelent könyvére és az abban elemzett tíz stratégiai iskolára utalunk (5).

Tegyük fel inkább a kérdést, nyilvánvalóan az előzőekkel is összefüggésben:

Információtechnológia és internet kihívás

1. Az informatikai piac mérete az e-kereskedelem szakaszos térhódítása és piaci részarányának növekedése, az internetet használó vállalatok és személyek számára ugrásszerű emelkedése megkerülhetetlenné teszi e, kihívásra való stratégiai reagálást.

* A 80-as évek közepe táján nem tekinthető különlegesnek ez a várakozás. A tervezés számítógépes támogatásának fejlődése, mint a jövő egyik fontos jellemzője, e tanulmány egyik szerzőjének publikációiban is megjelent (2, 3).

Ne felejtjük azonban el, hogy abban az időszakban éppen, hogy átléptünk a Commodorok világából a PC-k birodalmába, a mai értelemben vett információtechnológia, főleg az internet, még valószínűleg csak szűk körök elképzeléseiben létezett.

Az USA-ban az informatikai ágazat a kilencvenes évek közepén 780 milliárd USD forgalmával megelőzte a korábban vezető autó- és építőipart. Az informatikai és telekommunikációs szektor nyeresége 1995-ben 60%-kal emelkedett, és ugyanebben az évben a beruházások 75%-a ezen ágazatba irányult (6).

Az elektronikus kereskedelem, az interneten eladott termékek és szolgáltatások értéke egyes becslések szerint 2002-re eléri a 327 milliárd USD-t (7), míg mások ennél lényegesen magasabbra prognosztizálják a 2003-as értéket (8).

Ugyanerre az időszakra mintegy 630 ezer amerikai és 245 ezer európai vállalat áll át teljesen a B-to-B elektronikus kereskedelemre.

Már ma is a világon mintegy 375 millió ember használja az internetet. Európában számukat száz millióra becsülik (7). (1. táblázat, 2. táblázat)

Célszerű néhány számadatot figyelembe venni Magyarországra vonatkozóan is. A hazai informatikai piac méretét 480 millió USD-ra becsüli a Magyar Informatikai Vállalatok Szövetsége.

2. Az e-kereskedelem, az internet mint környezeti összetevő új versenyfeltételeket teremt:

- Lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy bárhol versenyezzenek a globális piacon, vagyis az e-kereskedelem egy új szinten kiterjeszti az eladási versenyt a különböző földrajzi régiókra.
- Fokozódó versenyhelyzetet indukál az ágazaton belüli versenytársak és az új belépők számára egyaránt. Ráadásul az e-kereskedelemben való belépés *akadályai* viszonylag csekélyek.
- Az online vevők alkupozíciója jelentősen erősödik, mivel sokkal kevesebb akadálya van annak, hogy összehasonlítsák a kínált termékeket, az árakat és a szállítási határidőket (8).
- Mivel a fizikai folyamatok egyre inkább elválnak az információs folyamatoktól, javulhat a hatékonyság, hiszen azok együttmozgása sok kompromisszumot igényel. Viszonylag tiszta információs üzletek jöhetnek létre, amelyekre már nem nyomja rá bélyegét a fizikai folyamatok prioritása. Ennek következtében változik számukra a versenyelőny definíciója is. Ehhez kapcsolható a tranzakciós költségek csökkenésének lehetősége is (4).

3. Az e-kereskedelem átalakítja a vállalati és iparági értékláncokat (value chain deconstruction):

1. táblázat

Az internetet rendszeresen használók száma Magyarországon

	1997	1998	1999	2000	2001
	június	június	június	június	június
Oktatás	90 000	240 000	300 000	360 000	400 000
Vállalatok és kormányzat	11 000	32 000	134 000	236 000	367 000
Otthon és kisvállalat	11 250	57 000	129 000	221 000	363 000
Átfedés*	0	-31 000	-57 000	-104 000	-161 000
Összesen	112 250	298 000	506 000	713 000	969 000

*adataink alapján ez a felhasználói réteg több internet elérési lehetőséggel rendelkezik

Forrás: Carnation Consulting (www.carnation.hu/internet 2000.pdf)

2. táblázat

Vállalatok közötti elektronikus kereskedelmi forgalom Magyarországon (Mrd Ft.)

Alkalmazások/év	1998	1999	2000	2001	2002
EDI	24,7	80,5	120,8	193,2	299,5
Web-EDI és Internet-EDI	0,0	0,0	12,1	19,3	71,9
Egyéb webes alkalmazások	0,0	0,9	2,4	7,1	15,8
Összesen	24,7	81,4	135,3	219,6	387,2

Forrás: Carnation Consulting (www.carnation.hu/internet 2000.pdf)

- értékláncokban a tevékenységeket hagyományosan az információk kapcsolják össze „ragasztóként”. Az „új” gazdaságban ez a „ragasztó” gyengül meg, és vezet el az értéklánc átalakulásához.
- Az átalakulás négyféle módja ismert. Egyrészt az értéklánc széteshet diszkrét alkotóelemeire (beszerzés, termelés stb.), másrészt a vertikális kapcsolatok mentén is elválhat (beszállítók, közvetítők, vevők). Harmadrészt adott vállalaton belül elkülönülhetnek egymástól az egyes információs folyamatok, illetve legvégül a szervezeten belüli kapcsolatok is átalakulhatnak, melynek során az alkalmazottak, a tulajdonosok és a menedzsment újratárgyalják szerepüket. A négy folyamat természetesen párhuzamosan, iparáganként eltérő intenzitással valósul meg (4).
- Az internet lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy saját határaikon belül elérjék a legjobb beszállítót és azzal hatékony, költségtakarékos kapcsolatokat alakítsanak ki (8).
- Az értékláncba bekapcsolódik az ún. „közvetítő” mint független szervezet, és szerepe gyorsuló mér-

tékben nő. Ez a közvetítő átvesz egy sor funkciót a hagyományos piaci szereplőktől, ugyanakkor nem szükségszerűen képviseli az eladói érdekeket. Valójában a közvetítők közötti verseny a vevői irányba billenti hovatartozásukat.(4)

4. Az internet felgyorsítja a technológiák és a szellemi termékek elterjedését, és rákényszeríti a vállalatokat, hogy „vegyék fel az internet sebességét” folyamataik lebonyolításában (8).
5. A legfontosabb erőforrás, amely meghatározó mind a technológiai, mind a menedzsment know-how szempontjából, az emberi tehetség. A potenciálisan nyereséges üzletek alapításához ugyanis a szükséges tőke ugrásra készen áll. (8)
6. Végül – mintegy összefoglalóan – érdemes visszatérni Philip Evans gondolatmenetére, aki a „Stratégia – a játszma vége” című cikkében bizonyítani kívánja, hogy a stratégiaalkotás általa felvázolt fő áramlatainak egyike sem releváns az internet-korszak jellemzőinek tükrében.(4)

- Az e-kereskedelem, az internet lerombolja azt a környezetet, amelyben a Harvard-i üzleti stratégiák iskola kifejlődött. A fő cél ma már nem az, hogy formális tervezéssel, irányítással minimalizálják az ügyek rosszul alakulásának valószínűségét, hanem sokkal inkább az, hogy maximalizálják a sikeres működés lehetőségét. Ez más stratégiai magatartást igényel, kezelni, és nem elkerülni kell a kockázatot, a gyorsaság többet számít, mint a pontosság, és az innováció többet jelent, mint az irányítás.
- Az internet megkérdőjelezi a versenyelemzés premisszáit is. A Porter által megfogalmazott öttényezős modell feltételezi, hogy a cég, az iparág, a beszállítók, a fogyasztók és az új belépők egyértelműen adottak. A e-kereskedelemben a kérdés, hogyan definiáljuk, kik és mik is valójában ezek a tényezők?
- Az „új” gazdaság feloldja a képességek meghatározott céghez kötött jellegét. Személyes hálózatok,

szabad munkaerő, kockázati tőke, know-how áramlás válik jellemzővé minden, azokat megakadályozni kívánó művelet ellenére. Így a kompetenciák is szabadabban áramlanak a cégek porózussá vált határai között. A képességek tehát továbbra is meghatározók, de már a továbbiakban nem a vállalatokhoz kötődően.

Hogyan reagáljon (reagálhat)a stratégiaalkotás?

A kérdésre e tanulmány szerzői szintén kérdésekkel válaszolnak, ami azt kívánja érzékeltetni, hogy inkább trendeket, véleményeket, mint letisztult megállapításokat gyűjtenek csokorba.

Önálló informatikai stratégia vagy az általános vállalati stratégia részeként megjelenő informatikai fejezet?

A szakemberek egy része az új feladatok nagyságára, költségvonzataira, szervezeti és humán erőforrás hatásaira való tekintettel az informatikai stratégia formális megjelenését javasolja.

Ez a felfogás tükröződik azon tanulmányok szerzőinek véleményében, akik az utóbbi idők legnagyobb hazai empirikus kutatásának a „Versenyben a világgal” címen ismert projektnek a résztvevői voltak(9), és a kutatás információmenedzsment vetületeit elemezték.

Vizsgálataik szerint a 90-es évtized közepén a felmért cégek 27%-a készített önálló informatikai stratégiát és 64%-a informatika fejezetet (e két csoport közötti átfedés kimutatható volt).

Mindkét vállalati kör aránya az ezredforduló környékére csökkent, amit a szerzők negatívan ítélnék meg. Tanulmányukból kiderül, hogy nem elégedettek az informatikai stratégiák tartalmával sem, hiszen azokban dominálnak a technikai problémakörök (85%), és lényegében alacsonyabb arányban tervezik az informatika üzleti (44%) és vezetési felhasználását (40%).

Markáns differenciálódás megy végbe az informatikai és a hagyományos vállalkozások stratégiai céljai között?

A szakirodalomban találkozunk önálló üzleti modellekkel és stratégiákkal ajánló megoldásokkal, a hardvergyártókra, a szoftvergyártókra éppúgy, mint a kommunikációs szolgáltatókra, az e-kereskedelem fejlesztő és szolgáltató, illetve az e-kereskedelmet folytató cégek számára. (8)

Ezek a modellek, stratégiák értelemszerűen e vállalatok eltérő sajátosságaira épülnek, működési körük,

erőforrás igényük, akciófókuszaiuk mások és mások. Csak példaként említve néhányat: míg a szoftvergyártóknál az emberi erőforrás a kulcs, az e-ke-reskedelmet folytató vállalatoknál a gyors piacralépés (lehetőleg elsőként) a meghatározó sikertényező. Amíg a kommunikációs felszerelések gyártói a szolgáltatások összekapcsolásának alapvető célját pl. a komplementer cégek felvásárlásával érhetik el, addig a kommunikációs szolgáltatóknál a márkanév óriási jelentősége miatt a reklám a kiemelt akció.

A példákat lehetne sorolni, miközben egyáltalán nem vagyunk bizonyosak abban, hogy sikerül meggyőzni az olvasót arról, hogy mindez valóban új fejezetet nyit-e a stratégiaalkotásban, nem pedig egyszerűen a külső és belső környezet bármely iparágra jellemző különbségeiről van-e szó?

A tradicionális vállalatoknál stratégiai kérdés, hogyan működtek együtt a hagyományos és az e-kereskedelmi folyamatokat? (Találó angol kifejezéssel „mix of bricks and clicks”).(10)

Az jól követhető tendencia, hogy a tevékenység-kihelyezés ezen a területen a legintenzívebb. Egyes becslések szerint a magyarországi tevékenység-kihelyezés 33%-a erre a területre irányult. Jelenlegi értéke eléri a 61 millió USD-t, és évente mintegy 40%-kal növekszik(11). Érdekes, hogy a már hivatkozott empirikus kutatás nem teljesen támasztja alá ezt a becslést. (3. táblázat)

3. táblázat

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

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

Forrás: (8)

Stratégiai szempontból kiemelendő, hogy míg a tevékenység-kihelyezés során a kihelyező cég a költségdiktáló stratégiát (Porter-i kategorizálás szerint), addig a spe-

ciális terméket kínáló tartalomszolgáltatók a differenciáló stratégiát helyezik a középpontba.

A hazai informatikai tevékenység-kihelyezés mintegy 30%-a a tulajdonosi kihelyezés kategóriájába tartozik.

Általában is felvethető tehát a kérdés: integrálni vagy szeparálni, és ez utóbbi esetben milyen módon (tulajdonosi formában)?

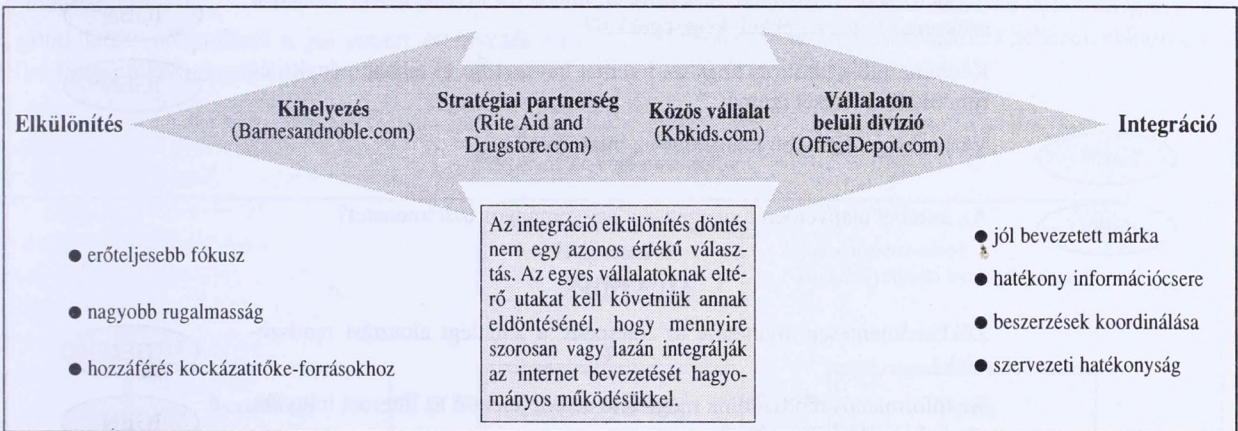
Figyelemreméltó összefoglaló modellt találunk ezzel kapcsolatban a Harvard Business Review 2000. május-júniusi számában (9, 10). (1. ábra)

a minél nagyobb bevétel (és így célcsoport) elérése az árra való tekintet nélkül. Ez a gyakorlat az e-kereskedelemben részt vevő vállalatok jövedelmezőségének jelentős romlásához vezetett, aláásva egyben az iparág jövedelmezőségét is.

- Nem indokolt az információ új gazdaságtanának versenyelemzés felé irányuló kritikája, miszerint a versenyelemzés hagyományos eszközei nem alkalmazhatók a stratégiaalkotás során, mert annak objektumai (új belépők, helyettesítő termékek, szállítók, vevők és versenytársak) nem stabilak és gyorsan változnak. At-

1. ábra

Az internetes és tradicionális mozgástér (The Cliks-and-Mortar Spectrum)



A szerzők döntési modellt is kialakítottak, amelyet érdemes tanulmányozni. (2. ábra)

Valóban minden megkérdőjelezhető? – Porter versenyelemzésre épülő válasza

Michael E. Porter a Harvard Business Review 2001. márciusi számában az „Internet és stratégia” című cikkével reagált az új megközelítésre (12). Kritikája következőképpen összegezhető:

- Az új felfogás a verseny alapját számos olyan iparágban is az ár felé terelte, ahol a minőség és egyéb jellemzők játszották a fő szerepet. Az új belépők által kiváltott árharc az adott iparág jövedelmezőségét ásta alá.
- Az információ új gazdaságtana által javasolt outsourcing megoldások alapvetően hibás elgondolások, mert általa olyan meglévő versenyelőny-források „kerülnek ki”, melyek a vállalat jövőbeni versenyképességének egyben zálogai is.
- Hibás az információ új gazdaságtanának az a feltételezése is, hogy a bevétel fontosabb az árnál, azaz a cél

tól ugyanis, hogy ezen objektumok változnak, még nem fog a versenyelemzés inadekváttá válni.

A kérdés, hogy a radikális változást kifejtő vélemények miért jelenhetnek meg, Portert is foglalkoztatja. Igencsak megfontolandó okokat sorol fel:

- **A piac torzított információi:** a piac torzított információkat bocsát ki szereplői számára a bevételekről és a költségekről. A bevételek ugyanis torzítottak abban az értelemben, hogy az e-kereskedelemben részt vevő vállalatok dotálják ezt a megoldást a hagyományos üzletág kárára, annak reményében, hogy ilyen módon növelhető piaci részesedésük. Ezenkívül a kormányzat is támogatja az e-kereskedelmet azáltal, hogy társasági adókedvezményt vagy mentességet biztosít az abban részt vevő vállalatoknak. Az e-kereskedelem bevételei gyakran nem készpénzben, hanem részvényekben jelentkeznek. A költségek abban az értelemben is torzítottak, hogy az e-kereskedelem viteléhez szükséges inputokat olcsóbban kínálják, másrészt sok beszállítónak részvényopciókkal fizetnek készpénz helyett az e-kereskedelemben résztvevő vállalatok. Ezenkívül a szükséges tőke nagyságát is rendszeresen

Eligazító térkép a döntési folyamathoz

Elkülönülés		Integrálás
MÁRKA		
	A márkanév természetes módon kiterjeszhető-e az internetre?	IGEN
IGEN	Megcélzunk-e új fogyasztói szegmenset, vagy ajánlunk-e új termékösszetételt on-line módon a raktárról történő igénykielégítés helyett ?	
IGEN	Szükséges-e új típusú árazás az internetes kereskedelemben a hagyományossal szemben azért, hogy versenyképesek maradjunk?	
VEZETÉS		
	Rendelkeznek-e jelenlegi vezetőink az internetes kereskedelem viteléhez szükséges képességekkel, készségekkel?	IGEN
	Készek-e elfogadni azt, hogy az internet bevezetése új teljesítménykritériumok bevezetését igényli ?	IGEN
IGEN	Várható-e jelentősebb konfliktus az interneten?	
IGEN	Az internet alapvetően fenyegeti-e a hagyományos üzletmenetet?	
MŰKÖDÉS		
	Zökkenőmentesen átvihető-e az internetre a jelenlegi elosztási rendszerünk?	IGEN
	Az információs rendszerünk megfelelő alapot jelent-e az internet irányába történő továbbfejlesztésre?	IGEN
	Hordoz-e a jelenlegi rendszer jelentős versenyelőnyt?	IGEN
ALAPVETŐ ERŐFORRÁSOK		
IGEN	Problémavonzó vagy nem eléggé képzett vezetők vannak-e az internet divízióban?	
IGEN	Szükségünk van-e külső tőkére a vállalkozás megalapításához?	
IGEN	Van-e valamely beszállítónak, elosztó szervezetnek vagy más üzleti partnernek meghatározó szerepe a vállalkozás sikerében?	

alábecsülik azáltal, hogy nem számolnak készlet és raktár beruházásokkal. Ezen információk tovább tornulnak olyan új teljesítménymutatók (egyedi vásárlók száma, web-site látogatók száma stb.) megjelenésével, amelyeknek a vállalat jövedelmezőségéhez halvány közük sincs.

- *A piaci eufóriája:* a hozzáférések számának dinamikus növekedése eufóriát váltott ki a piacon, ami hibás üzleti gyakorlathoz vezetett.
- *A piaci szereplők hibás előfeltevései:* a piaci szereplők többek között azzal az előzetes feltételezéssel éltek, hogy az internettechnológia alkalmazása az iparági jö-

vedelmezőség növekedéséhez fog vezetni, a váltás költségeinek feltételezett növekedése miatt. Emellett új erős márkák megjelenésével lehet majd számolni, és az elsőként indulók (first mover) fogják úgy mond „nyerni a játszmat”. Ezek a feltevések azonban nem bizonyultak megalapozottnak, mert egyrészt az internetes standardok megjelenése és elterjedése révén a váltás költségei csökkentek, másrészt új, erős márkák sem jelentek meg, hiszen márkát bevezetni és építeni fizikai jelenlét és közvetlen emberi kapcsolat nélkül nem egyszerű feladat. Ez az új üzleti gyakorlat Porter szerint csak átmenetileg létezhet, hiszen nincsen komoly gazdasági értékben

kifejezhető alapja. Ezért a piac vissza fog térni a fundamentumokhoz, a régi szabályokhoz. Az internettechnológia tehát nem változtatja meg alapjaiban a stratégiai gondolkodást, hanem stratégiai versenylőny kiegészítőként hozzájárul a vállalat versenyképességéhez. A megoldás kulcsa nem abban rejlik, hogy kell-e alkalmazni az internettechnológiát, hanem abban, hogyan alkalmazzuk azt az üzleti érték (shareholder value) realizálása végett. Egy vállalat jövedelmezőségét (ezen régi szabályok szerint) alapvetően két tényező határozza meg:

- az iparág jövedelmezősége: amelytől függ az átlagos iparági szereplő jövedelmezősége;
- fenntartható versenylőny: amely ennek az átlagos iparági szereplő jövedelmezőségének túlteljesítését magyarázza.

E gondolatsor adaptálását a jól ismert öttényezős modellre Porter a következőképp szemlélteti (3. ábra)

genciájához vezet, így nem szolgálhat tartós versenylőny alapjául.

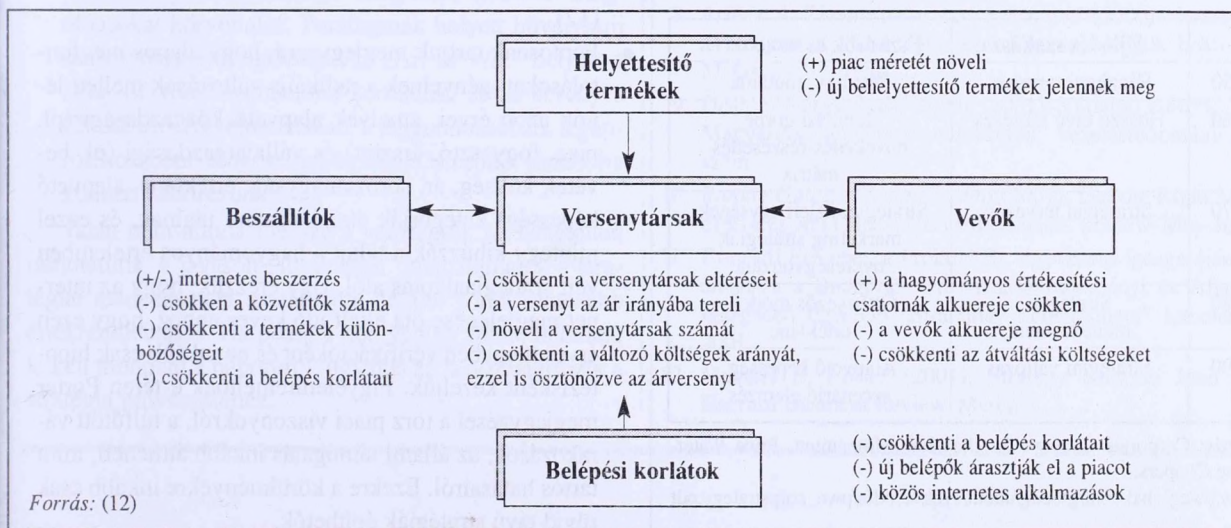
- **Stratégiai pozíció kialakítása:** a tartós versenylőny megalapozására tehát az az egyetlen mód, ha adott tevékenységet másképp végzünk el, mint versenytársaink, ezáltal többletértéket teremtve fogyasztóink számára, melyet azok prémium árral honorálnak. Ilyen egyedi értéket jelenthet például egy újfajta logisztikai rendszer.

Mindebből logikusan következik:

- Az internettechnológia alkalmazása önmagában nem biztosít a vállalat számára versenylőnyt, de integrálva a meglévő versenylőny-forrásokkal (képzett humán erőforrás, hatékony logisztikai rendszer) hosszú távú versenylőnyt indukálhat. Ez a fajta stratégiai gondolkodás a versenytársak számára nehezen utánozható, annak komplex jellege miatt.

3. ábra

Porter öttényezős modellje



Amint az ábrából is kitűnik, az internettechnológiának három pozitív hatása mellett meglehetősen sok negatív következményével is számolni kell az iparági jövedelmezőséget illetően, így az átlagos iparági szereplő jövedelmezőségének romlása várható.

Tartós versenylőny biztosítására a továbbiakban is két módozat kínálkozik:

- **A működési hatékonyság javítása:** azt jelenti, hogy ugyanazt a tevékenységet vagy funkciót az adott iparági szereplő versenytársainál hatékonyabban végzi. Ezek a Best Practice-k azonban nem tarthatóak fenn hosszú távon, mert az információs korszakban a versenytársak könnyen átvehetik őket. A Best Practice verseny így végső soron az iparági szereplők konver-

- Az internettechnológia alkalmazása során tehát azt kell vizsgálni, hogy az *stratégiai kiegészítőként* miként képes a stratégiában megfogalmazott versenylőnyök megvalósítását támogatni.

- Az internetes üzletágat tehát integrálni kell a hagyományos üzletággal, ahhoz, hogy az a bizonyos egyedi érték jelentkezhessen, mely a vállalat számára hosszú távú versenylőnyt teremt. Az a félelem, miszerint az internetes üzletág kannibalizálni fogja a hagyományos üzletágat, nem megalapozott. Ezért meggondolatlan-ság olyan terminus technicusok használata, mint az e-business és e-stratégia, mert azok a vezetők számára azt „súgják”, hogy az internetes üzletágat a hagyományos üzletágtól elkülönülten kell kezelni.

- Ennek következtében nem javasolt az outsourcing alkalmazása sem, mert az megbontaná a versenyelőny alapját képező források stratégiai összhangját.

Mivé fog válni a stratégia az internet korában?

– tehető fel a záró kérdés.

Ehhez a kutatóknak illik hozzátenni, hogy az internet valóban szétfeszíti-e a stratégiai menedzsment által megfogalmazott elméleti kereteket, vagy ezek elegendő mozgásteret adnak az internet és más hatások terjeszkedése, kezelése számára.

Aligha meglepő, hogy az egyik vezető tanácsadó cég, a Price Waterhouse Coopers egyik kiadványa szerint már a 90-es években megjelent a stratégia evolúciójának egy új, stratégiai változásnak nevezett lépcsőfoka (4. ábra), amely egyben az új évezred fő irányzatát képviseli.

4. ábra

A stratégiai menedzsment fejlődésének szakaszai

	A fejlődés szakaszai	Eszközök és módszerek
1950	Pénzügyi tervezés	Pénzügyi mutatók
1960	Hosszú távú tervezés	Tanulási görbe növekedés-részesezés mátrix
1970	Stratégiai tervezés	Stratégiai üzleti egységek, marketing stratégiák nyereségvonzata
1980	Stratégiai menedzsment	Öttényező modell, értéklánc
1990	Stratégiai változás	Alapvető képesség, szcenárió elemzés

Forrás: Corporate Strategy for the New Millennium, Price Waterhouse Coopers,
www.pwcglobal.com/gx/eng/about/svcs/sc/pdfs/pwc_corpstrategy.pdf

Jelen tanulmány szerzői nem kívánnak pro vagy kontra érveket felsorakoztatni ezen „új” szakasz újdonság-értékéről, elnevezéséről. Sokkal inkább fontosnak tartják azt, hogy összefoglalják véleményüket a felvetett kérdéseket illetően:

- Aligha vitatható, hogy az internet kihívása nem hagyja, nem hagyhatja érintetlenül a stratégiai gondolkodás tartalmi, módszertani, technikai kereteit. Ebből a szempontból ezen technológia hatása erőteljesebb, de mindenképpen általánosabb az üzleti működésre és ezen keresztül a stratégiára, mint más korábbi technológiaváltozásoké. Különösen érzékelhető ez azon iparág(ak)ban, ahol a termék (szolgáltatás) és maga a technológia egymást alapvetően feltételezik.

- A formális stratégiákat illetően semlegesek maradhatunk azon kérdés eldöntésében, hogy vajon az önálló informatikai stratégia vagy a vállalati stratégia új fejezetének kidolgozása, netán egy harmadik megoldás vezethet-e inkább sikeres működéshez. Ahogy a múltban például a pénzügyi vagy humán erőforrás stratégiáknál, a jövőben is különböző közelítések lehetnek „nyerők”. Az nagy valószínűséggel állítható, hogy ez nem valamely az általános stratégiából levezetett, ahhoz nem kapcsolódó részstratégia lesz. Így az információtechnológia fejlesztésére irányuló is, inkább magában hordozza a kudarc, semmint a siker kimeneteit. Ebből a szempontból osztjuk Porter véleményét, mely szerint: „Az internet evolúciójának következő fázisa ki fog váltani egy olyan fordulatot a gondolkodásban, amelynek lényege a visszatérés az e-businesstől a businesshez, az e-stratégiától a stratégiához. Csakis az internetnek az általános stratégiába való integrálása következtében válhat ez a valóban új technológia hatásos hajtóerejévé a versenyelőnyöknek” (12).

- Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy alapos megfontolásokat igényelnek a radikális változások mellett lévők azon érvei, amelyek alapvető közgazdasági (pl. piac, fogyasztó, árszint) és vállalatgazdasági (pl. bevétel, költség, ár, sorozatnagyság, értéklánc, alapvető képesség) kategóriák átalakulásaira utalnak, és ezzel mintegy kihúzzák a talajt a hagyományos értelemben vett stratégiaalkotás alól. Úgy érezzük, hogy az internet megjelenése óta eltelt idő kevés ahhoz, hogy ezen érveket egyben verifikációként és ne inkább csak hipotézisként kezeljük. Figyelemreméltóak e téren Porter megjegyzései a torz piaci viszonyokról, a túlfűtött várakozások, az állami támogatás inkább átmeneti, mint tartós hatásairól. Ezekre a körülményekre inkább csak rövid távú stratégiák építhetők.

- E téren is felvetődik a stratégia és struktúra viszonya, konkrétan az integrálni vagy kihelyezni kérdése. A tanulmányokból idézett modellekből is látható, hogy nincs normatív megoldás. Az újdonság, a speciális szakértelem és technológiafüggőség következtében minden bizonnyal erőteljesebb a tevékenység-kihelyezési tendencia ezen technológiai területen, mint más profilnál. Aligha képzelhető el azonban, hogy más mérlegelési szempontok, jövedelmezőségi számítások, tulajdonosi értékelemzések szükségeltetnének, mint a többi, a működést kiszolgáló tevékenység esetében. Nem beszélve olyan kompetenciák átadásáról, mint a stratégiai döntések, ami veszélyezteti a meglévő versenyelőnyök megtartását.

- Végezetül, a stratégiai menedzsment általános elméleti kereteit a környezetben előforduló változások gyakorisága, és intenzitásának erősödése és ezzel a jövő kiszámíthatóságának „csökkenése” hozta életre. Éppen ezért, lényegéhez tartozik a változásokra adott folyamatos válasz, az alkalmazkodás a megjelenő (azok között a napjainkban meghatározó internet) kihívásokhoz. Ezt úgy éri el, hogy a formális vagy informális stratégiákban meghatározott fő irányok megvalósítására koncentrál, az azokhoz szükséges és azokat rugalmasan lehetővé tévő struktúrákat, értékeket, érdekviszonyokat alakítja ki. Hogy mennyivel több ennél a változásstratégia? – magyarázzák azok, akik kitalálták. Elég talán itt annyit említeni, hogy a többször hivatkozott Philip Evans, miután alapos elemzés alá veszi az internetes környezetet és hatásait, megoldásként az alábbiakat javasolja (4): Az (új típusú – M.T.) stratégia fő célja és sikertényezője az lehet, ha a játék következő fordulóját túléljük. Ehhez olyan stratégia kell, amely sokkal inkább irányokat, semmint megoldásokat körvonalaz. Paradigmák helyett hüvelykujj szabályokra van szükség. Az „Art of War” helyett a „Fog of War” szituációba kerültünk, és itt érvényes Clausewitz figyelmeztetése: a leg gondosabban, legaprólókosabban előkészített stratégia is csődöt mond, ha közben háborúzunk.

Talán nem állunk messze a valóságtól, ha ismételten rámutatunk, a javasolt „új elemek” megtalálhatók a stratégiai menedzsment szótárában, de ami ennél fontosabb értékrendjében is. Ha pedig a kód végleg áthatolhatatlan, le kell mondani a háborúról, ugyanis az is hozzátartozik a stratégia művészetéhez.

Felhasznált irodalom

1. *Barnard Taylor* (1986): Corporate Planning for the 1990s: The New Frontiers. Long Range Planning. 6. sz.
2. *Mészáros Tamás* (1987): Múlt és jövő a vállalat tervezésben; Budapest, KJK
3. *Mészáros Tamás* (1988): Számítógép a tervezés szolgáltatában; Nyitóelőadás a hasonló címen megrendezett SZVT konferencián. Székesfehérvár (Megjelent a konferenciáról kiadott kötetben.)
4. *Philip Evans* (2000): Strategy, The End of the Game; Harvard Business Review Nov.-Dec.
5. *Mintzberg – Ahlstrand – Lampel* (1998): Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management; Prentice Hall Europe
6. *Peter G. Lauter* (1986): Világ gazdasági kihívások az ezredforduló elején; Társadalom és Gazdaság Közép-Kelet-Európában. 1998/4.
7. *Paul Timmers* (1998): „Business Models for Electronic Markets”, Electronic Markets (www.electronicmarkets.org/netacademy/publications.nsf/all_pk949); 8, no.2 (July 1998.)
8. *Arthur A. Thompson – A.J. Strickland* (2000): Strategic Management, Concepts and Cases; twelfth Edition; McGraw-Hill Irwin
9. *Drótos György-Szabó Zoltán* (2001): Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón; Vezetéstudomány. 2. szám
10. *Ranjay Gulati – Jason Garino* (2001): Get the Right Mix of Bricks and Clicks; Harvard Business Review, May-June
11. Könczöl Erzsébet, a Prokont Rt. ügyvezető igazgatójának előadása a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem „Stratégiai menedzsment” kurzusán; 2001.
12. *Michael E. Porter* (2001): Strategy and the Internet; Harvard Business Review, March

SZIRMAI Péter

VÁLLALKOZÁSOKTATÁS ÉS HELYREÁLLÍTÁSI PERIÓDUS

A kis- és középvállalkozások számszerű fejlődése után a magyar gazdaság jelenleg a minőségi alakulás korszakába lépett. Ez tükröződik a vállalkozói ismeretek oktatásában is. A szerző a történelmi áttekintés után a vállalkozói képzés jelenlegi helyzetét elemzi, bemutatja annak struktúráját és oktatási problémáit. A fejlesztés lehetséges irányainak felvázolásán keresztül a cikk a vállalkozói képzés során következő feladataira is választ kíván adni.

„...valamely ország gazdasági fejlődése végső soron – vagyis hosszú távra – a munkaerőben rejlő adottságok kibontakozásától függ.”

Jánossy Ferenc

„A nevelés az a ráhatás, amelyet a felnőtt generációk gyakorolnak azokra, akik még nem érettek a társadalmi életre.

Feladata, hogy kialakítsa és fejlessze a gyerekeknek azokat a testi, szellemi és erkölcsi készségeit, amelyeket elvár tőle általánosságban a politikai társadalom és speciálisan a sajátos környezet, amelybe tartozik.”

Emile Durkheim

Nem sok olyan művet produkált a '60-as évek magyar közgazdaságtudománya, ami tőlünk nyugatra is feltűnést keltett és elismerést aratott¹.

A figyelmet felkeltő kevesek egyike volt Jánossy Ferenc és műve „A gazdasági fejlődés trendvonala és a helyreállítási periódusok”. Jánossynak sikerült az a trouvaille, ami nemzetgazdásznak azóta is csak igen ritkán adatik, nevezetesen, hogy ne csak magyarázza a tapasztalati valóságot, hanem prediktív erővel előre lásson bekövetkező eseményeket. Jánossy a német gazdasági csoda végét jósolta meg, holott e csoda a maga korában mindenkit elkápráztatott, és mindenki szerette volna hinni, hogy a szárnyalás immár örökké fog tartani. Ma már kellő történelmi távlatból mondhatjuk, nem véletlen, hogy éppen egy magyar, Jánossy Ferenc, Széchenyi országának polgára, jött rá a „megfejtésre”, hiszen nem tett egyebet, mint tovább gondolta és a konkrét helyzetre alkalmazta Széchenyi gondolatait „A kiművelt emberfők sokaságában rejlik a nemzet gazdagsága”.

Jánossy kimutatta, hogy a második világháborúban megsemmisült a német nemzeti vagyon jelentős hányada, megsemmisültek termelőeszközök, anyagi javak, de nem semmisült meg az a szaktudás, szakértelem, amely már a háború előtt is jellemezte Németországot, és amelyet a háborús készülődés, a hadikonjunktúra magasabb szintre is emelt. A munkaerő képzettségi struktúrája, a szakmastruktúra és a foglalkozási struktúra egymásnak való megfelelése adja azt a burkológörbét, azt a trendvonalat, amely a gazdasági növekedést fölülről behatárolja.² Ennek a trendvonalnak az érdemi változtatása, meredekségének növelése meglehetősen nehéz, hiszen az oktatási rendszer, az emberfők kiművelése hosszadalmas, költségigényes, hosszú gesztációs idejű folyamat³.

Napjainkban keveset idézzük Jánossy munkásságát, pedig a tan lényeges, az „emberi tőke koncepció” azóta világméretben ismertté és elismertté vált. A továbbfejlesztők és továbbgondolók közül érdemes Kopátsy Sándor munkásságát felidézni, aki a következőképpen

foglalmaz: „A szellemi vagyon három elemből áll: a tárgyi tudásból, a tehetségéből és az erkölcsből. A nagysága nem is e három összege, hanem a szorzata. Az összegzés és a szorzás között az adja a minőségi különbséget, hogy amíg az összegzés esetén az egyik tényező nagysága pótolhatja a másik hiányát, de egyik tényező sem növelheti a másik értékét, addig a szorzás esetében az egyik tényező növekedése felnagyítja a másik értékét, és fordítva. Ezért minden oktatási politika abból induljon ki, hogy a három elem mindegyikére súlyt kell helyezni.

Az nagyon könnyen belátható, hogy mind a tudás, mind a tehetség, csak pozitív lehet, és a kettő minden esetben egymást felnagyítja. A tudás értékét a tehetség, a tehetség értékét pedig a tudás sokszorozza meg.”⁴

Az itt következőkben Jánossy gondolatait és módszerét felidézve kívánom az utóbbi tíz év gazdasági fejlődésének egy sajátos jelenségét a kisvállalkozók és vállalkozások, s ehhez kapcsolódóan a vállalkozási ismeretek oktatásának térhódítását elemezni.

A magánvállalkozói szektor létrejötte Magyarországon 1988-tól 1994-ig

A '70-es és '80-as évek

A nyolcvanas évek végének vállalkozói fellendülése nem volt minden előzmény nélküli. *Ismeretes, hogy 1982-től engedélyezett volt Magyarországon a gmk-k, vgm-k, ipari szövethetesi szakcsoportok, kisszövetkezetek alapítása, s így 1988-ban, amikor a Parlament elfogadta a '88. évi VI. törvényt a gazdasági társaságokról, már több, mint 30 000 társas vállalkozás működött Magyarországon.*

Sőt, sokan tudják azt is, hogy már a '82-es rendelet-csomag, a '80-as évek eleji vállalkozói boom-nak is feltehetjük előzményeit, hiszen a hetvenes években mind elterjedtebb lett Magyarországon a második gazdaság (árnyékgazdaság, szürke gazdaság, informális szektor stb. – bizonyára nem véletlen, hogy ily gazdag színvonalra van e jelenségcsoportnak), azaz a szocialista nagyvállalatok mellett ténylegesen vállalkozói aktivitást megtestesítő tevékenységek széles spektruma. Sőt szemben a korszak legtöbb más szocialista országával, Romániától az NDK-n keresztül Oroszorszáig, Magyarországon a magánszektor az egyéni vállalkozás képében soha nem volt teljesen tiltott és megszüntetett. A '60-as évektől jellemzővé vált a mezőgazdaságban a nagyüzemek mellett, azokat kiegészítve, sőt a nagyüzemi termelésbe integrálódva, a háztáji gazdaság.

Mégis, a vállalkozó, a maszek, sokáig a csaló, az ügyeskedő, a munka nélkül jövedelmet szerző, élősködő színvonalra volt.

Fellendülés a rendszerváltás időszakában

– a '90-es évek első fele

1988-ban a társas vállalkozások száma már kerekén 30 000 volt. A gazdasági társaságokról szóló törvény és a politikai rendszerváltás hatására 1991-re ez a szám megduplázódott, 60 000-re nőtt, '92-re ismét duplázódott 120 000-re, 2 év alatt '94-re ismét megduplázódott 240 000-re. Ugyanezen idő alatt közel 100 000-ről mintegy 700 000-re nőtt a regisztrált egyéni vállalkozások száma. *E robbanásszerű, és jó néhány fejlett piacgazdaságban is megirigyelhető számszerű növekedés annál is furcsább, mert ugyanezen időszakban a magyar gazdaság teljesítménye hatalmas krízisen ment keresztül, 30–40 százalékkal csökkent a gazdaság, különösen a mezőgazdaság teljesítménye.* A piaci szereplők számának ugrásszerű növekedése tehát a piaci teljesítmény radikális visszaesésének idején következett be. Ezt a dinamikát joggal nevezhetjük a magyar „kisvállalkozói csodá”-nak, annak tudatában is, hogy e görbe napjainkra jelentősen lelapult.

Jánossy gondolatmenetét parafrázálva állíthatjuk, hogy az 1988 után bekövetkezett fejlődés bizonyos értelemben nem volt egyéb, mint a korábbi trend helyreállítása, korábbiról természetesen nem az 1947-től 1988-ig terjedő időszakot értve, hanem a háború előtti vállalkozói „szemszerkezet” alakult újjá, az alapvetően kispolgári, kistulajdonosi, kistermelői gazdaság- és társadalomszerkezet. Sőt, Jánossy elméletében éppen az jelentette az egyik szellemi nívót, hogy kimutatta, ha a termelőerők, a munkaerő képzettségéből, a szakmastruktúrából indulunk ki, egy válság utáni helyreállítási periódus nem akkor fejeződik be, amikor eléri a válság előtti szintet, hanem akkor, amikor azt a szintet éri el, ahol a társadalom, a termelés tartana, ha a fejlődés menetében ékelődött volna közbe a válság. *„A trendvonalat tehát nem szabad a termelés átlagos növekedését kifejező görbéként berajzolnunk, vagyis nem határozhatjuk meg a termelés mindenkorai maximális és minimális volumenei között haladó vonalként, hanem csakis olyan görbét fogadhatunk el trendvonalként, amely a termelési görbe maximumpontjait köti össze egymással és ennek megfelelően áthidalja a termelés – különféle zavarok által előidézett – átmeneti visszaeséseit, vagyis olyan módon folytatódik, mintha a zavar egyáltalán be sem következett volna.”* (Jánossy Ferenc: *A gazdasági fejlődés trendvonala és a helyreállítási periódusok*; KJK., 1966. 20. old.)

Magyarország esetében tapasztalhatjuk, hogy a vállalkozások számbeli fejlődésének görbéje a '90-es évek közepétől lelapult, és a '90-es évek végén annak ellenére sem vett új lendületet, hogy közben a gazdasági teljesítmény, a GDP mutatója ismét fellendült.

E jelenségnek feltehetőleg több, jelen tanulmányban nem elemzendő oka is van, amelyek közül témánk szempontjából egy különösen kiemelésre méltó: *1994-ben nem a vállalkozások „lehetséges száma telítődött”, hanem a helyreállítási periódus extenzív szakasza ért véget, és ezt egy intenzív fejlődési szakasz váltotta fel.* A gazdasági és politikai vezetés meglehetősen lassan reagált e nyilvánvaló szakaszváltásra. Az elsősorban munkaerőpiaci eszközökkel operáló vállalkozásfejlesztési politika még jó ideig az új vállalkozások létrejöttét próbálta segíteni, és csak lassan, időbeli késéssel került előtérbe a követelmény: az intenzív szakaszban a cél nem a vállalkozások számának mindenáron való növelése, hanem a meglévő vállalkozások túlélési esélyeinek, működési feltételeinek, fejlődésének piacokonform támogatása. Említésre érdemes az a gondolkodásbeli korlát is, amely különösen a gazdaság irányító szervezeteinél tapasztalható, hogy a támogatás kifejezést gyakran pénzügyi osztogatás szinonimájának képzelik el. A nyugat-európai piacgazdaságok tapasztalata ugyanakkor – annál is inkább, mert az intenzív fejlődésre való áttérés ott már évekkel, évtizedekkel előbb megtörtént – sokkal inkább a helyzetbehozás, a képzésbeli támogatás, a hozzáférhető, de visszterhes hitelekkel történő támogatás, mintsem a vissza nem térítendő forrásokból történő gyámolítás. Különösen lényeges ez Magyarországon, ahol több, mint egy generáción keresztül nemcsak a magánvállalkozások szorultak kritikus mértékben vissza, de a vállalkozói képzés is.

Érthető, hogy az 1990-es változásokat követően mind nagyobb jelent meg igény olyan ismeretek oktatására, amelyek a magánvállalkozás perspektívájában segítik a pályakezdő fiatalokat. (A 90-es évek elején persze még sokkal inkább beszélhettünk várható reményekről, fejlődési tendenciák előrelátásáról, mintsem napi praktikus szükségletekről, hiszen ekkoriban hozzávetőleg 50–60 000 társas-, és közel 2–300 000 egyéni vállalkozás volt Magyarországon.) A gazdaság szerkezetét ekkor még az állami nagyvállalatok dominanciája jellemezte, bár kétségtelen a nagyvállalatok láthatóan csőd felé tántorogtak.⁵ Az ekkor kialakuló és bevezetett vállalkozásoktató programok még döntően nem a hazai tapasztalatok általánosítását tartalmazták (kellő tapasztalatok híján nem is támaszkodhattak ezekre), hanem elsősorban nyugatról (ezen belül is elsősorban Amerikából és Angliából) importált módszerekre szorítottak.

A vállalkozói ismeretek oktatásának kialakulása a '90-es évek Magyarországon

Ezeket a '90-es évek elején meggyökeresedő *vállalkozás oktatási tananyagokat markáns gyakorlatorientáció* jellemezte. Alkalmazkodva az iskolai képzés sajátossá-

gaihoz, vagy létező, működő sikeres vállalkozások gyakorlatával ismertették meg a fiatalokat, vagy szimulált vállalkozások alapításával próbálták bevezetni a tanulókat a vállalkozói lét rejtelmeibe. Ezt az időszakot gyors és látványos felfutás jellemezte az oktatható tananyagok választékában is, miközben megjelentek az első hazai kezdeményezések is elsősorban a vállalkozói készségek megismertetésére, az üzleti tervezés alapjainak elsajátítására, illetve a vállalkozói gondolkodásba való bevezetésre.

A '90-es évek közepétől e bázisra építve már hirdethetők lettek a szakmai tanulmányi versenyek, amelyek mind több iskolára terjedtek ki, bár a díjazottak köre továbbra is elsősorban néhány élen járó iskola diákjaira szűkölt. Két vállalkozói képző módszer gyökeresedett meg és emelkedett ki a gazdag kínálatból: a Young Enterprise és a Junior Achievement, mindkettő a szimulált vállalkozások megalapítását tartotta szem előtt. A szimulált vállalkozásoknak, mint oktatási módszernek, vannak kétségtelen előnyei és vannak hátrányai, összehasonlítva a valós vállalkozásokkal. Jóllehet az összehasonlítás nem minden tekintetben jogos, hiszen a legelső lényegi ismérv, hogy bizonyos életkor alatt (18 év) saját vállalkozás alapítására nincs jogi lehetőség, és ezek a nem valós vállalkozások döntően iskolai keretekben 18 év alatti fiatalok körében zajlanak.

A vállalkozói ismeretek oktatásának 3 lehetséges módszerét Szomor Tamás tanulmányának felhasználásával foglalhatjuk össze.⁶ (1. táblázat)

Amint a táblázatból is érzékelhető, a vállalkozói oktatás módszertani és részben tartalmi tapasztalatai napjainkra kellő mértékben rendelkezésre állnak. Ennek belátása azért is különösen fontos, mert – miként a bevezető fejezetben ezt részleteztük – a magyar gazdaság vállalkozói fejlődésének, a vállalkozások további térhódításának kulcsa a képzés. 1994 után a „helyreállítási periódus” extenzív szakasza lezárult, amit az is jelez, hogy 2001-ben Magyarországon kb. csak 10%-kal több vállalkozás van, mint az előző évtized közepén volt.⁷

A „burkológörbe” e területen is a vállalkozni szándékozók és vállalkozásra képesek száma által determinált. Ez a szám a gazdaság fejlődésével már csak azért is lelapuló tendenciát fog mutatni, mert a fejlődéssel párhuzamosan telítődik a piac és mind nagyobb követelményeknek kell megfelelnie egy-egy újonnan bejövő cégnek ahhoz, hogy teret nyerjen a piacon. (Ez az állítás igaz mind a tőke-követelményekre, mind a humán erőforrással szemben támasztott követelményekre. A '90-es évek elején, amikor a gazdaság még a hiánygazdaság jegyeit viselte magán, gyakran elegendő volt néhány forintos beruházás ahhoz, hogy egy cég elinduljon, és bevételeiből teremtsen meg azokat a forrásokat, amelyek a stabil piaci jelenléthez, térnyeréshez szükségesek. Ma már az akkor

Tanári előadás		Szimulált vállalkozás		Valódi vállalkozás	
Előny	Hátrány	Előny	Hátrány	Előny	Hátrány
Kiválóan tervezhető és lebonyolítható.	A vállalkozói képzést besorolja a „szokásos tantárgyak” rendszerébe.	Megfelelő rugalmasság mellett tervezhető.	A vásárokra koncentrálni kampányszerűvé válik.	Erős tanulói motiváció érhető el.	Nehezen tervezhető és kézben tartható.
Az előadó diktálja a témát, nincs eltérés.	Nehéz fenntartani a diákok érdeklődését.	Jó módszerek alkalmazásával játékosá tehető.	A diákok számára nem elég életszagú, művi nek látják.	Egyes képességek erősen fejleszthetők	Igen nagy felelősség van a tanáron.
Jól mérhető, értékelhető az iskolában megszokott módon.	Szinte kizárólag ismeretekre és nem készségekre koncentrálnak.	Sokféle képesség kifejlesztésére alkalmas.	A teljesítmény iskolai keretek között nehezen mérhető.	Valódi pl. iskolai igényeket is kielégíthet.	A profitorientáció a tanulás rovására mehet.
Kevés pluszköltséggel jár.	Nehéz a valóban „illetékes szakemberek” megtalálása.	Relatív költségekímélő.	A vállalkozói felelősség leértékelődik a szimuláció által.	Jogilag élő, rendezett.	Rendkívül nagy pluszterhet ró diákra, tanárra egyaránt.
Jól illeszkedik az iskolai órák megszokott rendjéhez.	A megtanult ismereteket a diákok gyorsan elfelejtik.	Jobban kézben tartható, mint a valódi vállalkozás.	Ritkán elég a rendelkezésre álló 45 perces óra.	Iskolán túl is folytatható.	A magyar jogrendbe nehezen illeszthető.
Tanárnak, diáknak egyaránt megszokott.	Úszni nem lehet csak könyvből megtanulni.	Olyan, mint az úszás, mentőövvel és parafamellényben.	Sokkal inkább függ a tanuló hozzáállásától az eredmény.	A vállalkozói felelősség közvetlen, néha zsebbevágó.	Sok tekintetben „kilóg” az iskolai rendből.

elindult és mára révbe ért cégekkel is versenyeznie kell annak, aki új vállalkozást alapít.)

Jó néhány piacon ez a fejlődés, a „belépési küszöb” emelkedése rendszerileg is szabályozott, gondoljunk például az idegenforgalmi, turisztikai vállalkozásokra, amelyek között a '90-es évek elején még olyan is volt, amely telefonnal sem rendelkezett, kizárólag a tulajdonos elszántsága volt az üzlet bázisa. Ma már új cég alapításhoz a piacon több millió forint szükséges a kötelező technikai feltételek biztosítása és az előírt biztosítékok, kauciók letele végett.

A képzés fontosságára még egy körülmény hívja fel a figyelmet, és ez az *európai integráció közelgő határideje*. Jóllehet a csatlakozás dátuma az Európai Unió részéről mindmáig lebegtetett, az vitán felül áll, hogy 4-5 éven belül Magyarország tagja lesz a közösségnek. A csatlakozás hatalmas kihívást fog jelenteni a magyar vállalkozók számára, és tevékenységenként, piaconként különböző lesz, hogy elsősorban előnyös oldalait élvezik-e majd (például és különösképp a kibővülő piac előnyeit), vagy mint fenyegetettséget élik meg (elsősorban mint a tőkeerős, fejlett nyugati partner kíméletlen versenyét). Az azonban vitathatatlan, hogy a csatlakozás után még inkább megemelkedik a piaci hatásokkal determinált belépési küszöb, hiszen a már bent lévő versenytársak olyan nemzetek vállalkozásai, melyeknél e fejlődés nem 10, hanem 100 éves múlttal tekinthet vissza. *A történelmi tapasztalatok hiányából következő versenyhátrányt képzéssel csökkenthetjük*, illetve más megközelítésben, a vállalkozói – és a vállalko-

zói tevékenységhez kapcsolódó – szakmai, menedzseri és más képzések színvonalát fogja meghatározni a mainál is egyértelműbben a gazdaság fejlődési lehetőségeit.

A korábbi fejezetekből egy optimista végkövetkeztetés vonható le: Magyarország hihetetlen gyorsan, 5–10 év alatt hozott be fél évszázados lemaradást a vállalkozói ismeretanyagok, képzések meghonosításában. Ez a gyorsaság együtt járt a hasonlóképp látványos vállalkozói bommal, a gazdaság piaci, vállalkozói átalakulásával. A vállalkozói ismeretek oktatása, e képzés fejlesztése a gazdaság távlati fejlődésének kulcskérdése, és meggyőződésünk szerint a tartalmi és módszertani feltételek adottak ahhoz, hogy a továbblépést megtegyük.

Viták a fejlesztés irányairól

Napjainkra három markáns irányzat rajzolható fel a vállalkozói ismeretek fejlesztési követelményeivel kapcsolatban.

A. Generalista megközelítés

A generalista megközelítés abból indul ki, hogy a vállalkozói ismeretek a piacgazdaság állampolgári ismeretei.

Emlékeztet, hogy Magyarországon a '80-as években a középiskolákban bevezettek egy olyan tantárgyat, melynek neve „állampolgári ismeretek” volt, és funkciója, feladata az volt, hogy a paternalista szocializmus állampolgárait (azaz államosított polgárait, alattvalóit) megfelelő

alattvalói ismeretekkel vétezzze fel. E tárgy keretében megtanulhatták a tanulók, hogyan kell folyamodniuk különböző juttatásokért, hogyan épül fel az államszervezet, és miért méltó feltétlen tiszteletre az állam. Ma nyilvánvalóan nem ilyen állampolgári ismeretekre van szükség, miként az is nyilvánvaló, hogy ma is szükség van olyan ismeretek átadására, amelyek a diákokat a társadalmi viszonyokban való eligazodásban segítik. Ezek egyik lényegi megközelítése lehet – a generalista megközelítés szerint – a vállalkozói ismeretek kérdésköre. E megközelítésben az elvárás, hogy a diák ismerje a gazdasági összefüggéseket, tudjon (és kívánjon) újságot olvasni, és amikor olvas, tudja, hogy mit jelent az, hogy kft. vagy rt., mikor beszélünk inflációról vagy éppen csúszó leértékelésről, milyen összefüggések határozzák meg a társadalmi rétegek helyzetét (tulajdonosok, tulajdon nélküliek, önállóak vagy munkavállalók stb.) vagy mit értünk azon, hogy XY cég csődeljárást kért maga ellen stb.

A generalista megközelítés is – miként a többi is – érték töltetű. A vállalkozói ismeretek oktatásának állampolgári ismeretként való felfogása is abból indul ki, hogy a polgár, a független, önálló, azaz vállalkozó szemüvegén át látja, látatja a társadalmat a diákokkal. E témakörben olyan közgazdasági (mikro- és makrogazdasági), üzleti, vállalkozási alapismeretek elsajátítása szükséges, amelyek nem azt ígérnek, hogy birtokukban vállalkozóvá lehet bárki, hanem *oktatási, pedagógiai céljuk az, hogy a növendékek megismerjék és megértsék a piaczgazdaság felépítését, működési mechanizmusát.*

B. Specialista megközelítés

Az előzőektől jelentős mértékben eltér mind célcsoportjában, mind pedagógiai céljában az a megközelítés, amely ma leginkább jellemző a vállalkozásoktatásban, s amely a *közgazdasági szakmacsoport tantárgyává teszi a vállalkozói ismereteket.* Ekkor a feladat, hogy a diák képes legyen megérteni egy vállalkozás mérlegét, netán segítséggel közreműködni e mérleg összeállításában, tudja, hogy milyen alapvető dokumentumok szükségesek egy vállalkozás megalapításához és működtetéséhez, asszisztens szinten *képes legyen segíteni a vállalkozót munkájában.* Ebben a megközelítésben is félrevezető lenne azonban, ha a diákoknak azt ígérnénk, hogy ők a kurzusok végeztével vállalkozók lesznek. (Ha jól tanítják e tananyagokat, a diákok maguktól is megértik, milyen feltételekkel rendelkeznek, és milyenek hiányoznak a tényleges vállalkozói léthez. Fontos azonban a *szülői várakozások lehűtése,* nehogy – miként erre iskolák nagyon gyakran számítanak és apellálnak – azért rohamozzák az isko-

lát, hogy gyermeküknek biztos vállalkozói egzisztenciát teremtsenek a képzés segítségével.) A ma kidolgozás alatt lévő ismeretanyagok sajnos nem kellően orientálnak az itt felvázolt dilemma tekintetében, és mind a két megközelítésből tartalmaznak valamit.

Elsősorban ebben a megközelítésben jelent problémát a tananyagok különböző szintjeinek meghatározása. Ma még meglehetősen nagy átfedés tapasztalható a középiskolai, a felsőfokú, az akkreditált felsőfokú és az egyetemi, főiskolai tananyagok között. E bizonytalanságok egy része a magyar oktatási rendszer bizonytalanságait tükrözi, hiszen nemcsak a vállalkozóképző tananyagok tekintetében, hanem más közgazdasági ismeretek esetében is tapasztalható ilyen átfedés.

Jóllehet a nemzetközi szakirodalomban meglehetősen nagy számban található felhasználható tananyagok, tanmenetek, tankönyvek, ezek azonban az előbb vázolt dilemma megoldásában vajmi keveset segítenek, tekintettel arra, hogy különböző országok eltérő oktatási rendszerei eltérő tananyagtartalmakat is jelentenek. Találhatunk tehát olyan főiskolai jegyzetet, amely a magyar középiskolai tananyagok felel meg, és az is nagyon gyakori, hogy hasonló vagy azonos ismeretanyagok más és más cím alatt találhatók különböző egyetemi jegyzetekben. (Így például jelentős átfedés található a Vállalkozások gazdaságtana, Vállalkozások menedzsmentje, Vállalkozástan, Vállalkozások pénzügyei stb. tananyagok között.)

C. Professzionista megközelítés

Az eddig felsoroltaktól eltér az iskolarendszeren kívüli, elsősorban *tréning jellegű vállalkozói képzések palettája.* Ezeknek a szakmai kurzusoknak alapvető céljuk, hogy a résztvevők a vállalkozó életében fontos készségeket vagy ismereteket elsajátítsák, legyen szó üzleti tervezésről, ügyvitelről, marketingről, humán erőforrás menedzsmentről, számvitelről stb. Ezekre a kurzusokra olyan hallgatók jelentkezése kívánatos, akik *eleve motiváltak az adott ismeret elsajátításában,* munkájukhoz, pontosabban vállalkozói (vagy vállalkozót segítő) tevékenységükhöz szükségük van az adott ismeretekre.

A professzionista megközelítés, amely a vállalkozást szakmának tekinti, és ekként reagál arra a piaci kihívásra, amit a vállalkozói boom jelentett az elmúlt évtizedben, olyan nyomást gyakorolt a jogalkotóra, hogy gombamód szaporodtak el, a még elnevezésükben is nehezen megkülönböztethető „vállalkozói ügyintéző”, „vállalkozók gazdasági ügyintézője”, „vállalkozói asszisztens” stb. bejegyzett szakmák.⁹ Bár a különböző iskolai és iskolarendszeren kívüli képzések áttekinthetetlen burján-

zását joggal érheti kritika, mégis valószínűsíthető, miként a piac fejlődése hozta létre e jelenséget, úgy a piac további fejlődése fog „rendet vágni”, azaz előbb-utóbb a résztvevők fogják jelenlétükkel vagy távolmaradásukkal „akkreditálni” egyik vagy másik képzőintézményt, egyik vagy másik képzési típust.

Természetesen különösen az egyes fejezetcímek tekintetében lehetnek átfedések a különböző célú tananyagok között, de biztos, hogy rosszul fogják fel célcsoportjukat, pedagógiai megközelítésüket az adott kurzusok, ha ez az átfedés túlon túl nagy.

Az itt felvázolt vita nem lehet gátja annak, hogy a szükséges és sürgető továbbképzés, illetve az alábbiakban részletezett pedagógusképzés, elsősorban kormányzati feladatok között megjelenjen.

A felsőoktatás felelőssége

Önmagában a vállalkozás és különösképp a kisvállalkozás, nem feltétlenül követel felsőfokú végzettséget. Ez annak ellenére állítható, hogy a piaci szükségletek hatására szaporodnak a nevükben vállalkozást ígérő felsőoktatási intézmények, mint pl. az Általános Vállalkozási Főiskola, a Kereskedelmi és Vállalkozói Akadémia vagy éppen a Nemzetközi Üzleti Főiskola. Az azonban csak hosszabb idő után lesz kimutatható, hogy végzett növendékek közül többen lesznek-e vállalkozók, mint mondjuk egy Iparművészeti Egyetem végzősei. A Közgazdaságtudományi Egyetem vállalkozói mellékszakirányának hallgatói között végzett felmérés szerint (e hallgatók a megkérdezés időpontjában IV. évfolyamosok voltak) a hallgatói létszám kevesebb, mint 20%-a készült arra, hogy az egyetem elvégzése után vállalkozzon, a többség arra készült, hogy „közgazdászként elhelyezkedik valahol”.

Ha a sarki zöldségesnek nem is kell egyetemi végzettség, ugyanez a kijelentés fordított relációban már nem igaz, azoknak a felsőfokú végzettségű szakembereknek, akiknek munkájához eddig szükségük volt felsőfokú végzettségre, mindinkább szükségük van az eddigi ismeretek mellé vállalkozói ismeretekre. 20–25 évvel ezelőtt ugyanis a végzett iparművészek jelentős hányada pl. arra számíthatott, hogy munkát talál magának valamely állami nagyvállalatnál vagy nagy szolgáltató stúdiókban. Ma már ugyanez az iparművész szinte kötelező jelleggel vállalkozóként kényszerül értékesíteni termékét vagy tevékenységét a piacon, így szüksége van alapfokú vállalkozói ismeretekre. A legtöbb felsőfokú szakma ma már ki kell, hogy egészüljön vállalkozói ismeretekkel, hiszen gondoljunk arra, hogy hovatovább az orvosoktól is az az elvárás, hogy vállalkozó orvosok legyenek, és bár vállalkozó

tanárok még kevesen vannak, de egyre több tanár nem tanítással, hanem más, gyakran vállalkozói (ügynöki) vagy más hasonló tevékenységgel keresi kenyerét.

Az ország központi közgazdasági felsőfokú képző intézményében a Közgazdaságtudományi Egyetemen az 1990-es nekilendülés után, amikor megalakult a Kisvállalkozás-kutató Csoport, és az egyetemen polgárjogot nyertek olyan vállalkozói tantárgyak, mint üzleti tervezés vagy kisvállalkozások menedzsmentje, és e tananyag-együttes mellékszakirányként volt igen népszerű a hallgatók körében, további tíz évre volt szükség, hogy napjainkra újabb előrelépés következzen be, és a vállalkozói mellékszakirány immár főszakiránnyá váljon a megalakult Kisvállalkozás-fejlesztési Központ gondozásában. A tanárképzés terén is érlelődik az előrelépés, és az is tagadhatatlan, hogy az egyetem más szakjain is teret nyerne a piaci és vállalkozási jellegű ismeretek. A kezdeti ellenállás, amely az egyetemet attól féltette, hogy üzleti főiskolává (business school) válik, ha lassan is, de oldódik.

Gyorsabb volt az üzleti főiskolák alkalmazkodása az új piaci igényekhez. Ők észrevették, hogy a '90-es években már idézett módon robbanásszerűen növekvő számú vállalkozások igénylik a gazdálkodáshoz (számvitel, munkaerő-gazdálkodás, pénzügy stb.) értő szakembereket, és tömegesen képezték a megfelelő munkaerőt.¹⁰

A vállalkozói képzés fejlesztésének soron levő feladatai

Az iskolarendszerű képzésben megvalósuló vállalkozói ismeretek oktatásában az előrelépés egy sor követelménye ma már látható:

- Egyértelműen el kell helyezni a vállalkozói ismeretek előbb vázolt (a., b. és c.) típusait a tantárgyak rendszerében. Ösztönözni kell a diákokat arra, hogy *érettségi tantárgynak válasszák*, egyben kötelezve a jogszabályoknak megfelelően az iskolákat arra, hogy biztosítsák az ilyen irányú érettségi felkészülési feltételeit.
- Az erre alkalmas szervezeteknek (a minisztérium megbízásából az NSZI-nek vagy pl. a Vállalkozás-oktató Tanárok Országos Egyesületének) el kellene készíteni a vállalkozói képzés *szakirányú érettségi vizsgakövetelményeit*, és ezt megfelelő megvitatás után, konszenzussal minisztériumi szinten *rendeletileg jóváhagyni*. A konkrét érettségi feladatokat – miként minden más tantárgyban is – természetesen az így kialakuló keretek között esetenként külön-külön dolgozzák ki.

- Biztosítani kell a vállalkozói képzés humán erőforrás feltételeit, ami legalább három feladat végrehajtását jelenti:
 - A Közgazdaságtudományi Egyetemen a tanárképzésben lehetővé kell tenni *nappali tagozatos hallgatók számára* a „vállalkozásoktató közgazdász tanár” szakosodást;
 - Lehetővé kell tenni a tanárok számára a *kreditrendszerű képzés keretei között* a vállalkozásoktató tanárrá történő átképződést és továbbképzést, megkülönböztetve a beiskolázottak között a közgazdasági tanári oklevéllel rendelkezőket, és az egyéb tanárokat.
 - A *tanárképzésben*, így például a tanárképző főiskolákon, *erősíteni kellene a vállalkozói ismeretek oktatását*, illetve ezen a szinten is biztosítani az erre vállalkozó hallgatók számára a vállalkozói ismeretek oktatása irányába történő szakosodást.
- A vállalkozói ismeretek oktatásának fejlődése – bár alapvetően fontos a minisztérium támogató magatartása –, csakis szerves fejlődés eredménye lehet. Így legalább négy kölcsönhatást érdemes kiemelni:
 - *Szerves kapcsolat, kölcsönhatás a vállalkozások, vállalkozók és a vállalkozást tanulók között.* Csak az a vállalkozásoktató program érheti el célját, lehet sikeres, amely a hallgatókat, a diákokat különböző formában „összehozza” a vállalkozókkal. Ma is számtalan megoldása van már e problémának, van ahol vállalkozók mennek el iskolákba, van például a Junior Achievement Programban a BOOM Program, van ahol szponzor vállalkozások jelennek meg, van ahol a gyereket kiküldik esettanulmányok megírására a környékükön fellelhető vállalkozókhöz, van ahol az elérhető vállalkozó szülőket mozgósítják stb. Nem kell totálisan új dolgokat kitalálni, de tudatosítani kell az oktató közösségekben, hogy a vállalkozók beengedése az iskola falai közé, nem valamiféle nyűg, avagy a belső rend fellazítása, hanem igenis kívánatos a diákok jövője szempontjából. (Itt most nem térnék ki részletesen arra, hogy hasonló kölcsönkapcsolatok hasznosak lehetnek nem kizárólag a témánkul választott vállalkozói ismereteket tanuló diákok számára, hanem az iskola más tanulócsoportjai számára is.)
 - *Kölcsönhatás a vállalkozást oktató tanárok között.* Szerves fejlődésről csak akkor beszélhetünk, ha az egyes, önmagukban elszigetelt műhelyek

egymással kapcsolatba kerülnek. Ennek érdekében *évente rendszeresen meg kell tartani a vállalkozást oktató tanárok országos tapasztalatcserejét* (ez az esemény köthető valamilyen más rendezvényhez, akár a szakmai tanulmányi versenyhez, akár valamilyen továbbképzéshez, de mindenképp biztosítani kell, hogy maguk a résztvevők adjanak egymásnak számot tapasztalataikról, sikereikről, problémáikról).

- Az évi egyszeri alkalom a tapasztalatcsere, bár fontos, de nyilvánvalóan nem elégséges. *Folyóíratot kellene alapítani*, amelyből a tanárok folyamatosan megismerhetnék egymás tevékenységét, a célravezető bel- és külföldi eljárásokat, ötleteket, kicserélhetnék gondolataikat. Egy hasonló folyóirat, különösen kezdetben, nem kellene, hogy túlon túl díszes formában jelenjen meg, sőt, *megfontolandó, hogy kell-e egyáltalán papíros anyagban is rendelkezésre állnia, vagy eleve internetes találkozóhelyként definiáljuk.* Ez utóbbi esetben az erre a feladatra felhatalmazott közvetítőszervezet – például a JA, vagy az YE – egy *központi szervert működtetne*, amelyhez jelszóval kapcsolódhatnának a vállalkozásoktató intézmények, de megfelelő szabályok mellett, mindenféle cenzúra nélkül tehetnék fel saját anyagukat a közös honlapra.
- *Kölcsönhatás a vállalkozást tanuló diákok között.* Valószínűleg internetes formában, de lehet, hogy más módon is, lehetővé kellene tenni, hogy a diák-vállalkozások rendszeresen kicserélhessék tapasztalataikat. Talán érdemes volna egy évben egyszer olyan országos seregszemlét tartani, ahol egyik szekcióként a tanárok, másik szekcióként azonban a diákok cserélnék ki tapasztalataikat. Szinte természetes az ötlet: egy-egy ilyen rendezvény egyben országos vásár is lehet, hiszen a tapasztalatok kicserélése egyben a termékek cseréjének színtere is lehet.
- *Kapcsolódások hasonló nemzetközi szervezetekhez, illetve tapasztalatokhoz.* A fiatalok számára különösen meghatározó élmény egy-egy nemzetközi rendezvény, és pedagógiaiilag is különösen fontos, hogy az egységesülő Európában kellő kitekintéssel rendelkező fiatalok kerüljenek ki az iskolapadokból. Léteznek az itthon már bejáratos nemzetközi vonalakon túl (mint például a JA és az YE) más ifjúsági vállalkozói kamarák, szervezetek stb., amelyekkel meg kellene találni a kapcsolatot, hogy közös akciókat, rendezvényeket lehessen lebonyolítani.

Amint láttuk tehát, a szerves fejlődés feltételei biztosításában fontos szerep hárul az államigazgatásra, azonban *szerves fejlődés soha nem „hozható létre” bürokratikus, rendeleti úton.*

* * *

A vállalkozásoktatás leghatékonyabb formáinak megtalálása, amint láthattuk, nem a pedagógia belügye. Az iskolarendszer minden szintjén – természetesen alkalmazkodva a tanulók érdeklődéséhez és felkészültségéhez – ki kell bontani a tanulók tehetségét, kreativitását, és olyan ismeretekkel kell felvértezni őket, amelyek végzés után vállalkozói „helyzetbe hozhatják” a fiatalokat.

E folyamatban mind az iskolarendszerű, mind az iskolarendszeren kívüli képzésnek, s a képzés minden szintjének megvan a maga felelőssége, a tét azonban – tanulhattuk Jánossy Ferenc munkásságából – hatalmas, az ország gazdasági növekedésének fenntarthatósága függ a képzés, ezen belül a vállalkozói képzés színvonalától.

Lábjegyzetek

¹ Itt most kizárólag a hazai földön megszülető munkákra gondolok, hiszen magyarok Polányitól Káldorig jelentős műveket hoztak létre, melyekkel hatást gyakoroltak a világ közgazdaságtudományának fejlődésére. Kornai és néhány más később híressé váló szerző ekkor még kezdeti szárnypróbálgatásainál tartott.

² „A foglalkozási struktúra ugyanis úgy viszonylik a szakmastruktúrához, mint a termelési görbe a gazdasági fejlődés trendvonalához. A termelési volumen a gazdasági élet megzavarása esetén – pl. egy háború után – mélyen a trendvonal alá süllyed, mert a foglalkozási struktúra eltávolodik a szakmastruktúrától, mégpedig oly módon, hogy a potenciálisan adott szakismeretek már nem tudnak hiánytalanul érvényre jutni. A helyreállítási periódus folyamán a foglalkozási struktúra ismét közeledik a szakmastruktúrához mindaddig, míg azzal fedésbe nem kerül, vagyis mindaddig, amíg – a szakmastruktúrából adódó összes lehetőségek teljes kihasználtságával – az egyensúly ismét helyre nem áll. A termelési görbe csak ekkor éri el ismét a trendvonalat.” – írja Jánossy: A gazdasági fejlődés trendvonala és a helyreállítási periódusok; Kjk Budapest; 1966. 235. oldal

³ Azt, hogy ha nehéz is, de lehetséges, éppen Jánossy „tévédése” bizonyítja: bár a német gazdasági csoda végét meglehetősen pontosággal jósolta előre, a japán gazdasági csodát illetően előrejelzése pontatlannak bizonyult. Megfelelő adatok híján nem vette kellőképpen figyelembe azt az oktatási forradalmat, amelyet Japán a világháború után (és részben már előtte) megvalósított, és amellyel érdemi módon javította a népesség képzettségi struktúráját.

⁴ Kopátsy Sándor: A minőség társadalma Kairosz Kiadó/Növekedéskutató 2000. 339. oldal

⁵ A '90-es évek elején a Közgazdaságtudományi Egyetemen több alkalommal is hirdettünk vállalkozói ismeretek oktatá-

sát középpontba helyező posztgraduális kurzust. Több ízben tapasztaltam, hogy a jelentkezők a jelentkezés pillanatában még állami vállalatból érkeztek a kétéves tanfolyamra (gyakran ez a cég fizette a kurzus díját is), de két év múltán már mint magánvállalkozók fejezték be tanulmányaikat. Nyilvánvaló, hogy nem a csodálatos tananyag tette őket vállalkozóvá, hanem e hallgatók már jelentkezéskor is tudták, hogy a szocialista szektorból kifelé áll a szekerek rúdja.

⁶ Lásd bővebben: Szomor Tamás: A Junior Achievement Gazdasági és Vállalkozásoktató Program bemutatása; Tanulmány az OFA számára – kézirat Budapest, 2000.

Szomor Tamás összefoglalását hitelessé teszi, hogy gyakorlati oktatói munkálkodása során mind a három módszert, az előadást, a Young Enterprise-ot és a Junior Achievement-et is kipróbálta.

⁷ A valóban tartalmi összehasonlítás azt is igényelné, hogy ne csak a bejegyzett vállalkozásokat hasonlítsuk, hanem a működő vállalkozások számát is. Hiszen, amint ez közismert, Magyarországon meglehetősen nagy számban található úgynevezett fantomcégek, az öszvállalkozói cégszám közel 20%-a valójában nem működik. Az összehasonlítást azonban nehezíti, hogy 1994-ben a statisztika még nem gyűjtötte külön a regisztrált és működő vállalkozások számát, így elsősorban a KSH és a PM adatainak eltéréseiből következtethetünk az akkori különbségre. E számokból az valószínűsíthető, hogy a működő cégek aránya 2001-re javult valamelyest 1995-höz képest. Ebben nyilvánvalóan szerepet játszott a társasági törvény módosítása, és a cégek ezt követő alaptőke-emelési kötelezettsége, majd bejegyzésük felülvizsgálata csakúgy, mint az a tény, hogy valamelyest egészségesebbé válik a gazdaság, bizonyos visszaélések háttérbe szorultak. (Így pl. ma már TB-járulék manipulációra nem érdemes 2., 3. céget létrehozni, és módfelett megnehezedett a '95 tájt még igen divatos ÁFA-visszaélés, aminek érdekében vállalkozásokat alapítottak.) E pozitív fejleményeket is figyelembe véve állítható, az extenzív, a markáns vállalkozói fellendülésen túl vagyunk, az előttünk álló időszak a lassú, intenzív szisztematikus fejlődés időszaka lehet.

⁸ Érdemes megismételni a már jelzett statisztikai adatot egy más megközelítésben, az egy millió bejegyzett vállalkozás azt is jelenti, hogy Magyarországon a munkaképes korú népesség – kb. öt millió fő – 20%-ának, tehát minden ötödik keresőnek van saját vállalkozása, ami európai összehasonlításban is versenyképes adat. E tanulmány keretei között nincs mód azokba a részletekbe belemerülni, amelyek e kiváló adatok árnyoldalait jelzik, tehát azt vizsgálni, hányan végeznek vállalkozói tevékenységet munka vagy nyugdíj mellett és hányan főfoglalkozásban, mennyi a felsoroltból a tényleges vállalkozás és mennyi a fantom vagy csak formai cég, mennyi ezek közül a „piacra törő vállalkozó” és mennyi a csak kényszerből igazolványt kiváltó „megélhetési vállalkozó”. Az is tény ugyanakkor, hogy az összehasonlítható nyugat-európai adatokat is érdemes bizonyos esetekben hasonló tartalmi tisztításnak alávetni.

⁹ Lásd erről bővebben: Ki kicsoda, mi micsoda a menedzserképzésben? 1998/99. „Vezetőképzésért” Alapítvány kiadása Bp. 1998.

¹⁰ Figyelmeztető jel, hogy ma már egy könyvelő iroda hirdetésére, amelyben munkatársat keresett, közel 80 jelentkező adta be pályázatát mérlegképes könyvelői végzettséggel. Nincs

messze az idő, amikor e szakmákban is mennyiségi túlképzés lesz, és minőségi verseny alakul ki a végzetek és természetesen iskoláik között.

A minőségbiztosításban fontos szerep hárulhat a Közgazdaságtudományi Egyetemre és az említett Kisvállalkozás-fejlesztési Központra, annak érdekében, hogy koordinálva, információközpontként segítve a hasonló profilú felsőoktatási szervezeti egységeket, segítsen a legjobb nemzetközi tapasztalatok bekapcsolásában.

¹¹ E sorok írásakor lelki szemeim előtt a háború előtti „középiskolai matematikai lapok” lebeg, több ehhez értő kollégám véleménye az, hogy ennek a folyóiratnak hatalmas szerepe volt a '30-as évek magyar matematikus-sikernemzedék kialakulásában.

Irodalomjegyzék

Jánossy Ferenc: A gazdasági fejlődés trendvonalai és a helyreállítási periódusok. KJK, Budapest, 1966

Emile Durkheim: Nevelés és szociológia. Tankönyvkiadó; Budapest, 1980. 19. old.

Kopátsy Sándor: A minőség társadalma. Kairosz Kiadó, Növekedéskutató, 2000

Szomor Tamás: A Junior Achievement Gazdasági és Vállalkozásoktató Program bemutatása. Tanulmány az OFA számára – kézirat Budapest, 2000

Ki kicsoda, mi kicsoda a menedzserképzésben? 1998/99. „Vezetőképzésért” Alapítvány kiadása Budapest, 1998

A HÓNAP GONDOLATA

„Minden bizonnyal eljön majd az idő, amikor az emberek már nem lesznek képesek lépést tartani a technológiai fejlődéssel. Elég ciki helyzet lesz”

Michael Dell

*A Dell Computer Corporations alapítója és vezérigazgatója
(1965 –)*

Michael Dell az informatikai világban általában vagy félelem, vagy csodálat tárgya. Ezen nincs mit csodálkozni, hiszen Dell minden idők legfiatalabb vállalatvezére, aki képes volt a Fortune százas listájára navigálni egy céget. Ráadásul a sajátját. Ezt a teljesítményt sokan elismerik, és nem sajnálják tőle a tíz milliárd dollárt érő részvénycsomagját sem. Annak már kevesebben örülnek, amikor Dell olyanokat nyilatkozik, hogy „...az informatikai döntéshozók lassan rádöbbennek majd, hogy többet fizetnek a számítógépekért, mint az szükséges lenne”.

Ilyenkor nyilván saját vállalatának árelőnyére utal, és arra, hogy minőségi gépeket képes a versenytársak árai alatt előállítani. A konkurencia csillagászati összegeket költött olyan tanulmányokra, melyek felfedik Dell titkát.

Pedig a dolog meglehetősen egyszerű. Dell nem régi motoros a szakmában. A nyolcvanas évek közepén, húszévesen alapította cégét. Soha nem kötötték szabályok, és nem voltak a számítástechnikával kapcsolatos paradigmái. De volt ezer dollár kezdőtőkéje, és nyugodtan feltehet olyan kérdéseket, melyek a szakmában amúgy tabunak számítottak.

Dell a gépeit nem gyártja olcsóbban a többiekénél. De jelentősen olcsóbban értékesíti. Ehhez újra kellett definiálni az értékesítési lánc szereplői közti kapcsolatokat. Ez pedig – aligha meglepő módon – az internet segítségével sikerült. A Dell Computer által felépített modellt ma már tanítják a jobb üzleti iskolákban.



Kíváncsi rá?

www.iqconsulting.hu/honap gondolata

IQ ConsultinG - Befektetés a tettekre váltható tudásba

IVÁNYI Attila Szilárd – HOFFER Ilona
– SIPOS Sándor – VERES Márta

VALUE MANAGEMENT TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA A BERUHÁZÁSOK HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELTÉSE CÉLJÁBÓL

Az értékelemzés elvi-módszertani alapjait Lawrence D. Miles fektette le az 1950-es években. A módszer használata hamarosan elterjedt Japánban, Nagy-Britanniában, majd az 1960-as évektől a többi nyugat-európai országban is. Az elmúlt évtizedekben a magyar értékelemzők is komoly eredményeket értek el az eljárás kutatásában és gyakorlati alkalmazásában. Napjainkban a piacgazdaság legfejlettebb országaiban alapvető követelmény az összetett vezetői döntések értékelemzéssel történő előkészítése (value management). A szerzők cikkükben a beruházások vizsgálatát lehetővé tevő adaptált értékelemzési formulát mutatják be, majd az értékelemzéses beszerzés (value buying) és a beruházások összefüggéseit kutatják.

Az értékelemzés logikai rendszere

Az értékelemzés (Value Analysis) hatékonyságcentrikus racionalizáló eljárás, melynek keretében igyekszünk alkotó módon elemezni és alakítani a termék, technológia, termelőberendezés (beruházási objektum), illetve a szervezet funkcióit és a megvalósítási lehetőségektől függően ezek költségvonzatát a sokoldalú (műszaki-gazdasági stb.) optimumot megközelítő megoldás céljából.

Másként fogalmazva: az értékelemzés a szellemi alkotómunka egyfajta rendszerbe foglalása. Ezt úgy értjük, hogy lépései során rendre felhasználjuk azokat az ismert általános és speciális módszereket, technikákat, amelyek elősegítik az adott részfeladatok szakszerű elvégzését.

Az értékelemzés értelmezhető szemléletmódként, hatékonyságjavító eljárásként, cselekvési sorozatként, optimumkereső és döntés-előkészítő eljárásként.

Logikai összefüggése a $\frac{\text{funkció}}{\text{költség}} = \text{érték}$ kifejezés,

mely szerint $\frac{\text{minél kedvezőbb valaminek a hasznossága}}{\text{minél kevesebb az érte hozott áldozat}} =$

annál kedvezőbb a felhasználó számára.

Más szóval $\frac{\text{funkciószínvonal}}{\text{funkcióköltség}} = \text{funkcióhatékonyság}$

formában értelmezhetjük az előbbi kifejezést. Eszerint például egy beruházás hatékonyságát vagy a hasznossági komponensek igényelt mértékben történő javításával vagy a megvalósítással járó költségek csökkentésével tudjuk fokozni. Ennek megfelelően az intézkedésnek erre a célra kell irányulnia.

Az értékelemzés eljárása széleskörűen alkalmazható. Az elemzés tárgya lehet termék, szolgáltatás, technológia, berendezés, projekt, szervezet, terv stb. egyaránt.

A klasszikus eljárás során leggyakrabban gyártmányok fejlesztése, technológiák kialakítása, beruházások megvalósítása és az ezeket működőképes rendszerbe integráló feladatok elvégzése képezi az eljárás tárgyát.

Az értékelemzés optimum kritériuma többfunkciós termék esetén a következőképpen írható le:

$$É = \frac{\sum_{i=1}^n S_i F_i}{\sum_{i=1}^n K_i}$$

ahol:

É = érték,

n = a figyelembe vett funkciók (feladatok) száma,

F_i = az i-edik funkció teljesítési szintje,

S_i = az i -edik funkció relatív fontossága,

K_i = az i -edik funkció költsége.

Ezzel a hatékonyságmérő formulával hasonlítjuk össze a különböző megoldási változatokat.

Az értékelemzés világszerte kiemelkedő szerepet játszik a hatékony beruházás tervezésben, segít a variánsok felállításában.

A *beruházások értékelemzési* gyakorlatát ismerve megállapítható, hogy a hatékony elemző munka érdekében már a koncepcióalkotás, illetve a tanulmányterv készítése során működtetni szükséges az értékelemző teamet. A koncepcióalkotás időszakában az ún. értéktervezés (Value Engineering) metodikáját alkalmazva előzhetjük meg a felesleges, illetve feleslegessé tehető funkciók és költségek megjelenését. Az eljárás segítségével újra átgondolhatók a funkciók, illetve azok teljesítési szintjei.

Jelentősebb értékű és/vagy hosszabb átfutási időt igénylő beruházási projekteknél több alkalommal is javasolt az értékelemzés használatba vétele. Ez az amerikai gyakorlatban jól bevált megoldás hazai terepen is hozhat eredményt. A beruházásoknál eszerint az alábbi fázisokban célszerű alkalmazni az értékelemzést:

- a tervpályázat kiírását megelőzően,
- a koncepcióalkotás során,
- az engedélyezési terv jóváhagyását megelőzően, valamint
- a kivitelezés megkezdése előtt, a kivitelezővel közös team-munkában.

A beruházás különböző szakaszaiban lefolytatott elemzések céljai, súlypontjai természetesen eltérőek. Amíg például a koncepcióalkotás során döntően az egyes igénykörök számbavétele és struktúrájuk mind teljesebb feltárása áll az elemzés középpontjában, addig a kivitelezés előtt indított elemzés fő feladata a tervekben rejtve maradt tartalékok kutatása.

Egy beruházás értékelemzéses felülvizsgálata során többféle megközelítéssel élhetünk. Vizsgálhatók ugyanis a felmerülő koncepciók, a kivitelezés folyamata, de elemezhető a kész objektum is. Előfordulhat például, hogy a beruházás funkciói eleve adottak. Ebben az esetben többnyire komplett megoldások (berendezések) közül kell választanunk. Egy másik alkalommal pedig magunknak kell megterveznünk a funkciókat és azok teljesítésének módját. Ekkor elemi funkció-funkcióhordozó-funkcióköltség mérlegeléssel tudjuk felépíteni az optimális beruházást.

A beruházástervezés értékelemzési formulája

A beruházási tervtémák megvalósítási formájának előzetes kiválasztásakor több változatban indokolt gondolkodnunk. Még egy egyszerű beruházás esetében is több ajánlatból igyekszünk kiválasztani az igényelt funkciókat leghatékonyabb formában teljesítő változatot. Komplex beruházás esetében pedig akár két-három féle, vázlatosan kidolgozott tervvariáns összeméréséről is szó lehet. Ehhez irányítúként szolgálhat az értékelemzés szemléletét tükröző optimum-kritérium, amely megmutatja, hogy az egyes változatok éves szinten mekkora költséggel és milyen színvonalon volnának képesek teljesíteni a funkciókat.

$$H = \sum_{i=1}^n S_i F_i$$

$$a \times (B + \sum_{t=1}^m \dot{U}_t D_t)$$

ahol:

F_i = az i -edik funkció teljesítési színvonala (pl. $0 < F_i < 100$ értékelési határok között, pontszámban kifejezve),

S_i = az i -edik funkció relatív fontossági súlyszáma

$$\left(\sum_{i=1}^n S_i = 1 \text{ összefüggést feltételezve} \right),$$

B = a vizsgált variáns bruttó beruházási költsége, amely a vételárat és az üzembeállítási kiadásokat egyaránt tartalmazza értékben kifejezve,

\dot{U}_t = a t -edik évben felmerülő üzemeltetési (energia-, javítási és karbantartási stb.) költségei,

D_t = diszkont-tényező, amellyel tőkésítjük az egyes években jelentkező üzemeltetési költségeket.

$$(D_t = \frac{1}{(1+i)^t}, \text{ ahol } i \text{ a kalkulatív kamatláb})$$

a = az illető beruházási változat gazdaságos élettartamára (m évre) vonatkozó törlesztőfaktor, amellyel évi átlagos költséggé alakítjuk át az egyszeri és a tőkésített folyamatos költségeket ($a = \frac{i(1+i)^m}{(1+i)^m - 1}$, amelyben ismert jelölések szerepelnek).

A beruházások műszaki színvonalának összemérésére leggyakrabban az alábbi szempontokat szoktuk funkciók formájában megjeleníteni.

Korszerűségi elvárások:

- a teljesítmény jellemzői,

- a hatásfokra vonatkozó paraméterek (például az anyag-, energia- vagy akár az élő munka felhasználás fajlagosai),
- a termelékenység jellemző adatai,
- a munkapontosság mértékei,
- a berendezés méretei vagy
- fajlagos súlya és egyéb műszaki jellemzői.

Megbízhatóságra vonatkozó igények:

- a vevő által igényelt minőségi színvonal folyamatos biztosítása,
- a hibamentesség mértéke,
- a javíthatóság jellemzői,
- a szervizellátottság megoldásai.

Ergonómiai követelmények:

- a higiéniai,
- az antropometriai,
- a fiziológiai,
- a pszichológiai és
- az egyéb, például a kezelés körülményeivel kapcsolatos tulajdonságok.

(Itt kell számba vennünk az esztétikai érték jellemzőit is, beleértve a forma (kivitel) korszerűségét, harmóniáját, színét, valamint egyéb vizuális és hangulati hatásait. Ezek a tényezők azonban többnyire már a fenti pontokban figyelembe vétettek.)

Érvényesülési funkció:

- a márka erőssége (image).

A bemutatott értékelemző formula alkalmas arra, hogy a beruházási tervtémákhoz eleve a leghatékonyabbnak ígérkező megoldási változatot rendeljük hozzá. A továbbiakban minden egyes beruházási tervfeladatot a fent bemutatott formában vizsgálunk, majd versenyeztetünk korlátos erőforrásaink elnyeréséért.

Valamelyest más módon kell eljárunk abban az esetben, ha magunk tervezhetjük meg a beruházástól elvárt funkciókat és ezek teljesítésének módját.

Az optimális beruházási lánc felépítéséhez morfológiai sémát célszerű készíteni. Ebben feltüntetjük a beruházás funkcióit és az ismert, illetve feltárt megoldási variánsokat. Az egyes elemi funkciók számbavételekor akár több hatásos megoldási változat is felmerülhet. A morfológiai séma ebben a nagyszámú variációs lehetőségben nyújt vizuális eligazítást. A megoldást az 1. ábra mutatja.

Ahhoz, hogy funkcióként ki tudjuk választani a leghatékonyabb megoldási módot (funkcióhordozót), részletesen meg kell ismernünk a felmerült javaslatokat. Több szempont alapján kell megítélni a funkcióhordozók alkal-

masságát. Mérlegelni kell a műszaki információkat, a megvalósíthatóság és beszerezhetőség feltételeit. A morfológiai séma segít azon komplex változatok előállításában, amelyeknél az egyes funkciókat teljesítő megoldások összhangban vannak. Ez azt jelenti, hogy csakis az ún. harmonikus termékek (megoldások) további részletesebb vizsgálatára kerül sor.

A javaslatok gazdasági szempontú elemzésekor fontos kiindulópontot jelenthet a beruházási kereten belül maradás, vagy esetleg az üzemeltetési költség adott szintű realizálása. A költségeket a következő formában célszerű mérlegelni:

$$a \times (B + \sum_{i=1}^n \ddot{U}_i D^i) = K \longrightarrow \min.$$

A funkcióköltségeknek erre a számítási formájára azért lehet szükség, mert a különböző áron megvalósítható (beszerezhető) és eltérő üzemeltetési költségekkel járó berendezések gazdaságos élettartama is különböző lehet.

A végleges beruházási láncot az elvárt funkciók és a hozzájuk tartozó költségek együttes figyelembe vételével választjuk ki, ami egyben a leghatékonyabb funkcióhordozók kiválasztását is jelenti.

Az értékelemzéssel végzett beszerzéstervezés

A beszerzési funkció felértékelődéséhez az anyagárak emelkedő trendje, valamint a beszerzési piac bővülése egyaránt hozzájárult.

A beszerzési döntések előkészítése során mindig egy adott igénykör kielégítésére keresünk alkalmas funkcióhordozókat, illetve megoldásokat.

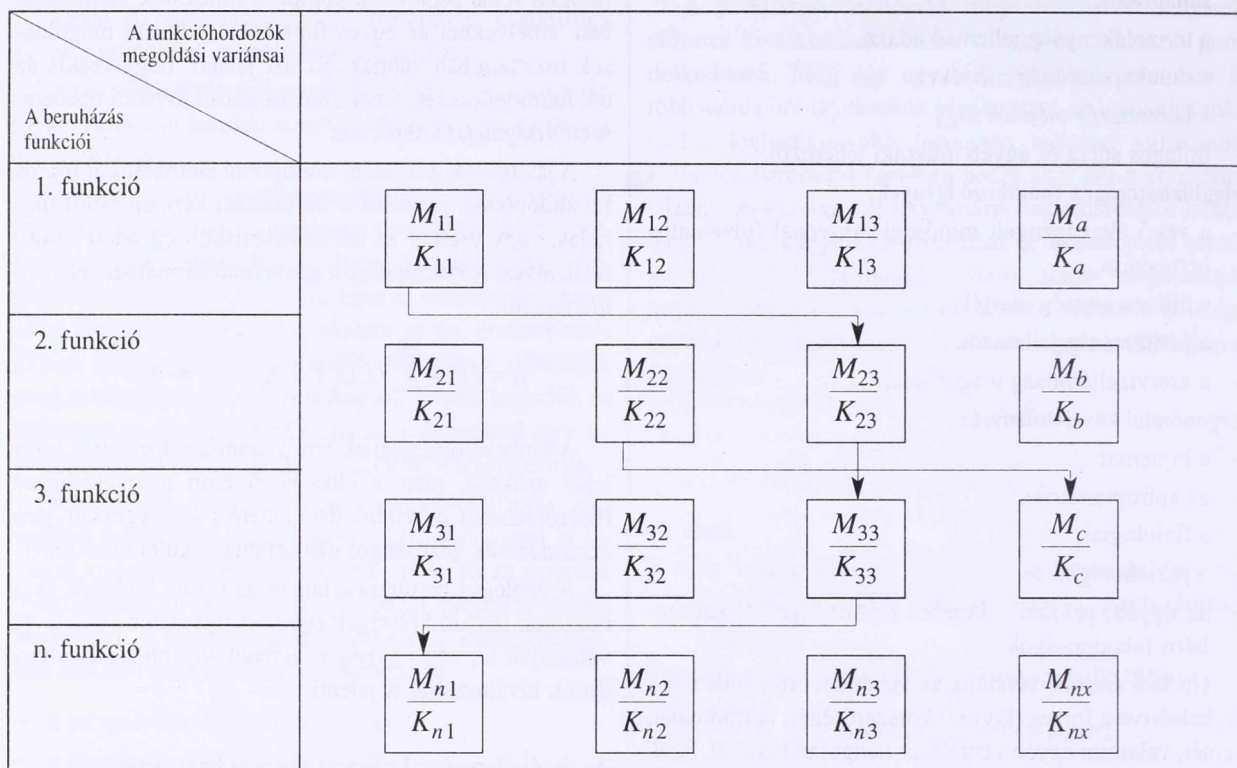
A beszerzéselemzés (Value Buying) az értékellenőr-és egyik eljárása. Főbb alkalmazási területei között szerepelnek:

- a beszerzendő javak vizsgálata,
- az igénybe vehető külső szolgáltatások értékelése, valamint
- a beruházásoknál szóba jöhető műszaki megoldások elemzése.

Itt említjük meg, hogy amennyiben a beszállító és terméke (szolgáltatása) egymásnak megfeleltethető, úgy a beszállítók minősítése, illetve rangsorolása is elvégezhető a bemutatott metodika alapján.

A Value Buying eljárás segítségével tehát a vásárolt berendezés (objektum) funkcióit, valamint a szállítóval szembeni elvárásokat egyidejűleg képesek vagyunk számba venni és minősíteni. Ehhez irányítóként az értékelemzés optimum kritériumát használjuk.

Optimális beruházási lánc felépítése morfológiai séma segítségével



Felfogásunk szerint a beszerzési marketing feladata, hogy a fizetőképes igényszintek alapján kiválassza és megvásárolja a gazdálkodó szervezet termeléséhez és folyamatos üzemeltetéséhez szükséges javakat és szolgáltatásokat. A beszerzési marketing taktikai döntéseinek értékelemzése a kívánt funkciók megszerzésének költségeit igyekszik csökkenteni a minőségi követelmények biztosítása mellett.

Az értékelemzés logikai összefüggését alkalmazva, az egymást helyettesíteni tudó (szubsztitucionális) termékek közötti választás során számos tényezőt tudunk egyidejűleg mérlegelni.

Az értékeséget a beszerzési döntések kritériumaként alkalmazva a funkció/költség hányadost ki kell bővíteni további tényezőkkel, amelyek egyéb követelményeket és ezek költségeinek viszonyát reprezentálják. Eszerint a beszerzés szempontjából optimális értékű megoldást a következő logikai összefüggés szerint választhatjuk ki:

$$\dot{E}_{opt} = \frac{\sum_{i=1}^m s_i F_{i, \text{min költség}} + \sum_{i=m}^n s_i F_{i, \text{egyéb követelmény}}}{\sum_{i=1}^m K_{i, \text{minőség}} + \sum_{i=m}^n K_{i, \text{egyéb követelmény}}}$$

ahol:

- \dot{E}_{opt} : a leghatékonyabb beszerzési megoldás,
- i : az m féle minőségi szempont, illetve az $(n-m)$ számú egyéb követelmény, amelyek teljesítését a szállítótól várjuk,
- S_i : az i -edik funkcióteljesítés (minősítő szempont) relatív fontossága,
- F_i : a relatív fontosságú minőségi szempont vagy egyéb követelmény megvalósítási színvonalára pontszámokban kifejezve,
- K_i : az i -edik minőségi szempont vagy egyéb követelmény teljesítésének költsége.

A formula szerint a termék minőségi értékelésével párhuzamosan történik az egyéb követelmények, illetve költségvonzatuk mérlegelése. Az azonos célú és azonos jellegű termékek egyező minősége esetén a legkedvezőbb feltételeket nyújtó szállító kiválasztása a feladat. Az egyéb követelmények között a következő főbb tényezőket érdemes figyelembe venni:

- a szállítási feltételeket (az ütemességet, pontosságot stb.),
- a fizetési feltételeket,

- a szállítási határidő mozgásterét,
- az ellátási források tartósságát,
- a szállító megbízhatóságát, együttműködési készségét,
- a szállítói referenciákat, valamint
- az értékesítés utáni szervizszolgálat teljesítését.

A következőkben a beszerzési modell, valamint az egyes lépésekben alkalmazható módszerek bemutatására vállalkozunk. (1. táblázat)

Az értékelemzés ugyanis eleve lemond a haszonhatás-elemek közvetlen forintosításáról. Ehelyett a hasznossági oldalt funkciószámába rendszerezi, amelyben hiánytalanul jelennek meg a projektum naturális formában merőben különböző haszonhatás elemei.

Az értékelemzés ezek eltérő preferencia súlyait kvázi-objektív módon állapítja meg csoportos mintavétellel, ezen belül egyéni konzisztencia (ellentmondás mentességi) pró-

1. táblázat

Az értékelemzéssel végzett beszerzés szervezési modellje és az eljárásközi módszerek

Munkafázis	Munkalépés	Módszerek
Információs és elemző fázis.	1. Információgyűjtés, igényfeltárás.	Információs kérdéslisák, kérdőívek, statisztikai vizsgálatok, prognózisok.
	2. A funkciók tervezése, a teljesítési szintek behatárolása, a funkció súlyok meghatározása.	Funkcióelemzés, F.A.S.T diagram, preferencia vizsgálatok.
	3. A funkcióköltség keretek meghatározása.	Költségtervezés, funkció-funkcióköltség mátrix.
Alkotó fázis (Megoldási módok keresése).	4. A szóba jöhető megoldások felkutatása.	Pályázatok, tenderek igénybevétele, a beszerzési piac megismerésének módszerei.
Értékelő fázis.	5. A megoldások funkcióteljesítési színvonalának számszerűsítése.	Direkt szakmai módszerek, funkcióértékelő függvények, funkcióigény ütköztetés, eltérés-elemzés.
	6. A megoldások funkcióköltségeinek meghatározása.	Funkcióköltség számítás, gazdasági kalkuláció, árajánlat kérés.
Javaslati fázis.	7. A megoldási módozatok összemérése.	Komplex összemérési módszerek, összehasonlító elemzések, funkció-hatékonyság vizsgálat.
	8. Döntéselőkészítés.	Szakmai módszerek, a javaslati anyagok szerkesztési megfontolásai.

A konkrét értékelő kritériumrendszer segítségével, a feltárt lehetőségek közül az optimális beszerzési változat kiválasztásával rendszerint költségmegtakarítást is elérhetünk. Ez a nemzetgazdaság szinte valamennyi ágazatában és persze a gazdálkodó szervezetek életében is indokolhatja a szisztematikus beszerzéselemzés (Purchase Analysis) szellemi többlet ráfordításait.

Az értékelemzés alkalmazási előnyei a beruházások tervezése és kivitelezése során

Az értékelemzés alkalmazása akkor is előtérbe kerülhet, ha a haszonhatás elemek, illetve funkcióteljesítési szintek nem mindegyike értékelhető pénzben kifejezve. A környezet-, egészség-, balesetvédelem, illetve munka humanizálás stb. tényezők pénzben való értékelése csak roppant szubjektív módon képzelhető el.

bával és a szavazók egyetértési (konkordancia) vizsgálatával. Az így kapott eltérő haszonhatás preferenciákat elvileg a piac utólagosan visszaigazolhatja a megoldási változatok árfekvéseinek ismeretében.

Mivel itt előzetes (ex ante) vizsgálatról van szó, érthető, hogy az eltérő fontosságú funkcióteljesítéseket ritkán tudjuk közvetlenül forintban értékelni. Ehelyett megelégszünk a súlyozott pontszám összegek kiszámításával, amelyet a későbbi piaci értékítélet tud csak igazolni. Mindenesetre sokkal szélesebb körben alkalmazhatjuk az értékelemzést, mint a szigorú forintosítást megkövetelő költség-haszon elemzést.

Tudni kell azonban, hogy az értékelemzőknek meg kell oldaniuk a funkciók szétválaszthatóságát (a széparabilitást), a preferenciák statisztikailag elfogadható szintű számszerűsítését, és az egyes funkcióteljesítések színvonalának fogyasztók szemszögéből való pl. pontozásos

vagy túlszámnyalási viszonyokban gondolkodó értékelését (a KIPA, Marshan, vagy Electre módszerek segítségével).

A széleskörűen alkalmazható értékelemzés tehát közzelítő pontossággal minden esetben megadja az adott igénykörre illeszthető fejlesztési-beruházási változatok relatív hatékonysági rangsorát.

Irodalomjegyzék

Craig, A. Willis: Leveraging Value Management to Improve Environmental (Az „Értékelemzés alkalmazása a gazdaságban, a környezetvédelemben és a felsőoktatásban”, konferencia előadása, 2001. április 18, Dunaujváros)

Fodor Árpád – Frang Rita: Magas- és mélyépítési beruházási tervek felülvizsgálata és fejlesztése értékelemzéssel (Az

„Értékelemzés alkalmazása a gazdaságban, a környezetvédelemben és a felsőoktatásban”, konferencia előadása, 2001. április 18, Dunaujváros)

Iványi Attila Szilárd – Hoffer Ilona: Innováció a gazdálkodásban (AULA Kiadó, Budapest, 1999.)

Iványi Attila Szilárd – Hoffer Ilona: Innovációs és értékelemző módszertan (AULA Kiadó, Budapest, 1996.)

Kerékgyártó Mária: A beszerzési marketing taktikai döntéseinek értékelemzése. Marketing 1992/2.

Kindler József – Papp Ottó: Többszemponos összemérési módszerek (Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.)

Mishan: Cost-Benefit Analysis (KJK, Budapest, 1990)

Peter Baily – David Farmer: Beszerzés-stratégia és menedzsment (Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1994.)

E számunk szerzői:

MÉSZÁROS Tamás egyetemi tanár, a BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ igazgatója; **SZIRMAI Péter** egyetemi docens, a BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ igazgatóhelyettese, a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségének társelnöke, az Országos Képzési és Fejlesztési Tanács tagja; **IVÁNYI Attila** akadémiai doktor, egyetemi professzor, BKÁE; **HOFFER Ilona** egyetemi docens, BKÁE; **SIPOS Sándor** gazdasági igazgató, Sinergy Kft.; **VERES Márta** MBA okl. közgazdász; **CSUBÁK Tibor Krisztián** a BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ PhD hallgatója; **BÁLINT András** a BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ PhD hallgatója; **PAPP József** egyetemi docens, BKÁE; **JELEN Tibor** egyetemi docens, BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ.

CSUBÁK Tibor Krisztián

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ÁLLAMI TÁMOGATÁSÁNAK FORMÁI NÉMETORSZÁGBAN

A tanulmány háttérét egy, a Gazdasági Minisztérium által támogatott kutatás képezi. A projektben hét EU-s tagállamról és az Amerikai Egyesült Államokról készült országtanulmány található, valamint össze vannak foglalva benne az Európai Unió kis- és középvállalkozásokra vonatkozó legfontosabb fejlesztéspolitikai tapasztalatai, tervei. A cikk terjedelmi korlátaira figyelemmel a németországi gyakorlat elemzéséből elsősorban a tőke- és hitelnyújtó programokat, valamint az ismeretek bővítésére vonatkozó tapasztalatokat emeltük ki.

1996-os statisztikai adatok szerint Németországban 3,44 millió vállalkozás működött. Az EU-ban ennél magasabb értéket csak Nagy-Britanniában regisztráltak (3,76 millió vállalkozás).

A vállalkozások száma az aktív népesség arányában (az egykori NSZK területén)¹ 1978 és 1998 között folyamatosan emelkedett. Míg 1978-ban alig érte el a 9%-ot, sőt a 80-as évek elején 8%-ra csökkent, a 90-es évek elejétől elinduló dinamikus növekedés eredményeként 1998-ra elérte a 10,5%-ot.

A kkv szektor foglalkoztatottságban betöltött szerepe Németországban jelentősnek tekinthető. Az összes foglalkoztatott 58%-ának, vagyis közel 17 millió főnek a megélhetését biztosítja. A mikrovállalkozások súlya a foglalkoztatottságban 24%, a kisvállalkozásoké 20%, míg a középvállalkozásoké 14%. A fentebb említett 58%-os arány mindazon által elmarad az Európai Unió átlagától, ami a legutóbbi statisztikák szerint 66%. Ennek elsősorban az az oka, hogy az egyes vállalatra jutó átlagos létszám, amely Németországban 8,5 fő, magasabb az EU egészére vonatkozó hat fős átlagnál.²

A német gazdaságpolitika számára tehát különös jelentőséggel bír a kkv-k számának növekedése, amely tompítja a gazdasági ciklusok leszálló ágában a nagyvállalati léptékek következményeként emelkedő munkanélküliségi rátát. Tapasztalatok szerint ugyanis az újonnan alakuló vállalkozások átlagosan 2,5 új munkahelyet teremtenek.

A német vállalkozások 9,1%-nak az árbevétele 35 ezer és 50 ezer DEM, 72%-nak ötvenezer és egymillió DEM, 14,4%-nak egy- és ötmillió DEM között van. A 25 millió DEM-nél nagyobb árbevételű vállalkozások a teljes sokaság 0,9%-át teszik ki, ugyanakkor a vállalkozások összárbevételének 64,9%-át adják. Ezen számok is bizonyítják, hogy a kkv szektor számbeli és foglalkoztatottsági súlyánál jóval kisebb az összárbevételben betöltött szerepe. A szektor gazdasági súlyát azonban jobban közelíti a hozzáadott érték előállításában való részvétele. A kkv-k a vállalati szektor hozzáadott értékének közel 45%-át állítják elő, amiből az is következik, hogy az egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték a nagyvállalatok esetében átlagosan közel 60%-kal magasabb.

A nagyvállalatok egy főre jutó magasabb hozzáadott értékét azzal lehet magyarázni, hogy tőke- és technológiai intenzív tevékenységek miatt az egy főre eső befektetett tőke is magasabb mint a kkv-k esetében, és fordítva, a kkv-k gyakran alkalmaznak munkaintenzív technológiákat, (illetve szerepelnek az élőmunka-igényes szolgáltatásokban), amivel különösen jelentőssé válik foglalkoztatáspolitikai szerepük.

E tényeket együttesen figyelembe véve az alábbiakban foglalhatjuk össze e szektor jelentőségét Németországban:

- A kkv-k beszállítói tevékenységükkel nagy mértékben hozzájárulnak a német nagyvállalatok nemzetközi sikereihez.

- A kkv szektor a munkaerőpiacon komoly keresletet támaszt, ezzel is biztosítva több millió ember megélhetését.
- A kkv-k darabszámukat tekintve a Németországban működő vállalkozások több mint 99%-át teszik ki.
- Az innovatív kkv-k a jövő sikeres nagyvállalatainak a lehetőségét hordozzák magukban.
- A kkv-k folyamatos megalakulása és megszűnése biztosítja azt, hogy a német gazdaság a világgazdasági kihívásokhoz strukturálisan mind jobban alkalmazkodjon.
- A kkv-k jelenléte mérsékli a gazdasági ciklusok negatív kilengéseit a munkaerőpiacon, illetve hozzájárul a német nagyvállalatok átstrukturálásához, innovatívításának és a versenyképességének növeléséhez az outsourcing, illetve a K+F eredmények értékesítése révén.

Németországban a kkv-k jelentőségének ismeretében a szövetségi kormány számos olyan kkv-kat támogató programot hirdetett meg, amelyek megvalósításában a tartományi kormányok, a helyi kamarák, illetve speciálisan erre a célra létrehozott intézmények (bankok, kockázati-tőke-társaságok stb.) aktívan közreműködnek. A cél, hogy Németországban a kkv-nek a foglalkoztatottságban és a hozzáadott érték előállításában betöltött súlya emelkedjen, elérje, később pedig meghaladja az EU átlagot.

A kkv-k alapításának, működtetésének pénzügyi támogatása

A Deutsche Ausgleichsbank AG (DtA) felmérései szerint a vállalkozások tönkremenetelének a leggyakoribb oka a *pénzügyi források hiánya*, amelyet a megkérdezettek 68,6%-a emelt ki legkomolyabb problémaforrásként. A felmérés szerint a második helyre az *információk hiánya* került, és csak ezt követte a *rossz gazdálkodási gyakorlat és a külső körülmények negatív hatása*. A felmérésből azt a következtetést lehet levonni, hogy a kis- és középvállalkozások alapítását és stabil működtetését megcélzó állami támogatási politikának elsősorban a hiányzó finanszírozási források megteremtésére, illetve a vállalkozások információellátásának javítására és az oktatásban meglévő lehetőségek kihasználására kell törekednie.

A kkv-k tőkéhez jutásának segítése

Németországban a kis- és középvállalkozások tőkéhez jutásának elősegítésében *elkülönülnek a szerepek a helyi, tartományi és országos (szövetségi) szinten*. További jel-

lemzője az állami támogatásnak e téren, hogy aktívan *együttműködik a privát szférával*.

Helyi szinten a kis- és középvállalkozás a számlavezető bankjánál, a helyi ipari és kereskedelmi kamaránál, illetve a helyi önkormányzatnál jut információhoz a tőkebevonás lehetőségeiről. Az előbbi intézmények tanácsadással is segítik a vállalkozót, hogy megfelelő színvonalú üzleti tervet tudjon bemutatni a potenciális tőkebefektetők számára. A helyi intézmények alapvetően kommunikációs kapocsként funkcionálnak a vállalkozó és az állami vagy magántulajdonú tőkebefektető között.

Tartományi szinten a DtA és a Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) tartományi fiókjai, a tartományi önkormányzat tőkebefektető társaságai, illetve magántőke jön számításba a vállalkozó számára.

Országos szinten a DtA és a KfW bankok mint az állami támogatás intézményei, illetve a nagyobb magán tőketársaságok döntenek a befektetésről.

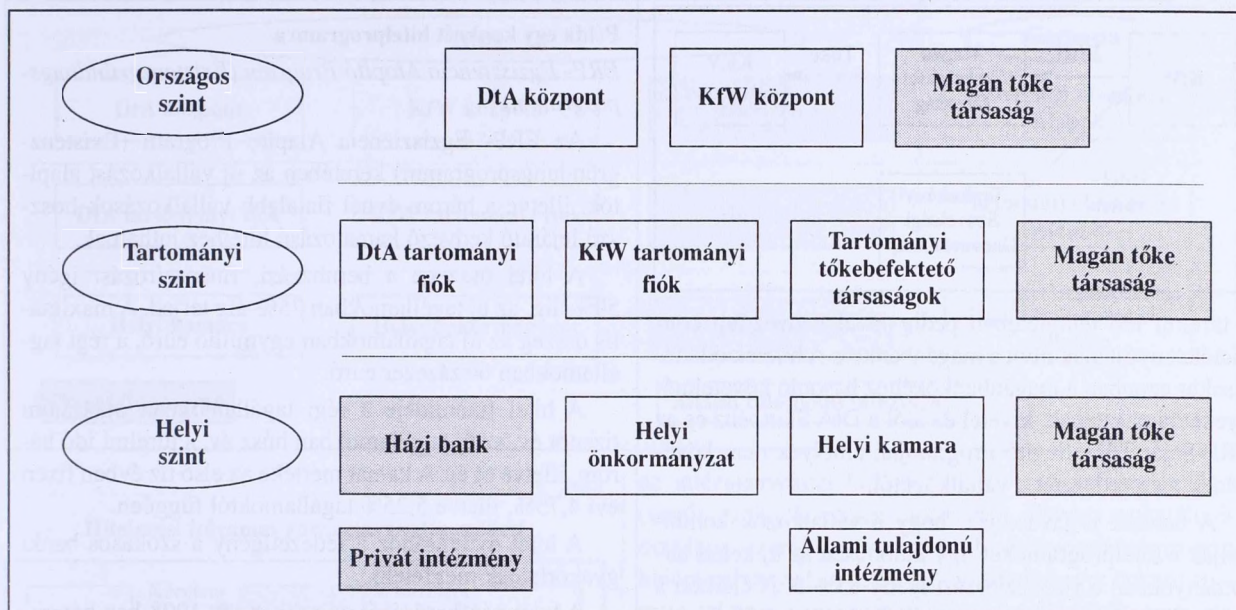
Általános gyakorlat, hogy piacconform módon történik a kkv-k tőkéhez jutásának állami támogatása. (Az egyes szinteket és szereplőket az *1. ábra* foglalja össze.)

Németországban a kis- és középvállalkozások tőkéhez jutását az állam közvetett, illetve közvetlen módon is elősegíti. Mindkét támogatási program kulcsszereplője két állami tulajdonban lévő bank, a Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) és a Deutsche Ausgleichsbank (DtA). A *közvetett támogatás* folyamata úgy zajlik, hogy a magántulajdonban lévő kockázati-tőke társaságok kis- és középvállalkozásokba való befektetés esetén a befektetés bizonyos hányadának erejéig kedvező kamatozású refinanszírozó hitelhez jutnak, s e co-finanszírozás révén a kockázati-tőke-társaságok hozamelvárási lényegesen alacsonyabbá válhatnak. (*2. ábra*) Ennek a támogatásnak az a nagy előnye, hogy a magántőkére bízva a piac képes, életerős kkv-k kiválasztását, a refinanszírozással azonban csökkentik a magánbefektetők kockázatát, módosulnak az általános megtérülési követelmények, és ezáltal fokozódik a magántőke szerepvállalása a kis- és középvállalkozások tőkefinanszírozásában.

A *közvetlen támogatás* esetében a tőkét, tőkéstársast kereső kis- és középvállalkozás közvetlen kapcsolatba kerül olyan intézménnyel, amely szövetségi vagy tartományi forrást fektet be tőkeként a vállalkozásba.

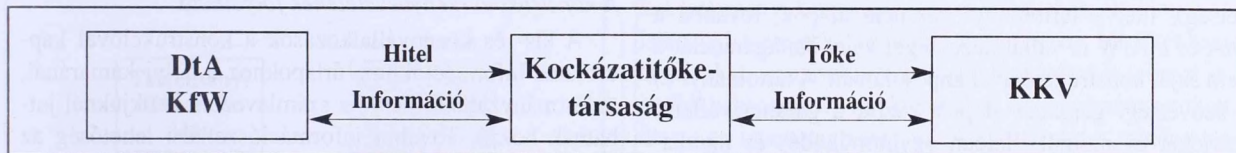
A Németország területén működő összes kkv tőkéhez jutását segítik elő a 80%-ban a szövetségi kormány, 20%-ban a helyi tartományok tulajdonában lévő KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) bank által szervezett programok. A kisebb összegű, helyi jelentőségű refinanszírozó hitelek, illetve tőkebefektetések esetében a KfW regio-

A kkv-k tőkéhez jutásának intézményi szereplői



2. ábra

A közvetett támogatás folyamata



nális fiókjaiban születik a döntés, az országos vagy nemzetközi jelentőséggel bíró tőkebefektetések, refinanszírozó hitelek megítélésében a KfW központja (Berlin) felelős.

ERP-részesedés program

A European Recovery Program (ERP) keretében a KfW bank kedvező kamatozású hosszú lejáratú refinanszírozó hiteleket nyújt olyan tőkebefektető társaságok számára, amelyek kis- és középvállalkozásokba investálnak. Ez a program a közvetett támogatások közé tartozik.

A régi tagállamokban a tőkebefektető magántársaság a befektetett összeg 75%-nak mértékéig akár tíz éves futamidejű kedvező kamatozású hitelhez jut a KfW-től. A törlesztés egy összegben a befektetésből való kiszálláskor (exitkor) történik.

Az új tagállamokban a befektetett összeg 85%-nak mértékéig jut refinanszírozó hitelhez a tőketársaság.

A refinanszírozó hitel kamata 2000 májusában hat százalék volt, ami kb. egy százalékkal magasabb a német állampapír kamatánál. A refinanszírozó hitel a régi tagállamokban maximum 375 ezer DM befektetésenként, az új tagállamokban 850 ezer DM.

A konstrukció igénybevételeinek folyamata

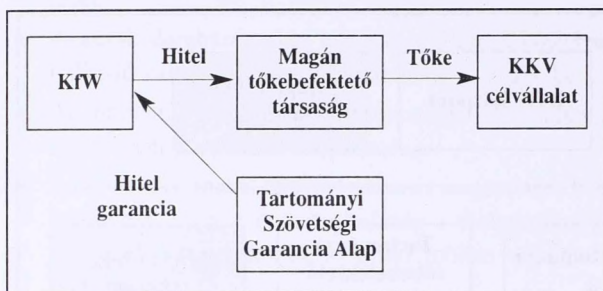
A kockázattőke-társaságok közvetlenül lépnek kapcsolatba a KfW regionális fiókjával mielőtt befektetnének a célvállalatba. A privát tőkebefektető társaság és a célvállalat közötti befektetési tárgyalások átlagosan hat hónap alatt a KfW szakemberei is felmérik, hogy az adott esetben a privát tőketársaság jogosult-e a kedvező kamatozású hitel felvételére vagy sem. További fontos tényező a refinanszírozó hitel fedezete. A hitel fedezeteként a tőketársaság célvállalatban lévő részesedése az esetek többségében önmagában nem elegendő. Ilyenkor a tartományi vagy szövetségi garancia alapok, amelyek állami forrásból működnek, kezességet vállalnak a hitel mértékének 80%-ig. (A folyamatot a 3. ábra szemlélteti.)

Kedvezményes hitelprogramok

Németországban a kis- és középvállalkozások kedvezményes hitelezésével a Deutsche Ausgleichsbank (DtA) és a Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bankok foglalkoznak. Mivel mindkét bank állami tulajdonban van, kamatkövetelményeik jóval alacsonyabbak, a futamidő és

3. ábra

A hiteltámogatás folyamata



a türelmi idő tekintetében pedig jóval kedvezőbb kondíciókat nyújtanak mint a magánbankok. A hitelek odaítélésekor azonban a magánbankokéhoz hasonló követelményeket támasztanak, kivétel ez alól a DtA Startpénz és az ERP-Saját Tőke Segítő Programjai, amelyek nem követelnek meg fedezetet a vállalkozótól.

A bankok is javasolják, hogy a vállalkozók kombinálják a hitelprogramokat, így különösen az új keleti tartományokban a finanszírozási igény 85%-át is elérheti a felvett hitelek együttese, ami a 15% mértékű saját forrással együtt elegendő a finanszírozáshoz.

A hitelprogramokkal szorosan együttműködnek a szövetségi, illetve tartományi garancia alapok, továbbá a DtA és a KfW is vállal kezességet vagy bankgaranciát a nem saját konstrukciójával kapcsolatban. A tartományi és a szövetségi garancia alapok között a garanciavállalás mértékét és módját illetően együttműködés és munkamegosztás tapasztalható. Jellemzően a nagyobb kötelezettségvállalást jelentő garanciák nyújtásával a szövetségi garancia alapok, a kisebbekkel a tartományi garancia alapok foglalkoznak. A magántulajdonban lévő bankok is vállalnak kezességet és nyújtanak garanciát kis- és középvállalkozások számára. A szövetségi és tartományi garancia alapok, a DtA -val egyetemben abban különböznek a magánbankoktól, hogy nincsen profitmaximalizálási törekvésük, céljuk az önfenntartó gazdálkodás, ami azt eredményezi, hogy alacsonyabb díjak mellett nyújtják szolgáltatásaikat mint a magánbankok, továbbá olyan kisebb összegű tranzakciókkal is foglalkoznak, amivel a magánbankok méretgazdaságossági okok miatt nem.

A szövetségi állami programok hosszú és rövid lejáratú hiteket biztosítanak az induló és működő kis- és középvállalkozások számára tevékenységi körtől függetlenül. A programok működtetésének központi intézménye a DtA és a KfW, amelyek a termékeiket, szolgáltatásaikat a fiókhálózatukon kívül a kereskedelmi bankokon keresztül is közvetítik. A kedvezményes hitelprogramok további jelentős intézményi szereplői a tartomány szinten, illetve az országos szinten működő garancia alapok, kezesség és garanciavállalásaikkal segítik a hitelek felvé-

tését. (A 4. ábra szemlélteti a hitelezési folyamat intézményi struktúráját).

Példa egy konkrét hitelprogramra

ERP- Egzisztencia Alapító Program (Existenzgründungsprogramm)³

Az ERP- Egzisztencia Alapító Program (Existenzgründungsprogramm) keretében az új vállalkozást alapítók, illetve a három évnél fiatalabb vállalkozások hosszú lejáratú kedvező kamatozású hitelhez juthatnak.

A hitel összege a beruházási, finanszírozási igény 50%-áig, az új tagállamokban 75%-áig terjed. A maximális összeg az új tagállamokban egymillió euró, a régi tagállamokban ötszáz ezer euró.

A hitel futamideje a régi tagállamokban maximum tizenöt év, az új tagállamokban húsz év, a türelmi idő három, illetve öt év. A kamat mértéke az első tíz évben fixen évi 4,75%, illetve 5,25% tagállamoktól függően.

A hitel nyújtásához a fedezetigény a szokásos banki gyakorlatnak megfelelő.

A hitel népszerűségét mutatja, hogy 1998-ban hárommilliárd DEM összegű hitelfolyósítás történt.

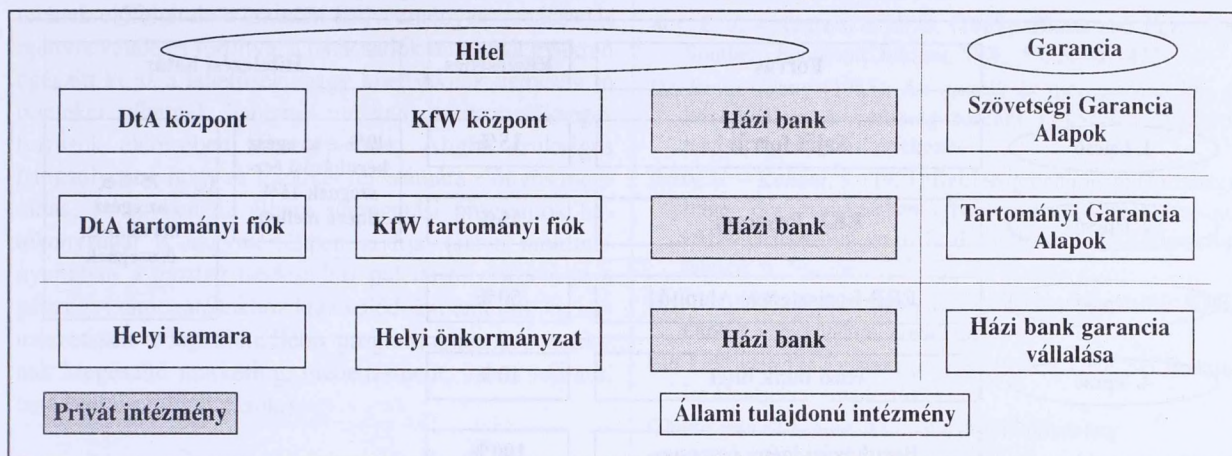
A konstrukció igénybevételének folyamata

A kis- és középvállalkozások a konstrukcióval kapcsolatos információkhoz, űrlapokhoz a helyi kamaránál, önkormányzatnál, illetve a számlavezető bankjuknál juthatnak hozzá. További információszerezési lehetőség az internet, ahol a DtA honlapján (www.dta.de) minden programról részletes tájékoztató található. A hiteligényt a házi banknál kell jelezni, ahol az első szűrővizsgálatokat a helyi bank szakemberei végzik. A DtA regionális vagy országos fiókjával – hitelmérettől függően – a házi bank veszi fel a kapcsolatot. Tekintettel arra, hogy a hitel elbírálásához banki biztosítékok szükségesek, a hiányzó fedezetek esetében a tartományi garancia alap vagy a házi bank garanciát vállalhat. (5. ábra)

Példa a DtA programjainak komplex igénybevételére

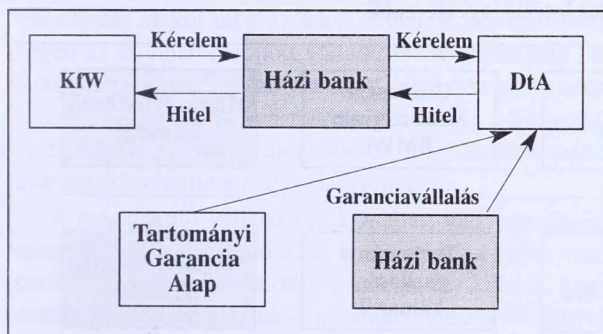
A DtA minden ismertetőjében, nyomtatványában hangsúlyozza, hogy érdemes kombinálni a különböző hitelkonstrukcióit. Ez – és a jelenlegi magyar gyakorlattól való eltérés itt figyelhető meg –, azt jelenti, hogy egy adott gazdasági célra többféle konstrukció is igénybe vehető. Tanácsadó közreműködése azért is szükséges, mert a vállalkozó ritkán képes egymaga arra, hogy a különböző szempontok szerint (pl. futamidő, kamatszint, felhasználási megkötések, visszatérítendő vagy vissza nem térítendő támogatás, adóból leírható közvetett vagy normatívan nyújtott közvetlen kamattámogatás stb.) optimalizálja tervezett támogatási portfólióját.

A kkv-k hitelezésének intézményi szereplői



5. ábra

Hitelezési folyamat garanciavállalás mellett



A 6. ábra szemlélteti, hogy a DtA források kombinációjával miképpen lehet egy beruházást finanszírozni.

A DtA induló kisvállalkozások számára javasolja a fenti csomag kiegészítőjeként, illetve esetenként alternatívájaként a Startpénz igénybevételét, amely max. 50 000 euró nagyságú beruházás teljes finanszírozását teszi lehetővé.

Alapításhoz, működéshez szükséges tanácsadás, oktatás, információ

A kis- és középvállalkozások versenyképességét, működési hatékonyságát jelentősen javíthatják a tanácsadási programok során szerzett új ismeretek, információk. A DtA idézett felmérése szerint a hiányzó pénzügyi források mellett az információk hiánya a legfőbb okozója a csődnek.

A kis- és középvállalkozások tulajdonosai, vezetői számára helyi, tartományi, illetve szövetségi szinten szerveztek tanácsadási programokat.

A vállalkozók helyi szinten az önkormányzatoknál, a helyi kamaráknál jutnak ingyenes tanácsadáshoz a vállalkozás alapításával, menedzselésével kapcsolatban. Ezeknél

az intézményeknél hozzáférhetnek piaci információkhoz (vevők, szállítók, versenytársak stb.), illetve a regionális és országos szintű intézmények formanyomtatványaihoz, különkiadványaihoz, tanácsadó füzetekhez. Az önkormányzatoknál azok az internet címek is hozzáférhetők, amelyekről le lehet tölteni színvonalas tanácsadói anyagokat.

A vállalkozók tartományi szinten a DtA és a KfW bankok tartományi fiókjainál juthatnak ingyenes, általános vállalkozói ismereteket tartalmazó tanácsokhoz. Mindkét bank tanácsokat, ajánlásokat tartalmazó broszúrákat is terjeszt saját fiókhálózatán, a helyi kamarákon és önkormányzatokon, illetve az interneten keresztül. A DtA banknak minden tartományban van három-négy tanácsadó központja (Beratung-szenterum), ahol a vállalkozók tanácsokban részesülnek.

A Tartományi Gazdasági Minisztériumok részt vesznek a Szövetségi Gazdasági Minisztérium programjainak megvalósításában, közvetítésében, illetve saját tanácsadói programokat, a tartományra vonatkozó információkat közvetítenek a kis- és középvállalkozók felé. Tartományi szinten információnyújtás szempontjából további intézmények a tartományi kamarák.

A Gazdasági Minisztérium (Bundesministerium für Wirtschaft) és a Gazdasági Hatóság (Bundesamt für Wirtschaft), továbbá az Oktatási, Kutatási és Technológiai Minisztérium (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Technologie) adja az intézményi keretét a szövetségi, országos szintű tanácsadói, információnyújtó programoknak. A 7. ábra szemlélteti az információnyújtás és a tanácsadói programok intézményi szereplőinek sémáját.

Szövetségi tanácsadó programok

A Gazdasági Minisztérium (BMWi) és a minisztérium célszervezete, a Gazdasági Hatóság (BAW) a tanácsadási költségek egy részének átvállalásával támogatja, hogy a kkv-k professzionális szakemberek tanácsaira alapozva

DtA hitelek kombinációi a beruházások finanszírozására a régi tagállamokban

	Forrás	Részesedés	Hitelezési határ
1. lépcső	Saját forrás	15%	40%-a az egész beruházási összegnek 15% önerő mellett
2. lépcső	EKH Program	25%	
3. lépcső	ERP-Egzisztencia Alapító	50%	
4. lépcső	Házi bank hitel	10%	
	Beruházási igény összesen	100%	75%-a az egész beruházási összegnek

7. ábra

Információnyújtás, tanácsadás intézményi szereplői

Országos szint	DtA központ	KfW központ	Gazdasági Minisztérium BMWi	Magán tanácsadó társaság
Tartományi szint	DtA tartományi fiók	KfW tartományi fiók	Tartományi gazdasági kamarák	Magán tanácsadó társaság
Helyi szint	Házi bank	Helyi önkormányzat	Helyi kamara	Magán tanácsadó társaság
	Privát intézmény		Állami tulajdonú intézmény	

jussanak döntés előkészítő, illetve döntéstámogató információkhoz. A BMWi a következő tanácsadói programokat támogatja:

- Általános tanácsadás
- Tanácsadás vállalatalapításhoz, működtetéséhez
- Energia takarékosági és környezetvédelmi tanácsadás

Példa egy konkrét tanácsadói programmal kapcsolatban

Általános tanácsadás

Általános tanácsadás keretében felméri a vállalkozás helyzetét, stratégiai pozícióját. Elemzik a külső környezetet, a versenytársakat, vevőket, szállítókat. Prognosztizálják az új belépők és a helyettesítő termékek megjelenésének valószínűségét. Áttekintik a szervezet erőforrásait, működési folyamatait szervezeti struktúráját. Rávilágítanak a szervezet gyenge pontjaira, felhívják a figyelmet a veszélyekre és a jövőbeli lehetőségekre. Az általános tanácsadás során megvizsgálják, hogy a vállalkozás stratégiája, illetve tevékenysége versenyképes-e vagy sem.

A vállalkozás a helyi iparkamarából hozzájuthat független tanácsadók, tanácsadócégek névjegyzékéhez, és kiválaszthatja a tanácsadót.

A BMWi támogatásának mértéke, ami költségtérítés formájában jelentkezik, maximum 3200 DEM vagy a tanácsadói díj negyven százaléka.

Az elmondottak rávilágítanak arra, hogy Németországban a pénzügyi támogatás hatékony igénybevételenek előfeltétele a (szintén kedvezményes) tanácsadás igénybevétele és fordítva, a tanácsadók munkáját gyakran egészíti ki az a lehetőség, hogy kliensüknek nemcsak jó ötleteket adhatnak, hanem a megvalósításhoz szükséges források elérésében is segíthetnek. Aligha szükséges hangsúlyozni, hogy ez mindkét fél számára előnyös megoldás, és egyben az állami támogatási programok hatékonyságát is nagymértékben javítja. (Jelen tanulmányunkban a gazdag tanácsadási palettáról elsősorban a pénzügyi támogatásokhoz kapcsolódókat emeltük ki, természetesen a legkülönbözőbb programokhoz kapcsolódóan kiegészítő marketing, menedzsment, üzletviteli stb. tanácsadói szolgáltatások.)

Összefoglalás, eredmények

Az állami vállalkozásösztönzés, az induló vállalkozások támogatásának egyik mérőeszköze, hogy hány új vállalkozás alakul meg az adott évben. A hetvenes évek végén az újonnan alapított vállalkozások száma alig haladta meg évente a százötvenezret, 1990-ben az újonnan alakuló vállalatok száma már meghaladta a háromszázezret, míg 1997-ben az újonnan alakuló vállalatok száma már megközelítette a négyszázötvenezret.

A megalakuló vállalkozások mellett makrogazdasági szempontból fontos mérőszám, hogy egy adott évben mekkora a megszűnő vállalkozások száma, így kiderül, hogy összességében emelkedik-e az adott évben a vállalatok száma vagy sem.

1978-81 között gyakorlatilag nem nőtt a vállalkozások száma, mivel közel annyi vállalat szűnt meg mint amennyi megalakult. 1981-85 között a vállalatok számának gyarapodása alatta volt az évi ötvenezernek. 1985 után a vállalatok számának nettó növekedése folyamatosan emelkedett 1991-ig, majd utána stabilizálódott az éves növekedés közel évi nyolcvanezer darabban.

A vállalkozások számának folyamatos gyarapodása azt támasztja alá, hogy kedvező működési körülmények jellemzik a vállalati szektort. A vállalat alapítások magas száma arra enged következtetni, hogy a vállalat alapítás állami támogatása (hitelprogramok, tőkeprogramok, információnyújtás) hatékony. A vállalkozások megszűnésének nagy száma egyrészt technikai okokkal magyarázható (adózási szempontok, végelszámolás, fúziók, vállalatfelvevési ársok), másrészt azzal, hogy viszonylag magas a tönkremenő kisvállalkozások száma. A kkv-szektor működésének támogatására az állam komoly erőfeszítéseket tesz, azonban a hiányzó vállalkozási ismeretek, és a helytelen gazdálkodási gyakorlat ellen csak további oktatási programokkal és még szélesebb körű tájékoztatással lehet védekezni.

Irodalomjegyzék

- Acs, Z. J. – Audretsch, D. B. (1989): Births and Firm Size, Southern Economic Journal, VOL. 55, S. 467-475
- Dr. Bayer József (1985): Az osztrák és nyugatnémet kis- és középvállalatok nemzetgazdasági fejlődésre gyakorolt hatása, Kandidátusi értekezés
- Brix, U. – Kohaut, S. (1997): Betriebsgründungen: Hoffnungsträger des ostdeutschen Arbeitsmarktes – Ergebnisse aus IAB-Betriebsdatei und IAB Betriebspanel, IAB Összefoglalás Nr. 6, Nürnberg
- ENSR (1997): Das europäische Beobachtungsnetz für KMU, Ötödik éves jelentés, Zoeteermeer
- Ein Leitfaden für Existenzgründer, 1998, CDU/CSU Fraktion Im Deutschen Bundestag, Bonn
- Global Private Equity 2000, PWC különkiadvány
- Wirtschaftliche Förderung: Hilfen für Investitionen und Innovationen, 2000, Referat Öffentlichkeitsarbeit – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
- www.dta.de Die Förderprodukte der DTA, Deutsche Ausgleichsbank (DTA) aktuális konstrukciói, programjai
- www.BMWi.de, A Gazdasági minisztérium (Bundesministerium für Wirtschaft) honlapja
- www.kfw.de, A Kreditanstalt für Wiederaufbau állami forrásokat kezelő bank kedvezményes támogató konstrukciói az új-tagállamokba befektető KKV-k számára
- www.bmbf.de, Bundesministerium für Bildung und Forschung honlap
- Entwicklungen und Rahmenbedingungen, Universität Mannheim IFM-Tätigkeitsbericht 2000, Internet honlap
- www.neumarkt.de Internet honlap

Egyéb adatforrások

- A Statistisches Bundesamt honlapon talált statisztikai adatok
- A Bundesanstalt für Arbeit honlapon talált statisztikai adatok

Lábjegyzetek

- 1 A statisztikai adatok összehasonlítását nyilván irreálissá tenné, ha az NDK adatait is számításba vennénk, hiszen ott a magánvállalkozás a '80-as években alapvetően korlátozott, tiltott volt.
- 2 Itt megjegyzendő, az EU-ban a gazdasági fejlettség és a mikro-vállalkozások száma fordított arányt mutat, a kevésbé fejlett Görögországban és Portugáliában magasabb ez a szám, míg Németországban és Franciaországban alacsonyabb. Ez az összefüggés elgondolkodtató lehet, a magyar kkv-fejlesztési politika céljainak kitűzésekor is.
- 3 A magyarországi starthittel való hasonlóság nem véletlen. Eredetileg ezt a támogatási formát vették alapul a starthittel kondíciójának megállapításakor hazánkban.

KISVÁLLALKOZÁSOK ÉS AZ INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIA

2000 októberében a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központja, valamint a Vállalkozáskutató Intézet és Vállalkozási Inkubátorház Kht. pályázatot nyújtott be a Miniszterelnöki Hivatal Informatikai Kormánybiztoságához az „Információtechnológia alkalmazása a magyarországi kisvállalkozásokban” címen lebonyolítandó kutatás támogatására.

A pályázat előkészítését is figyelembe véve, az egy éves munka eredményeként 268 oldalas zárótanulmány készült, amely részletesen tartalmazza a – vizsgálat mélységét tekintve nemzetközi összehasonlításban is nagy számú mintára vonatkozó – empirikus kutatás feldolgozott adatait és megállapításait.

A továbbiakban röviden összefoglaljuk e kutatás kereteit, majd néhány fontos moduljának eredményeit adjuk közre, bízva abban, hogy a későbbi publikációk további részletekkel és végső következtetésekkel is megismertetik az érdeklődőket.

A kutatás aktualitása

A kis- és középvállalkozói szektor fejlettsége mint nemzetgazdasági versenyképességi tényező

A kis- és középvállalkozási szektor méretei, működésének hatékonysága önmagában is, de a nagyvállalatokhoz való kapcsolódásukon keresztül fontos nemzetgazdasági versenyképességi tényezőnek tekinthető. Egyértelműen érzékelhető ez azokból a széles körű gazdaságpolitikai döntéssorozatokból és végrehajtásukból, amelyek a fejlett országokban tapasztalhatók e szektor támogatására, valamint azon új programokból, amelyeket az elmúlt egy-két

évben dolgoztak ki ezen államokban és különböző nemzetek feletti szervezetekben (OECD, EU).

Az 1990-es években a magyar gazdaságpolitika figyelme is egyre inkább erre a vállalkozási körre összpontosult, nálunk is születtek új programok (Széchenyi Terv).

A kis- és középvállalkozások számának az elmúlt évtized elején történt ugrásszerű emelkedése mellett azonban e szektor teljesítménye jelentősen elmarad a nemzetközi színvonaltól.

Az információtechnológia alkalmazása mint az üzleti szféra és a gazdaság fejlődésének egyik meghatározó tényezője

Az informatikai piac bővülése, az e-kereskedelem viharos térhódítása és részarányának növekedése, az internetet használó vállalatok és személyek számának ugrásszerű emelkedése megkerülhetlenné teszi az e kihívásra való stratégiai reagálást. Összehangolt kormányzati programok készítésének és megvalósításának lehetünk tanúi e terület fejlesztése érdekében. Az üzleti szféra befektetései már évek óta jelentős mértékben az IT szektor irányába koncentrálnak.

Aligha kétséges, hogy ezen technológia alkalmazása a kis- és középvállalkozások fejlettségének, versenyképességének szintén fontos tényezője.

Nem véletlen, hogy az EU Bizottsága 1999 decemberében meghirdette és elindította az „E-Európa” akciósorozatot, és a fejlett világ egyes országaiban kiemelten támogatják az információtechnológiai vívmányok e szektoron belüli elterjesztését. E téren – úgy tűnik – a hazai tervek is a felzárkózás gyorsítását célozzák meg.

A kutatás fő célja

A fenti tendenciákat figyelembe véve a kutatás alapvetően arra vállalkozott, hogy empirikus felméréssel helyzetelemzést adjon arról, hogy a magyar kis- és középvállalkozási szektor működése során milyen területeken és mértékben használja ki az infokommunikációs technológia nyújtotta lehetőségeket. Körvonalazza, melyek ezen technológia alkalmazásának legfontosabb korlátai és a fejlesztés alapvető irányai, figyelembe véve a nemzetközi tapasztalatokat is.

Választ kívántunk adni arra, hogy a különböző típusú szervezetek (kis- és középvállalkozások, üzleti partnereik, a támogatásban szerepet játszó állami intézmények) számára milyen ajánlások fogalmazhatók meg a nemzetgazdasági szempontból is lényeges versenytenyező fejlesztése érdekében.

A kutatás módszere, adatbázisa

A kutatás empirikus hátterét az interjú módszerrel megvalósított kérdőíves felmérés képezi. Ennek keretében 406 hazai kis- és középvállalkozás tulajdonosa vagy ügyvezetője válaszolt közel száz kérdésre, illetve ötven könyvelőnél (vagy könyvelő cégnél) került sor a 24 kérdést tartalmazó kérdőív kitöltésére. A felmérés az alábbi témakörökre fókuszált:

- Milyen a hazai kkv szektor infokommunikációs infrastruktúrája, és azt hogyan hasznosítják a belső üzletmenetben?
- Hogyan alkalmazzák a technológiát a külső kapcsolatokban, elsősorban a banki szolgáltatások igénybevétele, a beszállítói tevékenységük során?

- Hogyan ítélik meg ezen vállalkozások mai és jövőbeni helyzetüket néhány kiemelt versenytenyező, köztük az e-kereskedelem változásainak függvényében? (EU-s összehasonlító elemzés.)
- A könyvelők, mint a kis- és középvállalkozások csaknem háromnegyedének szolgáltatói, milyen adottságokkal rendelkeznek az IT területén, és hogyan alkalmazzák azt a partnereikkel való együttműködésben?

Az interjúk a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége tagjai közül véletlenszerűen kiválasztott vállalkozásoknál készültek. A mintasokaság számossága a gazdálkodási formát (egyéni vállalkozó – társas vállalkozás), valamint a regionális megoszlást tekintve előre rögzített volt, annak érdekében, hogy statisztikailag megfelelően reprezentálja a teljes hazai vállalkozói kört. A két tényezőt tekintve a minta belső megoszlását az 1. táblázat mutatja.

Ezen változókön túlmenően vizsgáltuk a vállalkozások olyan jellemzőit és összefüggéseit az IT alkalmazással, mint a nettó árbevétel, az exportárbevétel, a létszám alapján mért nagyság, ágazati besorolás, valamint az életkor. Rákérdeztünk az interjúalany iskolai végzettségére, nyelv- és informatikai ismeretére is. Az Európai Unióban kialakult nomenklátúra szerint a mintába 315 mikrovállalkozás (10 fő alatt), 77 kisvállalkozás (10–49 fő között) és 14 középvállalkozás (50–249 fő között) került be.

A feldolgozáshoz az SPSS adatbáziskezelő-rendszert használtuk az általa nyújtott egyszerűbb (megoszlási viszonyszámok) és bonyolultabb (többválasztós regresszió-klaszter elemzés) statisztikai módszerekkel együtt.

1. táblázat

A mintába bekerült vállalkozások száma és megoszlása a gazdálkodási forma és a regionális elhelyezkedés szerint (minta összesen 406 db = 100 %)

Régió	Mintanagyság					
	Társas vállalkozások		Egyéni vállalkozások		Összesen	
	száma	%	száma	%	száma	%
Budapest	65	16,0	47	11,6	112	27,6
Pest megye	18	4,4	30	7,4	48	11,8
Közép-Magyarország	83	20,44	77	18,97	160	39,41
Közép-Dunántúl	14	3,4	26	6,4	40	9,9
Nyugat-Dunántúl	15	3,7	26	6,4	41	10,1
Dél-Dunántúl	13	3,2	23	5,7	36	8,9
Észak-Magyarország	12	3,0	23	5,7	35	8,6
Észak-Alföld	18	4,4	29	7,1	47	11,6
Dél-Alföld	16	3,9	31	7,6	47	11,6
Összesen	171	42,1	235	57,9	406	100,0

BÁLINT András

A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK JÖVŐKÉPÉNEK JELLEMZŐI

A hazánkban is érzékelhető globalizációs tendenciák, illetve az információtechnológia elmúlt években tapasztalható rohamos terjedése egyaránt azt indokolták, hogy egy kutatás során vizsgáljuk meg a magyarországi kis- és középvállalkozások jövőképét az információtechnológia alkalmazásával kapcsolatosan. Kíváncsiak voltunk arra, hogy a magyarországi kkv-k mennyire aktívan készülnek fel az új környezetre és mennyire élnek az előttük nyíló lehetőségekkel. E tanulmány bemutatja a hazai vállalkozások jövőképével kapcsolatos tapasztalatainkat, felvázolva annak egymástól jelentősen eltérő jellemzőkkel rendelkező csoportjait. Ezen túlmenően – ahol arra lehetőség nyílt – összehasonlító elemzéseket végeztünk az EU kisvállalkozásaira vonatkozó kutatás eredményeivel.

1997 második felében az INSEAD két kutatója „Információtechnológia az európai kisvállalatokban” címmel kutatást végzett, melynek keretében megvizsgálták, hogy a 2000-es évre vonatkozóan milyen jövőképpel rendelkeznek az európai kisvállalatok (1). A tanulmány alaphipotézise volt, hogy a kisvállalatoknak mind szervezetiileg, mind technológiailag meg kell újulniuk, illetve stratégiai partnerséget kell kialakítaniuk ahhoz, hogy a jövő globalizációs tendenciáival, kihívásaival szembenézhesenek, és az információs technológia fokozottabb alkalmazása által nyújtott versenyelőnyöket, lehetőségeket kihasználhassák.

A hazánkban is érezhető globalizációs tendenciák, illetve az információtechnológia elmúlt években tapasztalható rohamos terjedése egyaránt azt indokolták, hogy egy kutatás során vizsgáljuk meg a magyarországi kis- és középvállalkozások jövőképét az információtechnológia alkalmazására vonatkozóan.

Az „Információtechnológia alkalmazása a magyarországi kis- és középvállalkozásokban” – kutatásunk keretében ezért átvettünk öt kérdéscsoportot az INSEAD tanulmányból, amelyek a vállalkozások jövőképével, az információs technológiához való kapcsolatával és a stratégiai partnerség kialakításának lehetőségeivel foglalkoz-

tak. Többek között ugyanis kíváncsiak voltunk arra, hogy a magyarországi kkv-k mennyire aktívan készülnek fel az új környezetre, és mennyire élnek az előttük nyíló lehetőségekkel.

E tanulmány bemutatja a hazai vállalkozások jövőképével kapcsolatos tapasztalatainkat, felvázolva ezen kör egymástól jelentősen eltérő jellemzőkkel rendelkező csoportjait. Ezen túlmenően – ahol arra lehetőség nyílt – összehasonlító elemzéseket is végeztünk az EU kisvállalkozásaira vonatkozó kutatás eredményeivel.

A magyarországi kis- és középvállalatok jövőképéről

A vállalkozások jövőképével kapcsolatos öt kérdéskörre a megkérdezettek aszerint válaszolhattak, hogy mennyire fontosnak (valószínűnek) tartják az előre megadott, felsorolt tényezőket. Három válasz volt lehetséges. Lehetett alacsony, átlagos és magas az adott tényező vélt fontossága, valószínűsége. A válaszok feldolgozása során az alacsony megjelölést 1-nek, az átlagos megjelölést 2-nek, míg a magas megjelölést 3-nak tekintettem. A válaszok átlaga megmutatta, mennyire fontosnak, valószínűnek tartják a magyarországi kkv-k az adott tényezőt.

Az öt kérdéskör alapvetően három témakört fog át: a lehetőségek és kihívások, az információs technológia által nyújtott versenyelőnyök és veszélyek, illetve a stratégiai partnerség témakörét.

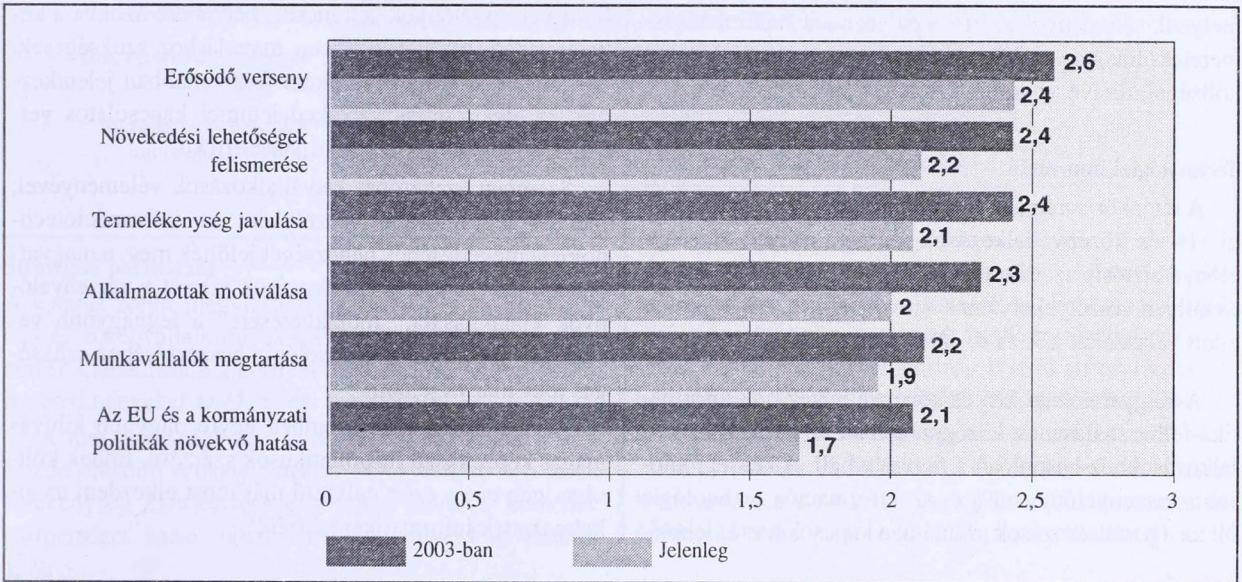
Jól látszik, hogy a magyarországi kis- és középvállalkozások az európai kisvállalkozásokhoz hasonlóan *erősödő versennyel* számolnak, főként új külföldi versenytársak megjelenéséből, illetve kormányzati és EU politikák érvényesüléséből fakadóan. Ahhoz, hogy az erősödő versenyben megállhassák helyüket, egyrészt rendkívül fontos, hogy felismerjék növekedési lehetőségeiket, másrészt, hogy termelékenységüket javítani tudják. A termelékenység emelése viszont elképzelhetetlen az egyre fontosabbá váló, meglévő munkaerő megtartása és

Lehetőségek és kihívások

A külső környezetet jelenleg, illetve 2003-ban a válaszolók szerint várhatóan a következő lehetőségek és kihívások jellemzik, illetve fogják jellemezni (1. és 2. ábra)

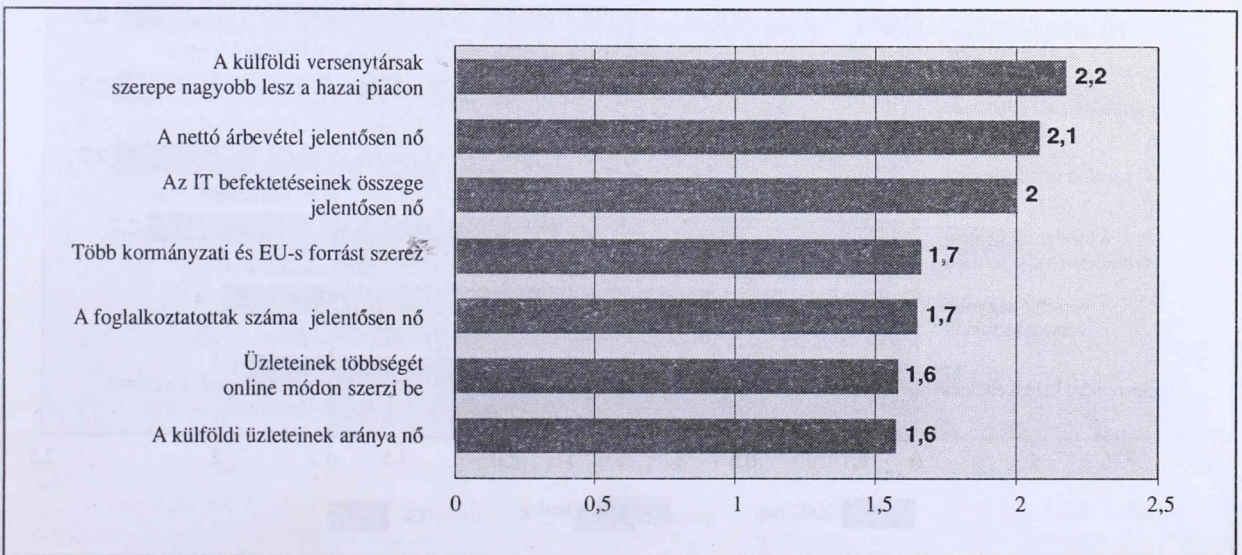
1. ábra

Vélt kihívások a külső környezetben



2. ábra

Vélt lehetőségek a külső környezetben (2003)



megfelelő motiválása nélkül. Nem számolnak viszont a foglalkoztatottak számának erőteljes bővülésével, ami foglalkozáspolitikai szempontból nem igazán „jó hír”.

Az európai kisvállalkozásokkal szemben a növekedés fő forrását nem a külföldi terjeszkedésben vagy az online kereskedelemben látják, hanem belföldi tevékenységük hazai kiterjesztésében. Ezenkívül az európai kisvállalkozások nagyobb mértékben számolnak IT befektetéseik jelentős növekedésével, mint magyarországi „társaik”, ami valószínűleg azzal magyarázható, hogy a befektetésekhez szükséges tőkével jobban el vannak látva.

Vállalkozásaink az európai kisvállalkozásokhoz hasonlóan nem számítanak kormányzati és EU forrásra, melynek véleményük szerint a pályázással kapcsolatos ismeretek hiánya, a pályázatbenyújtás magas közvetett költségei, illetve az adminisztráció lassúsága az oka.

Technológiai innováció

A témakör során azt vizsgáltam, hogy a magyarországi kis- és középvállalkozások számára milyen versenyelőnyt biztosít az információs technológia alkalmazása, és milyen veszélyeket látnak a jövőre nézve. A kérdésekre adott válaszokat a 3. és 4. ábrák szemléltetik.

A magyarországi kis- és középvállalkozások informatika-felhasználásának középpontjában az európai kisvállalkozásokhoz hasonlóan a *fogyasztó* áll. A két legfontosabb versenyelőny, melyet az információs technológia biztosít a vállalkozások számára: a kapcsolattartás lehető-

sége távoli partnerekkel, fogyasztókkal és a jobb minőségű szolgáltatások nyújtása. Ezen versenyelőnyök a fogyasztók igényeinek magasabb szintű kielégítését teszik lehetővé. Hátrább szorulnak, de meghatározóak maradnak a gyorsabb munkavégzéssel és a költségcsökkentéssel kapcsolatos versenyelőnyök. Egyre hangsúlyosabb versenyelőnyként, megkülönböztető elemként jelentkezik az elektronikus kereskedelemben való részvétel.

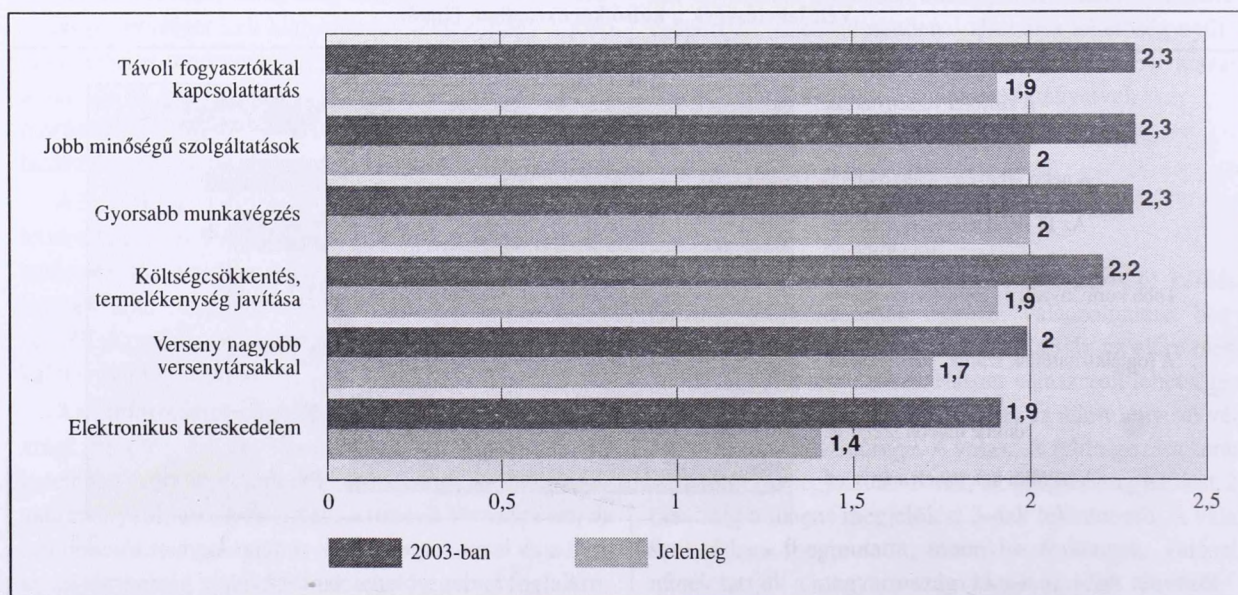
A fentiek során leírt *versenyelőny-átrendeződésnek* az oka: a fejlettebb internet-alapú technológiák alkalmazásának rohamos terjedése a magyarországi kis- és középvállalkozások körében. A távolabbi jövőben várható a költségcsökkentéssel és a termelékenységjavulással kapcsolatos versenyelőnyök „eltűnése”, beépülése azokba a képességekbe, melyek a piacon maradáshoz szükségesek. Megkülönböztető jellemzőként fokozottabban jelentkeznek az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos versenyelőnyök, ami több, mint jelzésértékű.

Szemben az európai kisvállalkozások véleményével, melyek legfontosabb veszélyként az információtechnológia megértésének nehézségét jelölték meg, a magyarországi kis- és középvállalkozások szerint a versenyelőnyök kialakítására, „működtetésére” a legnagyobb veszélyt az információs technológia beszerzéséhez szükséges tőke hiánya jelenti.

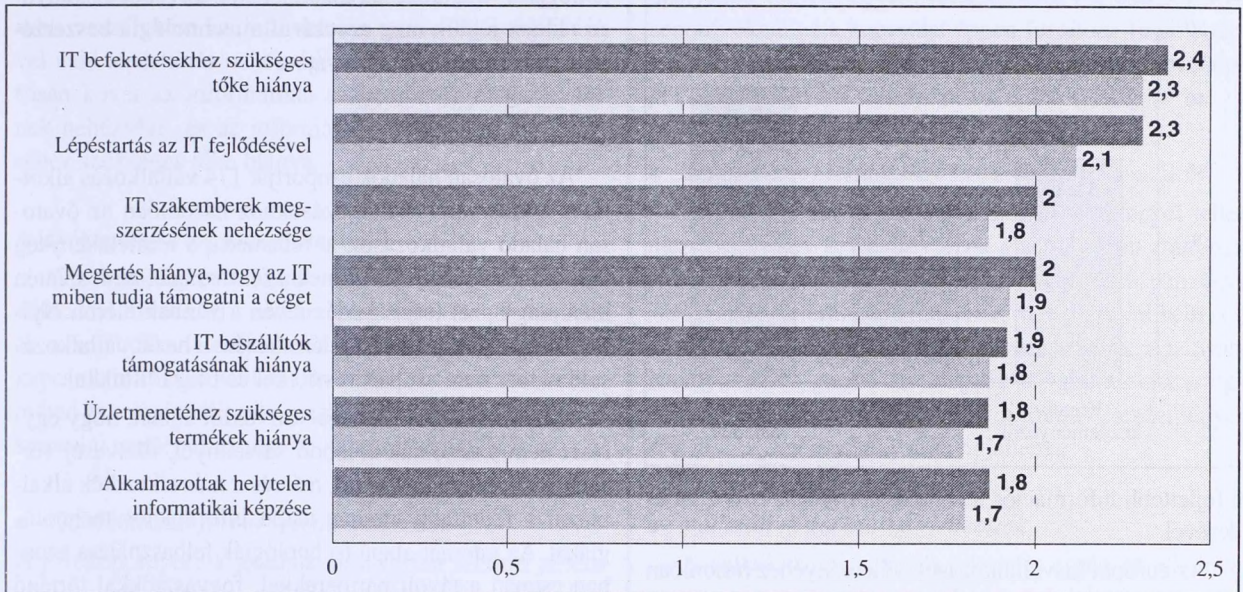
A vállalkozásokkal szemben egyre nagyobb kihívás magas képzettségű informatikusok szerzése. Ennek költsége igen nagy, ezért célszerű már most elkezdni az alkalmazottak informatikai képzését.

3. ábra

Az információtechnológia által biztosított versenyelőnyök



Az információtechnológia fejlődésének kihívásai, veszélyei



Stratégiai partnerség

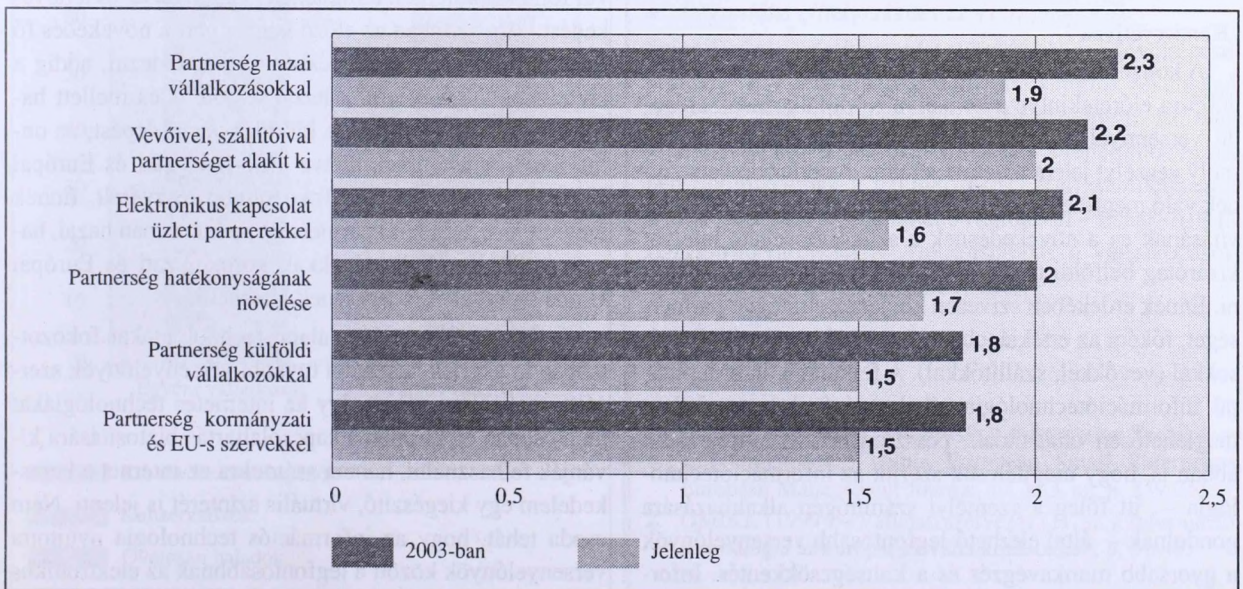
A kutatás során megvizsgáltam, hogy a magyarországi kis- és középvállalkozások mennyire állnak készen partnerség kialakítására a környezetükben lévő szereplőkkel. Az eredményeket az (5. ábra) szemlélteti:

A magyarországi kis- és középvállalkozások a várhatóan erősödő verseny hatékonyabb kivédése és a hazai tevékenység kiterjesztése érdekében szívesen kötnének partnerséget hazai vállalkozásokkal, főként az ellátási

lánchban már részt vevő, a vállalkozással közvetlen kapcsolatban álló vevőkkel és szállítókkal. Fontosnak tartják az így megkötött partnerségek hatékonyságának növelését is. Az európai kisvállalkozások ettől abban térnek el, hogy nemcsak hazai, hanem külföldi vállalkozásokkal is szívesen hoznának létre stratégiai szövetséget.

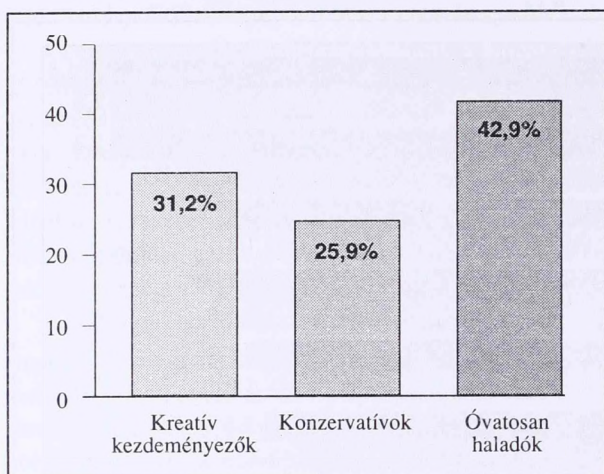
A partnerség kialakításában egyre fontosabb eszközként, módként jelenik meg az elektronikus kapcsolat kiépítése az üzleti partnerekkel. Ez a tény összhangban áll

Stratégiai partnerség megítélése a magyarországi kkv-k körében



6. ábra

Jövőképcsoportok mintán belüli megoszlása



a fejlettebb információs technológia robbanásszerű terjedésével.

Az európai kisvállalkozások véleményéhez hasonlóan a magyarok sem tartják annyira fontosnak partnerség kialakítását kormányzati és EU-s szervezetekkel, ahogy az 5. ábrán is látszik.

Jövőképcsoportok és jellemzőik

Figyelembe véve az öt kérdéscsoportra adott válaszokat, klaszteranalízis alkalmazásával három markánsan elkülönülő csoportot azonosítottunk: a *konzervatívok*, az *óvatosan haladók* és a *kreatív kezdeményezők* csoportját. A csoportok mintán belüli megoszlását szemlélteti a 6. ábra.

„Konzervatívok”

A konzervatívok csoportját százöt vállalkozás alkotja. 2003-ra előretekintve a konzervatív vállalkozások erősödő versennyel számolnak, ami megítélésük szerint komoly veszélyt jelent üzletmenetükre. Az erősödő versenynek való megfelelés miatt felismerik a termelékenység javításának és a növekedésnek a szükségességét, amelyet kizárólag belföldi terjeszkedéssel kívánnak megvalósítani. Ennek érdekében szívesen kötnének stratégiai partnerséget, főként az értékláncban részt vevő hazai vállalkozásokkal (vevőkkel, szállítókkal). A fejlettebb, internet-alapú információtechnológia alkalmazásával kapcsolatban meglehetősen elutasítóak, pesszimisták. Ez kifejeződik abban is, hogy megítélésük szerint az információtechnológia – itt főleg a személyi számítógép alkalmazására gondolnak – által elérhető legfontosabb versenyelőnyök a gyorsabb munkavégzés és a költségsökkentés. Infor-

matikai ismereteik hiánya miatt nem értik azt, hogy az internetalapú információs technológiák miben képesek támogatni vállalkozásuk üzletmenetét. További akadályozó okként jelölik meg ezenkívül a technológia beszerzéséhez szükséges tőke hiányát.

„Óvatosan haladók”

Az óvatosan haladók csoportját 174 vállalkozás alkotja. A konzervatív vállalkozásokhoz hasonlóan az óvatosan haladó vállalkozások is felismerik a termelékenység javításának és a növekedésnek a fontosságát, amit szintén kizárólag hazai terjeszkedés révén kívánnak elérni. Nyitottak stratégiai partnerség létesítésére a hazai vállalkozásokkal, bár nem csupán vevőikkel és beszállítóikkal.

Eltérnek viszont a konzervatívoktól abban, hogy egyrészt nem számolnak erősödő versennyel, illetve új versenytársak megjelenésével, másrészt már elkezdtek alkalmazni a fejlettebb internet-alapú információs technológiákat. Az internet-alapú technológiák felhasználása azonban csupán a távoli partnerekkel, fogyasztókkal történő elektronikus kapcsolattartásra korlátozódik. Ennek megfelelően az információtechnológia legfontosabb versenyelőnyének az elektronikus kapcsolattartást és az ezen keresztül biztosított jobb minőségű szolgáltatások nyújtásának lehetőségét tartják. A legfontosabb hátráltató tényezőt pedig a lépéstartás nehézsége és az információtechnológia „követhetetlen” fejlődése jelenti.

„Kreatív kezdeményezők”

A kreatív kezdeményezők csoportját 127 vállalkozás alkotja. Az eddigi csoportokhoz hasonlóan ők is rendkívül fontosnak ítélik a termelékenység javítását és a növekedést. Míg azonban az előző két csoport a növekedés fő forrását a hazai terjeszkedésben véli felfedezni, addig a kreatív kezdeményezők a hazai terjeszkedés mellett hasonlóan fontosnak tartják a külföldi piacra lépést, az online kereskedelem, illetve a kormányzati és Európai Unió pályázatokon való fokozottabb részvételt. Ennek megfelelően stratégiai partnerséget nem csupán hazai, hanem külföldi vállalkozásokkal, kormányzati és Európai Unió szervekkel is terveznek létesíteni.

A fejlettebb internetes-alapú technológiákat fokozottabban ki akarják használni további versenyelőnyök szerzése, realizálása végett. Így az internetes technológiákat nem csupán elektronikus kapcsolattartás biztosítására kívánják felhasználni, hanem számukra az internet a kereskedelem egy kiegészítő, virtuális színterét is jelenti. Nem csoda tehát, hogy az információs technológia nyújtotta versenyelőnyök között a legfontosabbnak az elektronikus

kereskedelmet jelölték meg, mely természetesen a vállalkozásnak lehetőséget ad arra is, hogy a nálánál nagyobb méretű versenytársakkal versenyezni tudjon. Legfontosabb veszélyként az információs technológia fejlődésével való lépéstartás nehézségét jelölték meg, melyet szoroson követ az informatikai szakemberek megszerzésének nehézsége, és az információs technológia beszerzéséhez szükséges tőke hiánya.

A jövőképcsoportok mintajellemzői

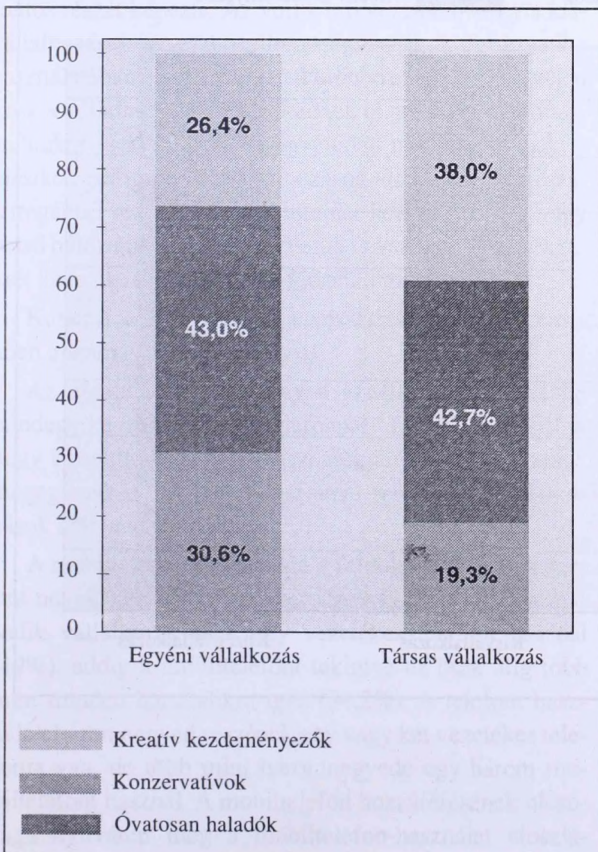
A mintajellemzők közül a jövőképcsoportok a gazdálkodási formával, a tevékenységi területtel, a mérettel, és a regionális elhelyezkedéssel mutattak szignifikáns kapcsolatot. Míg a vállalati mérettel, a gazdálkodási formával és a regionális elhelyezkedéssel erős, addig a tevékenységi területtel gyengébb kapcsolat mutatható ki.

● **Gazdálkodási forma szerinti jellemzők**

A jövőképcsoportok gazdálkodási forma szerinti jellemzőit egyéni és társas vállalkozási bontásban a 7. ábra szemlélteti.

7. ábra

Jövőképcsoportok gazdálkodási formájának jellemzői



Amint a 7. ábrán is látható, a társas vállalkozásokon belül nagyobb arányban található meg a kreatív kezdeményezők, mint az egyéni vállalkozások esetében. A konzervatívoknál ez a kapcsolat éppen fordított. Tehát a társas vállalkozások inkább rendelkeznek pozitív jövőképpel, mint az egyéni vállalkozások.

● **Tevékenységi terület (ágazat) szerinti jellemzők**

Amint a 8. ábrán látható, a pozitív jövőképpel jellemezhető kreatív kezdeményezők a legnagyobb arányban a feldolgozóiparban, a kereskedelemben és a pénzügyi szolgáltatások területén találhatóak, melyek egyébként is a magyar gazdaság húzóágazatainak tekinthetők. Az ingatlanügyletekkel, gazdasági és egyéb szolgáltatásokkal foglalkozó vállalkozásokat azonban a kreatív kezdeményezők viszonylag alacsony aránya jellemzi.

● **Vállalati méret szerinti jellemzők**

A vállalkozások méretét a kutatás során az alkalmazottak számával és a nettó árbevétellel mértem. Mindkét jellemző szerint erős kapcsolat mutatható ki a jövőképcsoportokkal. Ez azt jelenti, hogy a nagyobb méretű és árbevételű vállalkozások általában kedvezőbb jövőképpel rendelkeznek, mint a kisebb vállalkozások. Ennek oka főként az, hogy a nagyobb méretű vállalkozások több információs technológiával, informatikai ismerettel rendelkeznek, mint a kisebb vállalkozások.

Jól mutatja és igazolja a jövőképcsoportok vállalatmérettel való összefüggését a 9. ábra, mely a vállalatméretet szokásos módon az alkalmazottak létszámával méri.

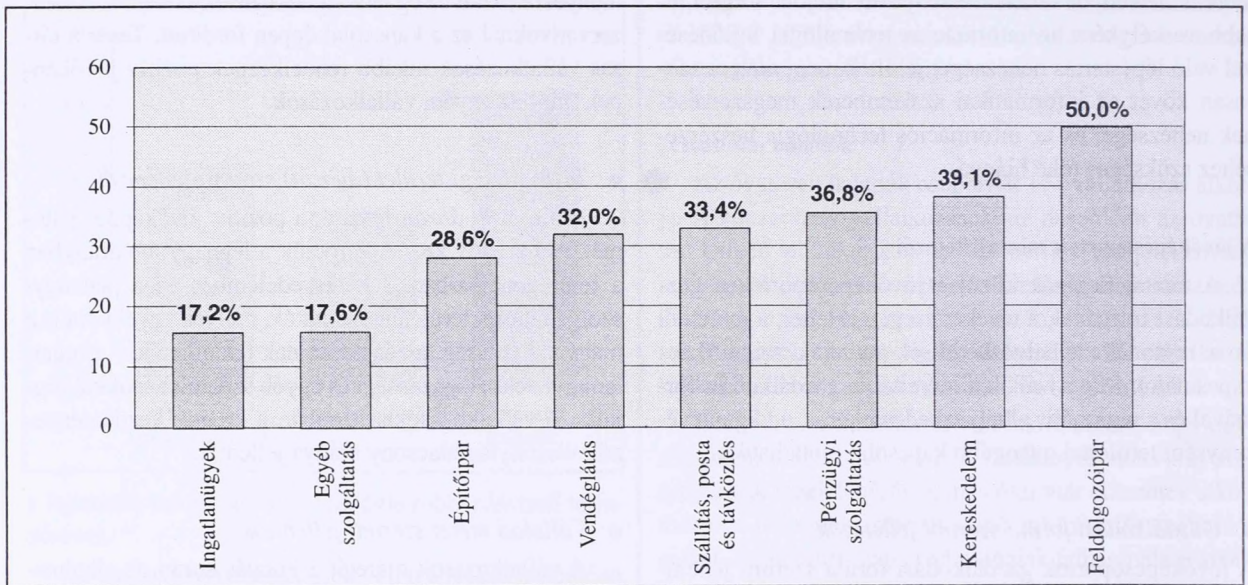
● **Regionális elhelyezkedés szerinti jellemzők**

Szignifikáns, erős kapcsolat mutatható ki a jövőképcsoportok és a régiók fejlettsége között. A régiók fejlettségét GDP-hez való hozzájárulásuk alapján mértem. Előzetes feltételezésemmel szemben, miszerint a fejlettebb régiókban optimistábbak a vállalkozások, pont az ellenkezője igazolódott, épp a fejletlenebb régiókban – Észak-Alföld, Észak-Magyarország – optimistábbak a vállalkozások, ami mindenképpen figyelemreméltó.

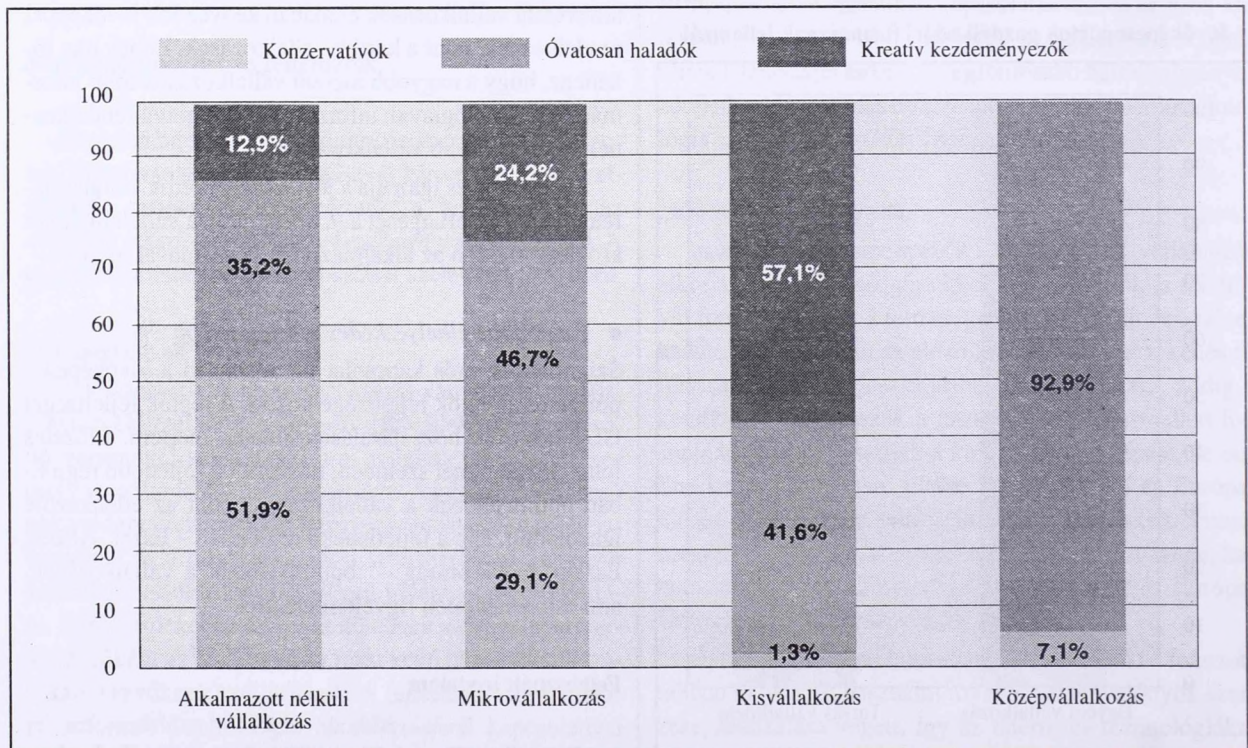
Felhasznált irodalom

1. Dutta, S. – Evrard, Ph. (1999): Information Technology and Organisation within European Small Enterprises, European Management Journal, 17. k. 3. sz. p. 239-251.
2. OMIKK (1999):- Vállalati szervezés (11. sz.): Információtechnológia az európai kisvállalkozásokban, p. 31-49.

Kreatív kezdeményezők aránya az egyes ágazatokban



Jövőképcsoportok alkalmazottak létszáma szerinti jellemzői



PAPP József

KISVÁLLALKOZÁSOK INFORMATIKAI INFRASTRUKTÚRÁJA

A hazai kis- és középvállalkozások minőségi fejlődése szempontjából lényeges kérdés, hogy az internet korszakában milyen kommunikációs eszközökkel rendelkezik egy vállalkozás, azok fejlesztésére mennyit költ és mire használja azokat. A szerző cikkében ilyen irányú kérdőíves felmérésének eredményeit elemzi. Bemutatja a hazai kkv-k információtechnológiához való viszonyát, s elemzi annak jellemzőit.

A kisvállalkozások informatikai infrastruktúrájának feltérképezését, az eszközellátottság színvonalának számszerűsítését szolgáló kutatásunknak a kérdőíves felmérés fontos részét képezte. Az volt a hipotézisünk, hogy a kisvállalkozások az eszközellátottságban és az informatika használatában meglehetősen különböznek. Egyik szélén azok a vállalkozások helyezkednek el, amelyek számítástechnikai eszközöket még egyáltalán nem használnak, a másikon pedig azok a vállalkozások állnak, amelyek számítógéppel rendelkeznek és internet-hozzáférésük és/vagy belső hálózatuk és/vagy szerverük is van, azaz szerves részét képezik az információs társadalomnak.

Kutatási eredményeink a várakozásokat messzemenően alátámasztották. (1. ábra)

Az ábrából kiderül, hogy a kisvállalkozások szinte mindegyike rendelkezik telefonnal. Figyelemre méltó, hogy a mobiltelefon (is) használók aránya gyakorlatilag megegyezik a vezetékes telefonnal rendelkező vállalkozások arányával.

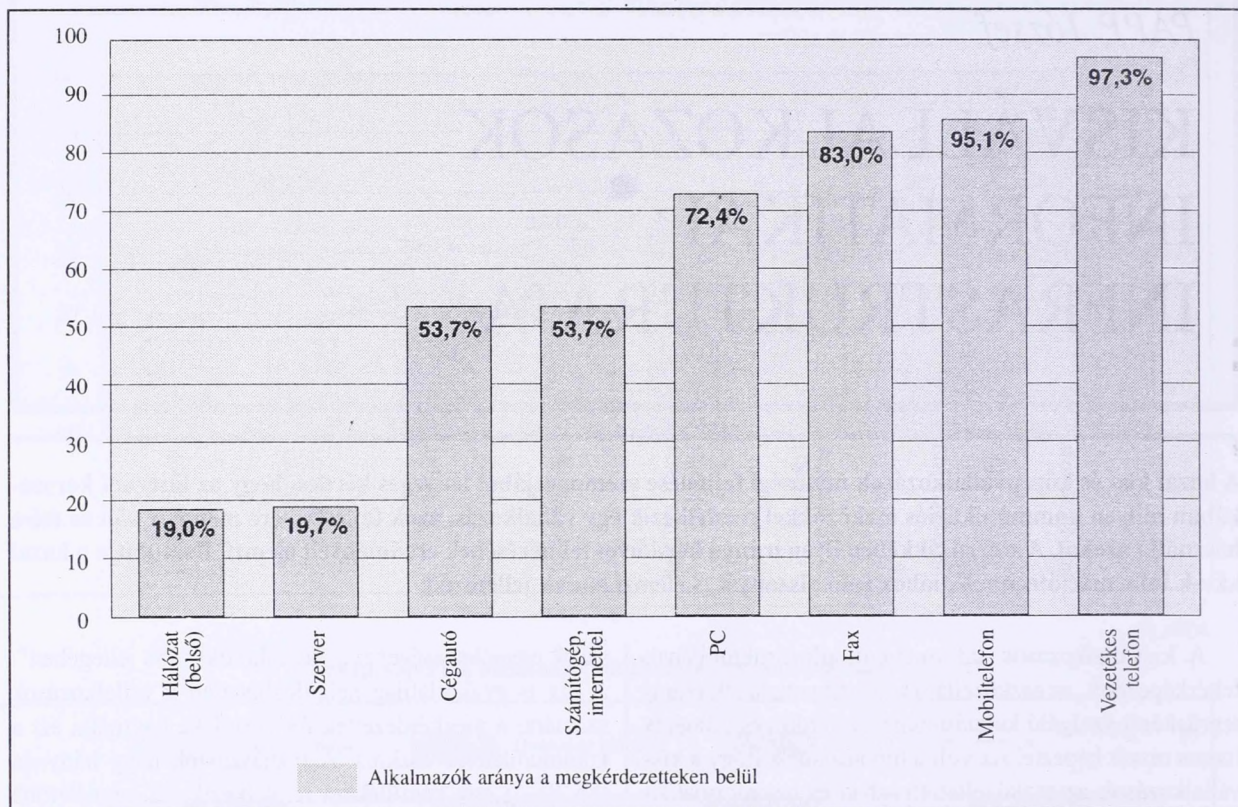
A mobiltelefon jelentősége a feldolgozott adatok szerint növekszik. Míg a megkérdezett körben minden második vállalkozás csak egy vezetékes telefont használ (49%), addig a mobiltelefont tekintve ez csak alig több mint minden harmadikra igaz (34,2%). A telefont használók háromnegyed részének egy vagy két vezetékes telefonja van, de több mint háromnegyede egy-három mobiltelefont használ. A mobiltelefon hozzáféréseinek olcsósága nyilvánul meg a mobiltelefon-használat eloszlá-

sának egyenletességében, „demokratikusabb jellegében”. A fax is gyakorlatilag nélkülözhetetlen a vállalkozások számára: a megkérdezettek 83 százaléka használja ezt a kommunikációs eszközt. A faxhasználók nagy hányada (85,2%-a) egy készülékkel rendelkezik, az egynél több készülék használata elenyésző.

A cégautó ebben a vállalkozói körben nem létszükséglet, a megkérdezetteknek alig több mint a fele válaszolta azt, hogy a vállalkozása rendelkezik legalább egy cégautóval. Cégautó meglétére azért kérdeztünk rá, mert feltételeztük, hogy összehasonlítva annak számarányát az IT eszközökével, következtetéseket vonhatunk le a vállalkozók befektetési preferenciáira is.

Személyi számítógéppel a megkérdezett vállalkozók majdnem háromnegyede (72,4%-a) rendelkezik. Négyből három kisvállalkozás használ legalább egy számítógépet. Csak minden ötödik válaszolta azt, hogy nincs számítógépe. Az internet-hozzáféréssel rendelkező vállalkozások aránya 53,7%, pontosan megegyezik a cégautót használók arányával. Minden második megkérdezett használja az internetet! Ezek a számok biztatóak, arra engednek következtetni, hogy a kisvállalkozások számára egyre fontosabb az informatika. A háztartások számítógéppel (ezen belül internet-hozzáféréssel) való ellátottságához képest a kisvállalkozások számítástechnikai infrastruktúrája kifejezetten jónak tűnik. (Kutatási eredményeink összhangban vannak a Carnation Consulting (2) megállapításaival. A kisvállalkozások háztartásokhoz viszonyított jobb esz-

A vállalkozások eszközellátottsága



közellátottsága az EU-ban is megfigyelhető, lásd Dutta – Evrard (1) tanulmányát.)

A számítógéppel rendelkezőknek csaknem a fele (47,2%) azonban csak egy gépet használ, negyedüknek (23,6%) van kettő, a fennmaradó 29,2% használ három vagy annál több gépet. Az internet-hozzáféréssel rendelkezők háromnegyede is csak egy gépet használhat erre a célra.

Ha számszerűségében nem is vitathatóan jó állapotokról tanúskodnak az adatok, az informatika valódi szerepét illetően azért kétségek merülhetnek fel, ha megvizsgáljuk azt, hogy a *kisvállalkozások mennyit költenek az információtechnológia fejlesztésére.*

Elszomorító, hogy a megkérdezett vállalkozások fele az elmúlt évben kétszázezer forintnál kevesebbet költött számítástechnikára. Csaknem 80%-a (79,3%) félmillió forintnál kevesebbet tudott vagy akart áldozni az informatikára! Mindez azt jelenti, hogy a kisvállalkozások informatikai infrastruktúrájának műszaki színvonala valószínűleg nem tart lépést ezen technológia viharos fejlődésével.

Mindegyik válaszadó saját forrásból finanszírozta a –

fentiek szerint döntően igencsak szerény – fejlesztéseket. Kormányzati vagy Európai Uniósi forrásokhoz (egy-egy vállalkozás kivételével) nem jutottak hozzá. Az informatikai beruházásokhoz az üzleti partnerek sem nyújtottak segítséget.

Ugyanakkor a megkérdezettek 93,3%-a fontosnak tartja azt, hogy a kormányzat járuljon hozzá a kkv-k információs és kommunikációs technológiájának fejlesztéséhez. 41,4%-uk számít arra, hogy külső forrásokhoz a közeljövőben hozzá is fér majd. Az igények ilyen mértékű kitapinthatóságát a kutatás fontos eredményének tekintjük.

Az eszközellátottság színvonala természetesen determinálja a számítástechnikára elköltött pénz nagyságát. A megkérdezettek közül azoknak az aránya, akik rendelkeznek számítógéppel, és kétszázezer forintnál kevesebbet költöttek fejlesztésre 44,6%, míg azok esetében, ahol használják az internetet ugyanezen arányszáma csak 32,4%. A belső hálózattal rendelkezők csupán 11,5%-a költ kétszázezer forintnál kevesebbet informatikai fejlesztésekre. Figyelemre méltó, hogy akinek van cégautója, az informatikára is többet képes áldozni. A cégautóval rendelkezők közel harmada (30,1%) a tavalyi évben több,

mint ötszáz ezer forintot költött fejlesztésre! Ez az arány csaknem megközelíti az internet-hozzáféréssel rendelkezőkét, amelyeknél 37,1% az ötszáz ezer forintnál nagyobb számítástechnikai befektetést megvalósítók aránya.

Informatikai eszközök használata

A megkérdezett vállalkozások közül a számítógépet használók több mint a fele (56,4%) legalább három éve él az informatika nyújtotta lehetőségekkel. Csaknem harmaduk (30,8%) azonban legalább öt éve dolgozik számítógéppel. A megkérdezett vállalkozások között erős a polarizáltság: egyik felük jól felszerelt informatikai berendezésekkel rendelkezik, és azokat már régóta használja, másik felük azonban kimarad az informatika vívmányaiból.

Az internet-hozzáféréssel bíró vállalkozások 45,0%-a legalább öt éve használja már a számítógépet. A számítógéppel rendelkezők közül, függetlenül attól, hogy van-e internetes kapcsolata, csak 39,5% használ legalább öt éve számítógépet. A szerverrel rendelkezőknek ez az 53,1%-ára, a belső hálózatot kiépítőknek pedig a 61%-ára igaz! Figyelemre méltó és megerősíti a korábban elmondottakat, hogy a cégautóval rendelkezők a számítástechnikai berendezéseket is régebben használják. Ennek a körnek 46,9%-a alkalmazza a számítógépet már több, mint öt éve. A teljes mintának csupán a 36,6%-ára igaz ez az állítás. (1. táblázat)

Általában igaz az is, hogy aki régebben használja a számítógépet, az többet is költ informatikai berendezések beszerzésére. Akik kétszáz ezer forintnál kevesebbet fektettek be 2000-ben erre a területre, azoknak 42,7%-a kevesebb, mint három éve használ számítógépet. Ugyanakkor azoknak, akiknek 500 000–1 500 000,-Ft között volt módjuk az előző évben erre a célra fordítani, csak 9,2%-a hasz-

nál három évnél rövidebb idő óta számítógépet! Akik pedig másfél millió forintnál többet költöttek az elmúlt évben, azoknak 95%-a több, mint három éve számítógépet használ. Figyelemre méltó, hogy akik már viszonylag jelentős összeget (500 000–1 500 000,-Ft között) fordítottak tavaly az informatikára, azoknak több, mint a fele (55%-a) már legalább öt éve használ számítógépet. De fordítva is igaz: azoknak a vállalkozásoknak, amelyekben a számítógépet öt-tíz éve használják, 42,5%-a ötszáz ezer forintnál többet költ számítástechnikai eszközök vásárlására.

Kik és mire használják a számítógépet?

A válaszadók közül arra a kérdésre, hogy miért használják a számítógépet, egy kivételével mindenki azt válaszolta, hogy azért, mert az adminisztráció könnyebbé és gyorsabbá válik. A számlaadási kényszert csak 38,2%-uk jelölte meg, az internet használatát mint előnyt pedig 41,6%. Az online kapcsolat kiépítésének fontosságát csak a válaszadók 14,5%-a érezte bejelölendőnek, ami arra utal, hogy a vizsgált körben még messze nem érzik az e-business jelentőségét.

A megkérdezett vállalkozások túlnyomó része (57,2%) kettőnél több géppel rendelkezik, de csak elenyésző kisebbségnek (15,3%) van hatnál több számítógépe. A számítógéppel rendelkezőknek szinte pontosan háromnegyede (75,5%), az internet-hozzáféréssel rendelkezőknek pedig valamivel több, mint háromnegyede (76,6%) birtokol kettőnél több gépet. Figyelemre méltó, hogy akiknek internet-hozzáférése van, azok közül minden negyediknél hatnál több számítógép működik.

Természetesen az is igaz, hogy minél elterjedtebb a PC használata egy vállalkozáson belül, annál többet fordítanak informatikai berendezések vásárlására. Azon vál-

1. táblázat

A beszerzés és a használat összefüggései

		Az előző évben informatikai beszerzésre költött összeg (%)					
		0–200 000 Ft	200 000–500 000 Ft	500 000–1,5 MFt	1,5–5 MFt	5–20 MFt	20 MFt felett
Mióta használ számítógépet?	0–1 év		5,8	2,3	–	–	50,0
	1–3 év	30,2	25,7	6,9	4,3	–	–
	3–5 év	38,7	21,3	35,8	30,4	35,7	–
	5–10 év	14,4	37,0	45,3	65,3	57,2	50,0
	10 év óta	4,2	10,2	9,7	–	7,1	–
Összesen		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

lalkozások esetében, ahol öt főnél kevesebben használják a gépet, azoknál több, mint a felük (51,6%) kétszáz ezer forintnál kevesebbet költött az elmúlt évben informatikára, míg azon cégeknél, ahol ötnél többen dolgoznak számítógépen, azoknak majdnem a felük, 43,5%-a másfél millió forintnál többet fordított e célokra.

Fontos információ, hogy mire használják a számítógépet a megkérdezett kis- és középvállalkozások. Azt a feltevezésünket, hogy aki megszerette az informatika vívmányait, az – ha van választási lehetősége – él az általa nyújtott előnyökkel a feldolgozás eredményei alátámasztották. (1. ábra)

A számítógépet használók közül a levelezés a leginkább említett alkalmazási forma, amelyet a szövegszerkesztés követ. Jelentős a külső kapcsolattartásban betöltött szerepe: a használók harmada alkalmazza erre a számítógépet, és az oktatásban is hasonló az arány. Bér- és adóelszámolásra gyakorlatilag csupán a számítógépet használó kisvállalkozások harmada használja a gépet. A könyvelést 43,6% jelölte meg, így ezeknek a használati

négyszázötven vagy annál jobb osztályzatot a megkérdezetteknek csak a 43,1%-a adott, és minden ötödik válaszadó úgy érzi, hogy üzletmenetén az informatika alig javított valamit!

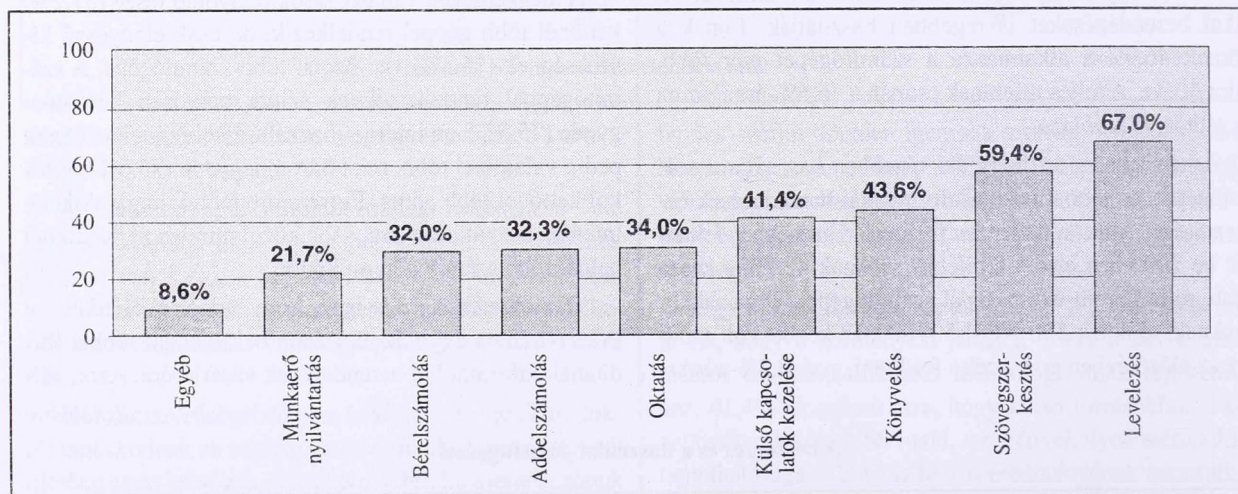
Internethasználat

A megkérdezettek 53,4%-a használja az internetet. (A megkérdezettek 53,7%-a válaszolt úgy, hogy van internetre kapcsolt számítógépe.) Minél régebben van számítógépe a vállalkozásnak, annál inkább használja az internetet adóbevallásra is. 82,4%-a azoknak, akik interneten nyújtanak be adóbevallásukat, már legalább három éve használ számítógépet. Érdekes, hogy a felmért körön belül mire is használják a világhálót. (3. ábra)

Meglepő, hogy az internetező vállalkozások ezt a lehetőséget leginkább üzleti partnereikről való információszerezésre használják. Közel ekkora arányban a külső szervezetekkel való kapcsolattartást és a marketinget jelölték meg. Meglepő, hogy kommunikációra a mintának alig

2. ábra

A számítógép-használat megoszlása



célokra a súlya igen alacsonynak tűnik.

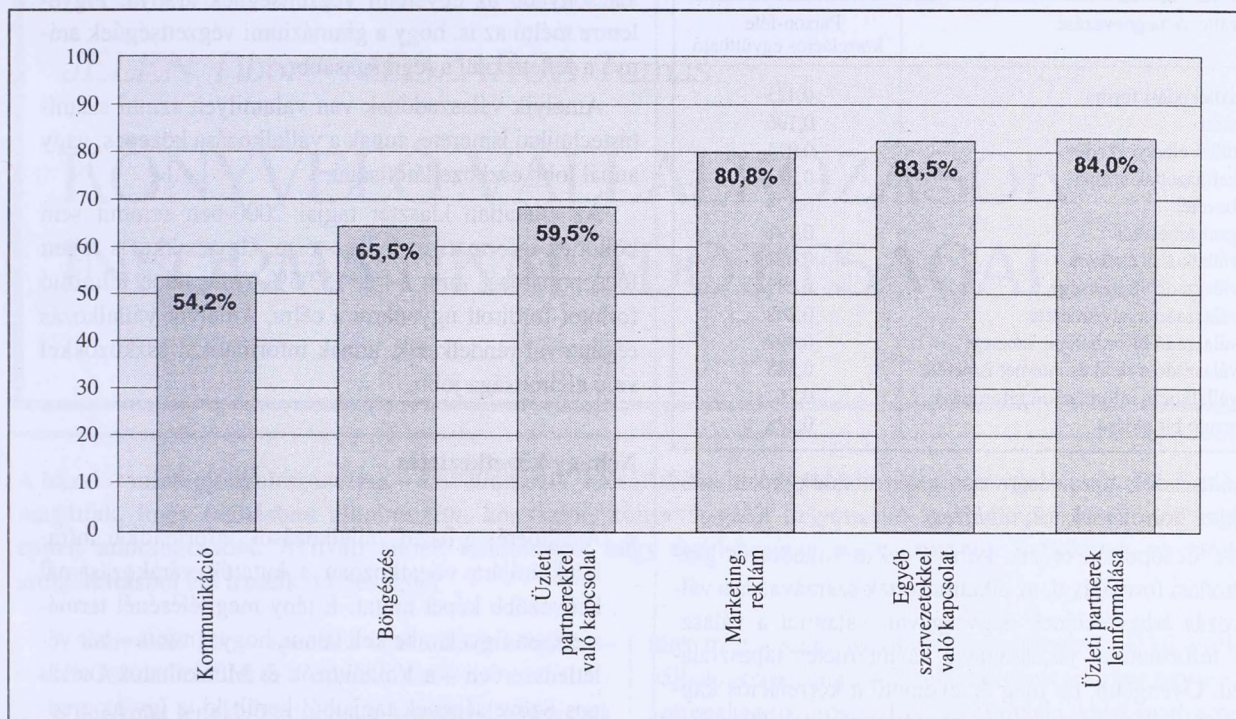
Egyéb alkalmazásként 24 célt jelöltek meg a válaszadók. Legnagyobb gyakorisággal a számlázást (21 említés) nevezték meg. Adó- és társadalombiztosítási bevallását lemezen (floppyn) a megkérdezettek 31%-a nyújtja be. Figyelemre méltó, hogy az internetes adó- és tb-bevallás lehetőségét a válaszadók 35,7%-a kihasználja.

A megkérdezettek 92,1%-a igenlő választ adott arra a kérdésre, vajon az információs technológia használata javította-e üzletmenetét. Ugyanakkor az ötös skálán

több, mint a fele használja az internetet. (Ez főleg annak fényében elgondolkodtató, hogy a számítógéppel rendelkezők leginkább levelezésre használják a gépet.)

Fontos információ, hogy a legtöbben azért nem használják a világhálót, mert túl drága, illetve nem látják az alkalmazásával elérhető hasznot. Az adatbiztonság vagy az adatátvitel sebessége úgy tűnik általában nem igazán taszító a válaszadók körében, bár a banki kapcsolatoknál ezzel ellentétes tendenciát érzékelünk. Az internetet még nem használók körében a válaszadók majd-

Az internethasználat megoszlása



nem kétharmada (62,5%) két éven túl látja reálisnak ezen technológia bevezetését a vállalkozás működtetésébe.

Vállalkozások csoportosítása eszközellátottság alapján

Az eszközellátottság alapján elvégzett klaszteranalízis alátámasztotta hipotézisünket: a mintát alkotó vállalkozások valóban három nagy csoportba rendezhetők. Az első – „*ellátatlan*” – csoportba azok a vállalkozások sorolhatók, amelyek számítástechnikai eszközökkel még egyáltalán nem rendelkeznek, csupán telefonnal és/vagy faxszal. A másodikat – „*a közepesen ellátottak*” csoportját – azok a vállalkozások alkotják, amelyek számítógéppel már rendelkeznek, de egyéb eszközt (szerver, belső hálózat) nem birtokolnak. A harmadik – „*a fejlett*” – infrastruktúrájú csoportba kerültek azok a vállalkozások, amelyek internet-hozzáféréssel dolgoznak és/vagy belső hálózatuk és/vagy szerverük is van. (A klaszterek képzése az alapján történt, hogy a vállalkozás a megkérdezett eszközzel – függetlenül annak darabszámától – rendelkezik-e vagy sem.) (4. ábra)

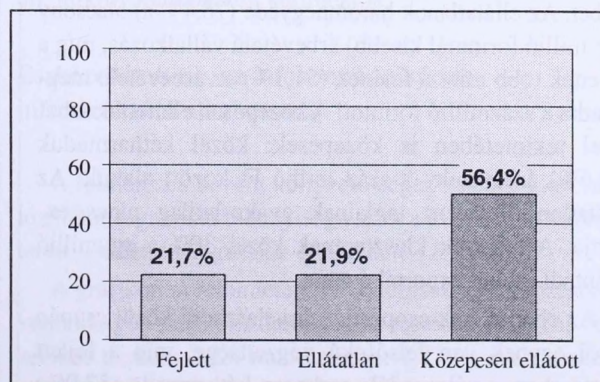
A főcsoportok további alcsoportokra bonthatók. Az „*ellátatlan*” főcsoporton belül tizenöt olyan vállalkozás van, amelynek csak vezetékes telefonja van, a többinek

ezen kívül van mobiltelefonja és faxa is. A „*közepesen ellátott*” főcsoporton belül 85 vállalkozásnak van PC-je, de nincs internet-hozzáférése. 144 vállalkozás használ internet-hozzáférésű számítógépet. A „*fejlett*” főcsoporton belül 75 vállalkozásnak az internet-hozzáférésű számítógépen kívül belső hálózata és szervere is van, 13-nál még nincs kiépítve a belső hálózat.

A három főcsoport jellegzetességeinek feltárása érdekében megvizsgáltuk azt, hogy az eszközellátottság alapján összerendezett klaszterek a vállalkozások, illetve

4. ábra

Főcsoportok megoszlása az eszközellátottság alapján



2. táblázat

Eszközellátottsági klaszterek korrelációs együtthatói

A változó megnevezése	Parson-féle korrelációs együttható
Gazdálkodási forma	0,425
Ágazat	0,106
Területi elhelyezkedés	0,014
Alkalmazottak száma	0,37
Árbevétel	0,429
Export árbevétel	0,191
A vállalkozás életkora	0,074
A válaszadó végzettsége	0,289
A válaszadó nyelvismerete	0,208
A válaszadó informatikai ismerete	0,492
A válaszadó e-mail és internet ismerete	0,385
A vállalkozás informatikai ráfordítása	0,26
Cégautó birtoklása	0,288

a válaszadók tipizálására szolgáló mutatók közül melyekkel korrelálnak. (2. táblázat)

A főcsoportok erősen korrelálnak a vállalkozás gazdálkodási formájával, az alkalmazottak számával és a vállalkozás árbevételének nagyságával, valamint a válaszadó informatikai jártasságával és internetes tapasztalatával. Gyengébb, de még érzékelhető a korrelációs kapcsolat a vállalkozás exportárbevételével és az IT-re fordított források nagyságával, a cégautó birtoklásával, valamint a válaszadó végzettségével és nyelvismeretével. Nem mutatható ki korrelációs kapcsolat a vállalkozás életkorával, ágazatával és területi elhelyezkedésével.

A gazdálkodási formát tekintve természetesen az egyéni vállalkozások a leginkább ellátatlanok információtechnikai eszközökkel: az „ellátatlan” főcsoport 88%-át egyéni vállalkozók teszik ki. A „fejlett” főcsoport zöme jogi személyiségű társaság: kétharmada vagy kft., vagy rt. vagy szövetkezet. A közepesen ellátottak csoportját is leginkább egyéni vállalkozók alkotják.

Az ellátatlanok 90,1%-a öt főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztat, míg a fejlett főcsoport 54%-a hat főnél többet. Az ellátatlanok háromnegyede (76,4%-a) alacsony (hat millió forintnál kisebb) árbevételű vállalkozás, míg a fejlettek több mint a felének (51,1%) az árbevétele meghaladta a százmillió forintot! A közepesen ellátottak árbevétel tekintetében is közepesek: közel kétharmaduk (62,6%) árbevétele öt-száz millió Ft között alakult. Az ellátatlan főcsoport tagjainak gyakorlatilag nincs exportja. A fejlettek klaszterének közel 30%-a egymillió forintnál többet exportál évente.

Az ellátatlanok csoportjának válaszadói közül csupán ötből egynek van felsőfokú végzettsége, míg a fejlett klaszterben a válaszadók csaknem kétharmada (57,9%)

rendelkezik felsőfokú végzettséggel. A közepesen ellátottnál ez az arány 57,4%, de itt magasabb a főiskolai és alacsonyabb az egyetemi végzettségűek aránya. Figyelemre méltó az is, hogy a gimnáziumi végzettségűek aránya a fejlettekénél a legmagasabb.

Amelyik válaszadónak van valamilyen szintű számítástechnikai ismerete, annak a vállalkozása közepes, vagy annál jobb eszközellátottságú.

Az ellátatlan klaszter tagjai 2000-ben semmit sem költöttek informatikai fejlesztésre. Ugyanakkor a fejlett főcsoport több, mint a fele (53,5%-a) legalább félmillió forintot fordított ugyanerre a célra. Amelyik vállalkozás cégautóval rendelkezik, annak informatikai eszközökkel való ellátottsága jobb.

Néhány következtetés

- A felmérés a hazai vállalkozások informatikai infrastruktúrájára vonatkozóan a kutatók várakozásainál kedvezőbb képet mutat. E tény megítélésénél természetesen figyelembe kell venni, hogy a minta – bár véletlenszerűen – a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségének tagjaiból került ki, s így az eredmények a teljes sokaságénál (összes hazai vállalkozás) valószínűsíthetően magasabb átlagértékűek.
- A meglévő infrastruktúra az esetek jelentős részében nem tűnik korszerűnek. Ennél is veszélyesebb, hogy a megújítási, illetve fejlesztési igény ezen a területen lassú, radikálisabb változásokat önerőből inkább középtávon terveznek a vállalkozások. A folyamatot pozitív irányba terelheti és gyorsíthatja a kedvezményes vagy vissza nem térítendő külső forrásokhoz való hozzájutás lehetőségeinek a bővülése, és az internethasználat költségeinek csökkenése.
- Az információtechnológia alkalmazása még az eszközökkel ellátottak esetében is alacsony színvonalú. Ezen helyzethez képest komolyabb változást elsősorban képzéssel, és célirányosan a kis- és középvállalkozások működési és finanszírozási sajátosságait figyelembe vevő szoftverek kifejlesztésével és elterjesztésével lehet elérni.

Felhasznált Irodalom

- 1 *Carnation Consulting* (2001): *Internet Gazdaság Magyarországon 2000-ben*, <http://www.carnation.hu/internet2000.pdf>
- 2 *Dutta, S. – Evrard, Ph.* (1999): *Information Technology and Organisation within European Small Enterprises*, *European Management Journal*, 17. k. 3. sz. p. 239-251.

JELLEN Tibor - MÉSZÁROS Tamás

KÖNYVELŐ VÁLLALKOZÁSOK INFORMATIKAI ADOTTSÁGAI

A hazai – mintegy nyolcszáz ezres – kisvállalkozói, kisvállalati kör nagyobbik része nem igazán engedheti meg magának, hogy főállásban alkalmazzon könyvelőt, könyvvizsgálót helyettesítő mérlegképes könyvelőt vagy éppen adótanácsadót. Nyilván ennek köszönhető, hogy meglehetősen nagy számban működnek az efféle szolgáltatásból élő irodák, társaságok.

A könyvelői kör – speciális szaktudását tekintve – sokféle feladatot vállal át a vállalkozástól.

E helyzetet tényként elfogadva, kutatási hipotézisünk az volt, hogy a könyvelők, könyvelő cégek szakmai tevékenységükkel párhuzamosan, illetve azon keresztül – bizonyos kereteken belül – kiváltják az információtechnológiát a szolgáltatásaikat igénybe vevő vállalkozásoknál. Ezzel együtt pótolják, helyettesítik a kisvállalkozói kör információtechnológiai infrastruktúráját, e területre történő befektetéseit és folyamatos ráfordításainak egy részét. Mindezek megtérülését – elvileg – a szolgáltatások áraiban képesek érvényesíteni.

E hipotézisből kiindulva – empirikus kutatás alapján – kívántunk választ kapni az alábbi főbb kérdésekre:

- A könyvelők, könyvelő cégek alkalmazzák-e, mely területeken és mely eszközeit az információtechnológiának?
- Igazolható-e az a hipotézis, hogy ezek (mármint az információtechnológiai eszközök) felhasználására lényegében a kisvállalkozást „helyettesítve” kerül sor?
- A könyvelői feladatok ellátásában milyen külső követelmények jelennek meg az információtechnológia alkalmazására?
- Hosszabb távon hogyan definiálható egy fejlesztési követelményrendszer?

A felmérésbe bevont könyvelői kör

A könyvelők informatikai adottságainak és szolgáltatásainak felméréséhez ötven könyvelő vállalkozót kérdez-

tünk meg a személyes interjú módszerével. A könyvelő vállalkozások földrajzi elhelyezkedését tekintve egyaránt szerepeltek fővárosi és főváros környéki, kelet-magyarországi (Békés megye), illetve nyugat-magyarországi (Győr-Moson-Sopron megye) cégek.

Az 50 könyvelő vállalkozás 14%-a egyéni vállalkozó, 26%-uk bt., 56%-uk kft. és 4%-uk rt. gazdálkodási formában működik. A mintában a teljes sokasághoz képest túlreprezentáltak a társas vállalkozások és azokon belül is a tőkeerősebb Kft-k. Ez alapján feltételezhető, hogy az eredmények a könyvelői kör informatikai adottságait illetően a teljes sokaság átlagánál kedvezőbb képet tükröznek.

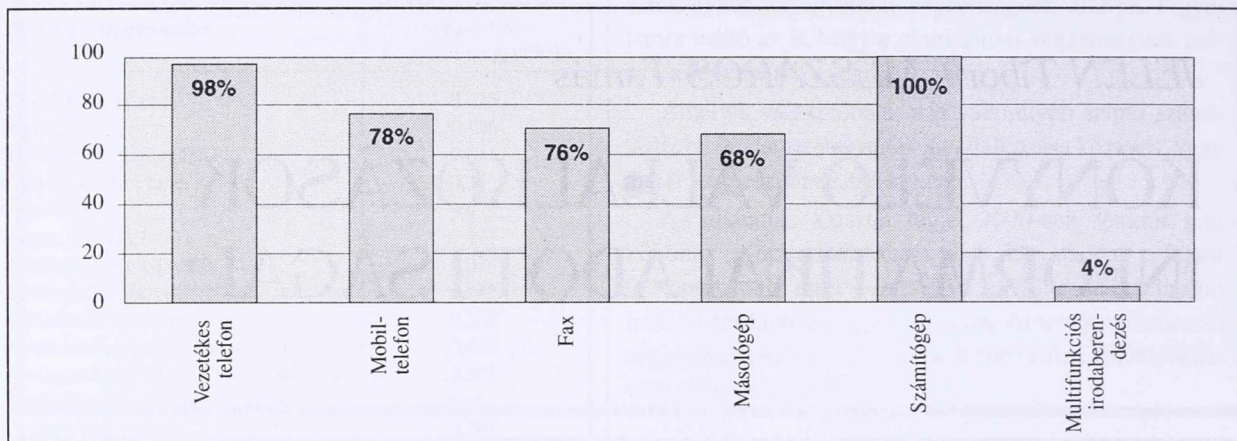
A megkérdezett vállalkozók mintegy háromnegyede, (72%-a) foglalkoztat – elsősorban a könyvelői szakmát művelő alkalmazottat. A 20%-uk hat főt, vagy többet, míg 34%-uk mindössze egy főt. A mintába tehát döntően az ún. mikrovállalkozások kerültek be.

Eszközellátottság, az infokommunikációs infrastruktúra alkalmazása

A felmérésbe bevont könyvelő cégek eszközökkel való ellátottsága mind mennyiségi, mint a minőségi paramétereit illetően kielégítőnek értékelhető (1. ábra).

A grafikonon feltüntetett berendezések vállalkozásonkénti átlagos száma (számítógépek esetében pl. 3,76; vezeték nélküli telefon: 2,28; mobiltelefon: 1,77) is ezen eszközök használatának elterjedésére utal.

A könyvelő cégek IT eszközökkel való ellátottsága



A cégek felében (52%) található nem Pentium processzorú számítógép is (átlag: 4,15 db). A korszerűbb Pentiumos számítógéppel viszont 3/4-ük (74%) rendelkezik, igaz, hogy az előzőnél kisebb (2,46) átlagos előfordulással. Fontos momentum, hogy a könyvelő cégek mintegy 2/3-ában van mód az internetre csatlakozni.

A könyvelő és ügyfelei között sokrétű kapcsolatrendszer alakult ki, vagyis együttműködésük, a szolgáltatások köre egyáltalán nem szűkül le kizárólag a könyvelési feladatokra. A könyvelő (elsősorban a kis cégek esetében) „általános adminisztrátorként” tevékenykedik, azaz sokszor a vállalkozások majd minden ilyen jellegű feladatát ellátja. Ezt támasztják alá a szolgáltatásokra vonatkozó kérdésre adott válaszok is (2. ábra).

Látható, hogy a könyvelésen túlmenően a könyvelő cég egyben adótanácsadó, bérszámfejtő, hatósági ügyintéző is. Az egyéb kategóriába olyan tevékenységek kerültek, mint pl. a cégalapítás, jogi tanácsadás, könyvvizsgálat.

„Kilóg” az adatsorból a banki ügyintézés 42%-os aránya. Ez azt tükrözi, hogy pénzügyeit a vállalkozás in-

kább saját maga intézi (bizalmatlanság?), minthogy könyvelőjére, könyvelő cégére bízna.

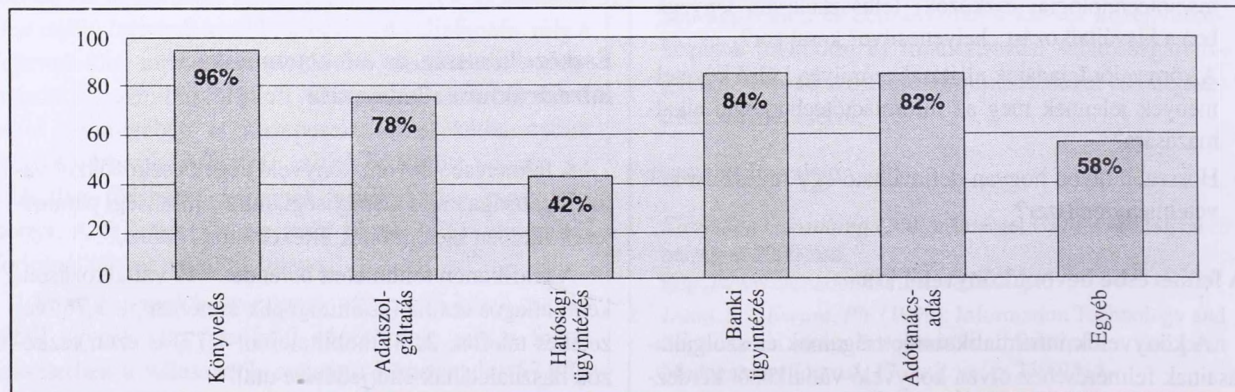
A fentiekben részletezett sokoldalú feladatok ellátása folyamatos kapcsolattartást igényel a szolgáltató és ügyfelei között. Óhatatlanul is felvetődik a kérdés, hogy az egymással történő kommunikáció milyen módon történik, milyen szerepet kapnak abban az infokommunikációs eszközök? Aligha szorul magyarázatra, hogy ezek alkalmazásához mindkét fél megfelelő infrastrukturális felszereltsége szükséges. Éppen ezért kíváncsiak voltunk arra, hogy a könyvelők becslése és tapasztalata szerint ügyfeleik milyen arányban képesek az internetre csatlakozni.

A válaszok által tükrözött 52%-os érték meglepő módon igen közel van a 406 kis- és közepes vállalkozásnál mért 53,4%-hoz (lásd. Papp József tanulmányát).

Úgy tűnik tehát, hogy nem elsősorban az eszközellátottság mennyisége és minősége indokolja, hogy a kapcsolattartás legfontosabb és teljes körűen alkalmazott módjaként a személyes ügyintézés jelölték meg a könyvelő cégek, ami aláhúzza szolgáltatásaik bizalmas jellegét.

2. ábra

Ügyfelei számára milyen szolgáltatást nyújt?



Ezt követi 94%-os arányban a telefon és fax alkalmazása. Az e-mailen történő kommunikáció a feladatok ellátásának mintegy 36%-ánál jellemző. Az adatokból egyértelműen látható, hogy a kapcsolattartás módozatainál alkalmazott eszközök többnyire nem helyettesítik, hanem kiegészítik egymást.

Az internet-csatlakozás technológiáját tekintve a könyvelő cégek 4%-a használ bérelt vonalat, 38% analóg telefonvonalat és többségük (58%) ISDN technológiát. Ez utóbbit 82%-ban a nagyobb cégeknél alkalmazzák.

A könyvelő cég által használt szoftverek, könyvelési technológiák

Arra, hogy melyik cég milyen szoftvert használjon, nincsenek előírások, szabályok. Gyakorlatilag „szabad a gazda” ezen a piacon. Így több száz szoftver előállító cég is megél ebből a tevékenységből. Az általuk előállított termékek palettája meglehetősen széles: egy-egy célzott terület (pl. bérszámfejtés) szoftvereitől a teljes körű adminisztráció lebonyolítására alkalmas programokig terjed a kínálat, amelyből a cégek elsősorban két szempont figyelembevételével választanak. Az egyik szempont – az ár. A széles kínálat ellenére ezek a szoftverek – főleg a kisebb könyvelő vállalkozások számára – nagyon drágák. A több cég könyvelésére alkalmas, jó könyvelő programok ára százezer Ft fölött van, a frissítések díja általában a bruttó ár 30–50%-a. (Van lehetőség bérelni is a szoftvereket.)

A másik választási szempont – a szakszerűség mind az alkalmazásban, mind a jogkövetésben. Mindezekért értelem szerűen a szoftverkészítő felel, felhasználóként ebből semmit nem szabad érezni. Ezeket a termékeket komoly, szakmailag elismert cégek folyamatosan fejlesztik.

Mindezek alapján a könyvelő cég számára az a kívánatos, hogy az általa használt szoftver – figyelembe véve a beszerzés relatíve magas költségét – minél komplexebb, azaz a felhasználhatósága a könyvelő cég feladatainak ellátására teljesskörűen alkalmas legyen.

A kérdésre adott válaszokból kitűnik, hogy a könyvelők által használt szoftverek teljes körűen támogatják a könyvelési feladatok elvégzését, de általában a kapcsolódó szakmai területeket is (pl. bérszámfejtés).

Amire egy termék alkalmas, azt a funkciót a könyvelő cégek használják is. A „jogtár” funkcióra adott válaszok arányára (54% alkalmas, 76% használja) egyfajta magyarázat lehet, hogy a jogtárak általában a könyvelő szoftvektől független CD-ken található meg, így azok önállóan is használhatók.

Az egyéb szakmai feladatok elvégzésére alkalmas szoftverek között leggyakrabban az alábbiak fordultak elő:

- könyvvizsgálat, könyvvizsgálati jelentésírás,

- formanyomtatványok,
- házipénztár,
- útnyilvántartás.

A megkérdezett cégek 92%-a tevékenységét számítógépen végzi. Ez azt jelenti, hogy a könyvelő-szolgáltatás ma már csak így piacképes. (A megkérdezettek közül csupán négyen könyvelnek kizárólag kézzel. Mind a négy betéti társaság, alkalmazottak nélkül dolgozik, kettőnek még saját irodája sincs.)

Ezen technológia alkalmazása szinte magától értetődően eredményezi, hogy a cégeknél az adattárolás szinte kizárólag a számítógépeken történik (eltekintve attól a tényről, hogy ugyanakkor az adatok papíron is tárolva vannak).

Szintén a technológia következménye, hogy a cégek mindegyike biztonsági mentéseket is végez (floppyra, CD-re). Maximális adatbiztonságra törekednek, hiszen gyakorlatilag három helyen tárolnak adatokat: papíron (bizonylatok), a számítógép merevlemezen, illetve biztonsági mentésekkel egyéb adathordozókon.

A könyvelő cégek feladata a különböző bevallások, adatszolgáltatások összeállítása és benyújtása is.

A létező kötelezettségek (TB bevallás) ellenére a többség (57%) ellenzi a floppys technológiát. Azokkal szemben, akik e módszer egyszerűségét és gyorsaságát méltatják, győzedelmeskedett, hogy az eljárás igencsak költséges, és nem is mindenki tudja megoldani (bár ez elmentmondani látszik annak a ténynek, hogy gyakorlatilag minden könyvelő cégnél van számítógép).

Az idegenkedést persze magyarázza az is, hogy a floppys bevallási gyakorlattól függetlenül, ugyanazt nyomtatványon is be kell nyújtani.

Arra a kérdésre viszont: helyeselné-e a könyvelő cég, hogy ezek a bevallások, adatszolgáltatások interneten is teljesíthetők legyenek, 57% válaszolt igennel.

A válaszok arányának megfordulása kicsit meglepő. A floppys technológiától való idegenkedés nem jelenti azt, hogy a könyvelő cégek tartanának az IT megoldásaitól,

1. táblázat

A szoftverek milyen feladatok elvégzésére alkalmasak?

Feladatok	Alkalmas (100%=összes könyvelő vállalkozás)	Használom (100%=összes könyvelő vállalkozás)
Számvitel, könyvvitel	98%	94%
Humánpolitika (bér, TB, munkaügy stb.)	78%	74%
Jogtár	54%	76%
Egyéb szakmai	48%	48%

hiszen az interneten keresztüli online megoldást inkább tartják vonzóbbnak, mint elvetendőnek. A mellette érvelők hangsúlyozzák egyszerűségét, az ellenzők pedig bizonyos korlátait (hibalehetőségek, nehéz ellenőrizhetőség) nagyítják fel.

Jellemző válaszok az online-technológia mellett:

- egyszerűbb,
- gyorsabb,
- drága a nyomtatvány,
- nem férhet hozzá bárki,
- megkönnyíti a munkát, stb.

Jellemző válaszok az online-technológia ellen:

- hibalehetőség,
- kis cégeknél nem megoldható,
- körülményes, nem ellenőrizhető,
- papíron is be kell adni,
- nem megbízható,
- nem járulnának hozzá az ügyfelek stb.

Kik azok, akik ellenzik, illetve támogatják az informatikai megoldásokat, nincs egyértelmű magyarázó tényező. A válaszokból kitűnik, hogy e megoldások felé inkább hajlanak a nagyobb, irodával és alkalmazottakkal rendelkező cégek, míg a kicsik inkább idegenkednek.

Az IT fejlesztéséhez igényelt források

A könyvelő vállalkozásoknak mintegy egyharmada vett igénybe külső forrást informatikai fejlesztéseire.

A kérdés nem különböztette meg a külső forrásokat, ezért az lehetett piaci kamatozású hitel, de akár vissza nem térítendő támogatás is. Akármelyik formát tekintjük is, a 36%-os arány viszonylag alacsonynak tűnik. Nem jobb a helyzet a perspektívát tekintve sem, hiszen a könyvelő vállalkozások éppen a fenti arányoknak megfelelően tervezik informatikai fejlesztéseikhez külső források igénybevételét (azaz valószínűsíthetően sem a hitelfelveleltek célja, sem a célzott pályázatok irányultsága tendenciózusan nem változik).

Erre egyfajta magyarázat lehet, hogy a külső források igénybevétele mindenképpen kockázati tényező a vállalkozások számára. A kockázatviselés képessége elméletileg a vállalkozás méretével arányosan nő (a nagyobb méretű, tőkeerős cégek könnyebben nyúlnak a külső források felé). Ezt a hipotézist a felmérés nem támasztotta alá. Az átlagos igénybevételi arányhoz (36%) képest az egyéni vállalkozók 42%-a, míg a betéti társaságok 46%-a vett igénybe idegen pénzeszközöket, míg a korlátolt felelősségű társaságok az átlaghoz képest alacsonyabb számban (28%). Ez azt mutatja, hogy a kisebb méretű cégek IT-fejlesztéseikben inkább hajlandók a külső

források felhasználására. Ebből már vélelmezhető, hogy a kkv szektorban az ilyen irányú fejlesztések ösztönzésében szerepe lehet a könnyen hozzáférhető, a piaci kamatozásúaknál olcsóbb forrásoknak.

Ezt a vélekedést támasztja alá a kérdőív azon kérdése, amely arra keresi a választ, hogy kinek kellene viselni az informatikai fejlesztések súlyát:

- a vállalkozásnak, amelyeknek a könyvelő cég szolgált;
- a könyvelő vállalkozásnak önmagának

vagy ezek esetleg központi (kötségvetési) forrásból, pályázati pénzekből finanszírozandók. A kérdésre adott válaszok a lehetséges cégformák szerint értékelve a következő megoszlást mutatták. (2. táblázat)

A táblázat számaiból az alábbiak figyelemre méltóak:

Az egyéni vállalkozók közül senki sem gondolja, hogy a könyvelő informatikai fejlesztéseiben a szolgáltatását igénybevevő cégnek is részt kellene vállalnia. Ugyanakkor az átlagosnál jóval nagyobb mértékben preferálják a központi, költségvetési forrásokat, illetve pályázati lehetőségeket. Korábbi megállapításunk itt is megerősítést nyert: kisebb méretű cégek esetében az informatikai fejlesztések támogatásában kiemelt szerephez kell juttatni az általuk preferált külső forrásokat: a központi támogatásokat, pályázatokat.

A másik szembevetendő eredmény a fentiek közvetett igazolása: a nagyobb méretű könyvelő cégek majdhogynem természetesnek vélik, hogy az IT-fejlesztés a szolgáltató cég felelőssége, vagyis: az informatikai infrastruktúra a minőségi szolgáltatás záloga. A könyvelő cég úgy maradhat piacképes, ha önmaga áldoz az informatikára: számítógépekre, szoftverre, kommunikációra.

A könyvelő cégek informatikai helyzetének javításában fontos, éppen e technológia miatt a gyors fejlődés. Alaphipotézisünk úgy szölt, hogy a könyvelő vállalkozások számos tekintetben átvállalják a szolgáltatásukat igénybe vevő cégek informatikai funkcióját. Ebből az következik, hogy hangsúlyos az igényük az ilyen irányú ismeretek bővítésére, korszerűsítésére.

A megkérdezett cégek 42%-a igényelné informatikai ismeretek elsajátítására központi oktatási program szervezését. Ez ugyan meglehetősen magas arány, de mégsem ez a fő tanulsága a kérdésre adott válaszok értékelésének.

Az informatikai, s a hasonlóan hangsúlyos jogi területhez képest kiemelkedően nagy számban jelölték meg a cégek az adózást, ahol ismereteik bővítésére lenne szükség. Ez sok tekintetben nyilván annak köszönhető, hogy az adózási jogszabályok meglehetősen sűrűn változnak. Követésük – úgy érzik – lényegesen nagyobb kényszer, mint az IT eredményeinek folyamatos elsajátítása.

Mindezt a képzési formára vonatkozó kérdés is alátámasztja.

A felmérésbe bevont könyvelői kör jellegzetes csoportjai

Melyek az ügyfélkapcsolatokban internetet használók jellemző paraméterei?

Az elektronikus úton történő kommunikáció a társas vállalkozásokra jellemző. (A 18 használóból csupán egy volt egyéni vállalkozó.) A társas vállalkozásokon belül is a meghatározó a nagyobb tőkeerővel rendelkező kft. (illetve a mintában kis számossággal előforduló rt.).

A nagyobb méretű társas vállalkozások túlsúlyát mutatja az alábbi statisztika is:

A mintában 7 egyéni vállalkozóból 1 használ internetet (14,2%), 13 betéti társaságból 2 használ internetet (15,4%), 28 kft.-ből 14 használ internetet (50,0%), 2 rt.-ből 1 használ internetet (50,0%).

A fentieket egyértelműen megerősíti, hogy azoknál a vállalkozásoknál, ahol a legtöbb alkalmazottat foglalkoztatják az internethasználat szinte egyöntetű.

Fax tekintetében ez az arány hasonló:

34 könyvelőből, mely 1 faxkészülékkel rendelkezik 15 (44,1%), 4 könyvelőből, mely 2 faxkészülékkel rendelkezik 3 (75%) használ elektronikus levelezést.

A nagyok előnyét mutatja a *másológép* ellátottság is: 28 könyvelőből, mely 1 másológépet használ 11 (39,3%),

A 6 db irodával nem rendelkező vállalkozásból egyetlen egy helyeselné az online adatszolgáltatást, míg az irodával rendelkezőknél ez az arány 61,4%.

Mindebből az következhetne, hogy nyilván azok támogatják az internetes adatszolgáltatást, ahol ez a lehetőség technikailag rendelkezésre áll, azaz a vállalkozásnál kiépült az internetes csatlakozás.

Meglepő módon az internethozzáféréssel nem rendelkezők is az átlaghoz közeli mértékben támogatnák ezt az adatszolgáltatási formát (15 vállalkozóból 8).

Az eszközellátottságot tekintve az internetes adatszolgáltatást helyeslők elsősorban az eszközben gazdagabban ellátottak közül kerülnek ki.

Mely cégek igényelnék informatikai területen központi oktatási program szervezését?

Az informatikai ismeretek népszerűsítésének ilyen módjára a mintában mérsékelt az igény: 50 könyvelő vállalkozásból 21 (42%) igényelne informatikai oktatást.

A mintára használt megkülönböztető paraméterek közül nincs igazán magyarázó tényező, nincs határozottan elkülöníthető, markáns jegyeket hordozó csoport.

A 42%-os átlagos igénylési szint alatt maradnak az egyéni vállalkozók (28,6%-os szinttel), míg a bt-k és kft-k ezt a szintet meghaladják (46,1%, illetve 46,4%-os szinttel). Az ismeretbővítési igény tehát a társas vállalkozásoknál határozottabban jelentkezik.

2. táblázat

Vélemények az IT fejlesztéshez való hozzájárulásáról

(megoszlás%-ban, adott gazdálkodási forma összesen = 100)

Kinek kellene hozzájárulni az IT-fejlesztéshez?	Egyéni vállalkozó	Bt.	Kft.	Rt.	Átlag
A vállalkozásnak, amelynek könyvel	0	15	14	50	14
A könyvelőnek magának	28	30	57	100	48
Központi, költségvetési forrás	71	38	28	0	36
Pályázatok	42	38	32	0	34

6 könyvelőből, mely 2 másológépet használ 5 (83,3%) használja az e-mailt ügyfeleivel való kapcsolattartásra.

A számítógépeknek a vállalkozásoknál alkalmazott darabszáma szerinti elemzés is a tőkeerős cégek dominanciáját mutatja az internet használatában.

Kik azok, akik helyeselnék, hogy adatszolgáltatási kötelezettségüket a hatóság felé interneten keresztül is teljesíthessék?

49 válaszadóból 28 igennel válaszolt a fenti kérdésre (57,1%). A pozitív választ adók – jellemzően – inkább a nagyobb cégek köréből kerültek ki. Ezt alátámasztják az alábbi adatok is.

Érdekes adalék a problémakör vizsgálatához az internet-hozzáférés létevel, valamint az adatszolgáltatás módjával foglalkozó kérdéssel.

Az internet-hozzáféréssel rendelkező könyvelő vállalkozások közül 50% az, amely igényelné az informatikai képzést. Azoknál, ahol az internet nem áll rendelkezésre, az igény – sajnos – jóval alacsonyabb, csupán 26,7%.

A kizárólag csak nyomtatványon adatszolgáltató vállalkozások közül 61,5%-os az oktatást igénylők aránya (ez viszonylag magas!), ám az adatszolgáltatás módját tekintve lemezt (floppy) használóknál az igény alacsonyabb, 35,1%.

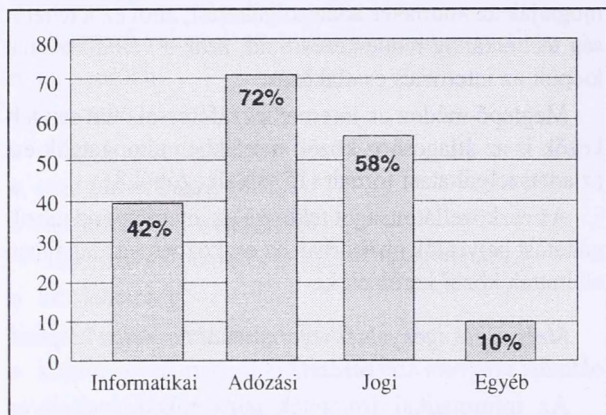
Összefoglalás

Kérdőíves felmérésünk alaphipotézise az volt, hogy a könyvelői kör számos tekintetben átvállalja az információtechnológia terheit (költségeit) azon kisebb méretű vállalkozásoktól, amelyeknek könyvelési és egyéb szolgáltatást nyújt. Ezen hipotézis teljesülését vizsgáltuk a fontosabb befolyásoló tényezők tükrében.

3. ábra

Milyen területen igényelné központi oktatási program szervezését kimondottan könyvelők számára?

(Az összes válaszadó %-ában)



A könyvelő cég és ügyfele közötti sokrétű kapcsolatrendszer

A felmért esetek döntő többségében a könyvelő végzi a vállalkozások számára:

- a könyvelést,
- az adatszolgáltatást, hatósági ügyintézt,
- az adótanácsadást, bérszámfejtést,

valamint körülbelül fele részben a banki ügyintézt.

Ezen tevékenységek természete megköveteli a számítógépes környezetet, az információtechnológia alkalmazása nélkül a könyvelő nem versenyképes, hatékonysága megkérdőjelezhető.

Ezekből következően a felmért könyvelői kör 100%-ában található számítógép. Itt megjegyezhető, hogy a könyvelők tudomása szerint ügyfeleiknél a számítógéphasználat aránya hozzájuk képest csak 73%.

A számítógépek minőségét tekintve kedvezőnek mondható helyzetet tapasztaltunk. A könyvelő cégek kb. felében (52%) található nem Pentium processzorú számítógép, átlagban 4,15 db. A korszerűbb Pentiumos számítógép viszont a cégek 3-ében (74%) található meg, igaz átlagszámuk: 2,46.

A számítógépek használatának elterjedtségét tükrözi az a tény is, hogy az adatszolgáltatás a hatóságok felé a könyvelő cégek 71%-ánál nyomtatvány mellett floppy (lemezen) is történik.

Az is figyelemreméltó e tekintetben, hogy a könyvelő cégek mintegy kétharmadában (68%) van mód internetre csatlakozni, abból is 58% ISDN technológiával.

A felmérés tanúsága az is, hogy a számítógépes ellátott-

ság magas szintje mellett a könyvelő cégek döntő többségében minden alapvető informatikai (kommunikációs) eszköz megtalálható: vezetékes és mobiltelefon, fax, másológép, néhány esetben multifunkciós irodaberendezés.

A külső követelmények

Meglepő eredmény, hogy a könyvelő cégek többsége (55%) ellenzi, hogy az adatszolgáltatások és a bevallások a hatóságok számára floppy technológiával történjenek, annak ellenére, hogy minden könyvelő rendelkezik számítógéppel. Ez a mód számukra – véleményük szerint – költséges, és sok tekintetben körülményes.

Ez alapján azt várhatnánk, hogy elutasítják a korszerűbbet, az internet használatát is, ugyanerre a célokra. A felmérés szerint ez nem így van, a cégek 56%-a támogatná ezt a formát, azaz az online adatszolgáltatást, bevallást.

Mindez azt jelentheti, hogy az információtechnológia alkalmazása nem hatósági kényszer, valószínűsíthetően az általános IT-trendek magyarázzák a könyvelők pozitív hozzáállását.

Viszonylag alacsonynak mondható azon könyvelő cégek aránya, amelyek információtechnológiai fejlesztéseikhez külső forrásokat is igénybe vettek. Ez az arány az összes felmért céget tekintve mintegy 36%. Ugyanakkora azoknak az aránya is, akik a jövőben ilyen célokra tervezik külső források felhasználását. Ebből következik, hogy valószínűsíthetően a könyvelő cégek esetében sem a hitelfelvételek célja, sem a célzott pályázatok irányultsága tendenciózusan nem változik.

Ám a felmérésből az is kiderül, hogy a kisebb méretű cégek (egyéni vállalkozók, betéti társaságok) IT-fejlesztéseikben inkább hajlandóak a külső források felhasználására. Ebből vélelmezhető, hogy a kkv-szektorban az ilyen irányú fejlesztések ösztönzésében szerepe lehet a könnyen hozzáférhető, a piaci kamatozásúknál olcsóbb forrásoknak.

Az egyéni vállalkozó könyvelők közül senki sem gondolja, hogy a könyvelő informatikai fejlesztéseiben a szolgáltatást igénybe vevő cégnek is részt kellene vállalnia, de az átlagosnál jóval nagyobb mértékben preferálják a központi, költségvetési forrásokat, pályázati lehetőségeket.

A nagyobb méretű könyvelő cégek pedig majdhogyan természetesnek vélik, hogy az IT-fejlesztés a szolgáltató cég feladata: az informatikai infrastruktúra biztosítása záloga a minőségi szolgáltatásnak. A könyvelő cég úgy maradhat piacképes, ha önmaga áldoz az informatikára, számítógépekre, szoftverre, kommunikációra.