

DEMETER Krisztina - GELEI Andrea

SZOLGÁLTATÁSNYÚJTÁS A TEVÉKENYSÉGMENEDZSMENT SZEMSZÖGÉBŐL

Az elmúlt évtizedben Magyarországon is előretörték a gazdaság szerkezetében a szolgáltatások. Sajátosságuk feltárásával, menedzsmentkérdéseik vizsgálatával a külföldi szakirodalom sokat foglalkozik. A hazai menedzsmentirodalom nem követi ezt a fejlődést, pedig a hagyományos termelési tevékenység és a szolgáltatások nyújtása sok szempontból más megközelítést igényel. A cikk középpontjában ezek a különbségek állnak, különös tekintettel a konkrét termelési és szolgáltatási tevékenységre és folyamatra.

A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének Termelés és Logisztika csoportja 1999-ben jelentette meg átfogó, a termelés, logisztika, szolgáltatás témakörét integráltan tárgyaló, kézikönyvként is használható tankönyvét (Chikán – Demeter, 1999). E könyv a termelő vállalatok termelés- és logisztikai menedzsmentjének vizsgálatát helyezi tárgyalásának középpontjába, mindvégig hangsúlyozva, hogy a termék előállítás és a szolgáltatás nyújtásának folyamata, tevékenységrendszere ugyanazokból az elemekből épül fel.

A klasszikus termelésmenedzsment a fizikailag megfogható termékeket előállító vállalatok tevékenységrendszerével, a gyártás és a hozzá kapcsolódó anyagi folyamatok tervezésének és menedzsmentjének kérdéseivel foglalkozik. E diszciplína ismeretanyaga szorosan kapcsolódik a szolgáltató vállalatok tevékenységét, a szolgáltatásnyújtás folyamatának tervezési és működtetési kérdéseit vizsgáló szolgáltatásmenedzsment ismeretanyagához. Azt is mondhatjuk, hogy a szolgáltatások sajátosságainak figyelembevételével újragondolt termelésmenedzsment közvetlenül elvezet a szolgáltatásmenedzsmenthez. Jelen cikk fel fogását, alapelveit és fogalmait tekintve az említett könyv szerves kiegészítésének tekinthető és azt célozza, hogy az abban megjelenő, alapvetően termelő vállalatokra vonatkozó ismeretanyagot továbbgondolja és

a sok hasonlóság mellett rámutasson a termelő és a szolgáltató vállalatok tevékenységrendszer között megfigyelhető lényeges különbségekre. Ezzel két célunk is van. Egyrészt a szolgáltatási szférában dolgozó gyakorló szakemberek munkáját kívánjuk segíteni, másrészt bővíteni szeretnénk az oktatás számára magyar nyelven is rendelkezésre álló ismeretanyagot.

A szolgáltatások fogalma és fontossága

A szolgáltatások bővülésének általános okaként több tényezőcsoportot szoktak kiemelni (Németh – Papp, 1995), (Grönroos, 1990), (Veres, 1998):

- I. Az egyre intenzívebbé váló piaci verseny és a gyorsuló technológiai fejlődés révén növekvő specializáció egyaránt az ipari fogyasztók szolgáltatási keresletének növekedését, új szolgáltatási iparágak megjelenését okozta (pl. média- és reklámügynökségek, lízingcégek, futárszolgálatok, könyvelési szolgáltatások, vámügyintézés, logisztikai szolgáltató cégek, számítástechnika, internetes üzletek).
- II. A társadalmak gazdagodása a jövedelmek és a végző fogyasztói igények növekedése révén a fizetett szolgáltatások arányának emelkedéséhez vezetett (kertész, bejárónő, festő).

- III. Az elmúlt években az információs forradalom tovább növelte a terciér szektor jelentőségét (pl. az oktatási és közvetítői szolgáltatások erősödése, az internettel kapcsolatos felület- és tartalomszolgáltatások megjelenése, számítástechnikai szolgáltatások).
- IV. Mindemellett a termelő vállalatok szolgáltatói tevékenysége is kibővült, gondoljunk pl. az újfajta finanszírozási konstrukciókra, az információs és karbantartási szolgáltatásokra, a garanciális idő növekedésére, a törzsvevők kiemelt gondozására.
- V. Ami a szolgáltatások kínálati oldalát illeti, a munkatermelékenység általános növekedése a kitermelő- és feldolgozóiparban a szolgáltatási szektor felé terelte a munkavállalókat.

A szolgáltatások menedzsmentjének tárgyalását nagyon megnehezíti a szolgáltatások egységes és elfogadott definíciójának hiánya, ami nem véletlen a szolgáltatási tevékenységek sokszínűségének, különbözőségének ismeretében. Szolgáltatást nyújt a sarki éjjelnappali kis bolt vagy a szomszéd fodrászüzlet éppúgy, mint ahogyan szolgáltató vállalat a posta, a vasúttársaságok, a különböző logisztikai cégek. Ugyancsak szolgáltatást nyújtanak a bankok, a tőzsde, de említhetünk nem a versenyszférába tartozó szervezeteket is, mint például kórházak, oktatási és nevelési intézmények. Azt is meg kell említeni, hogy a hagyományos termékek és szolgáltatások közötti határ egyre inkább elmosódik. Ma már sokszor nem a fizikailag is megfogható termékek versenyeznek egymással, sokkal inkább a hozzájuk szervesen kapcsolódó szolgáltatások (garancia, szerviz, termékleírás stb.), így az első látásra termelő vállalatok számára is fontossá válik a szolgáltatások versenyképes menedzsmentje. Amikor tehát szolgáltatásokról beszélünk, egymástól sok tekintetben igen eltérő tevékenységrendszerekre gondolhatunk.

A következőkben megkíséreljük ezt a sokszínűséget összefogni és egységes definíciót megfogalmazni. Lehet, hogy néhány olvasónak a definíció problémája túl általánosnak tűnik. Nekik azt tanácsoljuk, hogy a bekezdés elolvasása után folytassák cikkünket a szolgáltatásmenedzsment stratégiai fókuszait tárgyaló résszel. Mi – mint oktatók – ugyanakkor fontosnak tartjuk a fogalmi tisztázást. Már csak azért is, mert úgy tapasztaltuk, hogy sok esetben a definíciók kérdések mögött közvetlenül szemléletbeli és ezért a tárgyalás módját és tartalmát meghatározó feltevések is meghúzódnak. Mint látni fogjuk, így van ez most is – defini-

ciónban közvetlenül megjelenik a fogyasztói értékremlésnek mint menedzsment vezérlőelvnek az elfogadása.

A szolgáltatások definiálása nem egyszerű feladat, hiszen igen különböző működési körrel rendelkező vállalatok tartoznak ide. A teljesség igénye nélkül, íme néhány a szakirodalomban talált definíció:

„A szolgáltatás olyan tevékenység, haszon vagy megelégedettség, melyet önmagában vagy termékhez kapcsolódóan eladásra kínálnak.” (*Amerikai Marketing Szövetség 1960, in: Grönroos, 1990, 26. old.*)

„A szolgáltatás olyan cselekvés vagy teljesítmény, amelyet egyik fél nyújt a másiknak, és amely lényegét tekintve nem tárgyiasult, és nem eredményez tulajdonjogot semmi fölött. Előállítási folyamata vagy kapcsolódik fizikai termékhez, vagy nem.” (*Kotler, 1999, 515. old.*)

„A szolgáltatás olyan tevékenység vagy tevékenységek halmaza, melyek a) jellegükénél fogva többé-kevésbé megfoghatatlanok, b) többnyire, de nem szükségképpen a fogyasztó és a szolgáltató alkalmazottja, és/vagy fizikai erőforrásai és javai, és/vagy a szolgáltató rendszere között mennek végbe, c) konkrét fogyasztói problémára nyújtanak megoldást.” (*Grönroos, 1990, 27. old.*)

„Szolgáltatás: olyan tevékenység eredménye, amely a szükségleteket jellemzően a fogyasztóval kialakított közvetlen kapcsolat keretében elégíti ki; általában nem ölt anyagi-tárgyi formát, hanem a gazdasági egységek, objektumok, személyek állapotának hasznos megváltoztatásában, illetve megőrzésében nyilvánul meg”. (*KO és PM Forgalmi Osztály, 2000, 37-38. old.*)

Ezek a definíciók azon túl, hogy mutatják a vizsgálandó terület sokrétűségét, megpróbálják a meghatározásba beépíteni a szolgáltatások néhány fontosabb jellemzőjét: azt, hogy nem terméket, hanem tevékenységet értékesítenek, ami többnyire megfoghatatlan, nem tárgyiasult, és fogyasztói részvételre épül.

A fenti definíciók jól mutatják, hogy a szolgáltatások nyújtása során a leginkább szerepet játszó vállalati funkciók a *marketing*, az *emberi erőforrás menedzsment* (EEM) és a *tevékenységmenedzsment* (operations management). Az adott szolgáltatás ismertsége és népszerűsége, az alkalmazotti és ezáltal a vevői hűség, a vállalatok hatékonysága és a nyújtott minőség záloga e három terület összehangolt működése. E funkciók – mint azt majd a részletes elemzésnél is látni fogjuk – olyannyira összeforrnak, hogy valójában meglehetősen nehéz róluk külön-külön beszélni.

Termelés és szolgáltatás

Összevetve a szolgáltató és a termelő vállalatok működését megállapíthatjuk, hogy a legfontosabb elem a fogyasztói részvétel: vagy a fogyasztó maga a szolgáltatás nyújtásának tárgya, vagy a birtokában lévő, illetve a tranzakció során birtokába kerülő tárgy. A lényeg azonban mindenképpen az, hogy a fogyasztó a folyamat részese: valamilyen módon kapcsolatot kell vele teremteni, a szolgáltató meg hozzá vagy fordítva, kommunikál az ügyfélszolgálattal és más fogyasztókkal, várakozik, beleszól a szolgáltatási specifikációkba, saját személyére szabott terméket, illetve szolgáltatást kíván, és az egész folyamatot értékelve dönt arról, hogy legközelebb igénybe veszi-e a szolgáltatást.

Elfogadva a felvázolt definíciókban említett jellemzők fontosságát, mi egy kicsit más szempontból, más dimenzióban, a *termeléssel összevetve* definiáljuk a szolgáltatásokat. Ebben a dimenzióban – véleményünk szerint – az értékközponitú megközelítés a legfontosabb vezérlő elv, s ebben a szolgáltatások és a hagyományos termelési folyamatok elemzése és menedzsmentje megegyezik. A termelési és a szolgáltatási folyamat közös jellemzője, hogy különböző inputok (erőforrások) felhasználásával egy transzformációs folyamaton keresztül outputot (vevői értéket) állítanak elő. „A termelés a rendelkezésre álló erőforrások egy részének felhasználása arra a célra, hogy más erőforrásokon tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzunk létre”. (Chikán, 1997). A termelés esetében tehát a transzformáció (1) tárgyra, annak fizikai jellemzőire irányul, (2) fizikailag is megragadható új jószágot hoz létre. A szolgáltatási folyamat ugyanakkor változást jelent egy ember vagy tárgy állapotában¹ (Hill, 1977). A transzformáció tehát ebben az esetben az ember (pl. szórakoztatás, tanítás, információnyújtás, tanácsadás, gyógyítás, szállásadás, étkeztetés, utaztatás, fodrászat) vagy a már meglévő jószág állapotának változtatására (helyzetváltoztatás, tárolás, csomagolás, csere, működőképesség változtatása, információkezelés és feldolgozás) irányul. E folyamat eredményeként nincs új jószág, de érték többet, „hozzáadott érték” létrejön. E gondolatmenetet követve a szolgáltatásokat a következőképpen határozzuk meg:

A szolgáltatás a rendelkezésre álló erőforrások felhasználása arra a célra, hogy a fogyasztó állapotában és/vagy egy jószág állapotában változtatásokat végrehajtva „hozzáadott értéket” teremtsen.

Ez az átfogó definíció alkalmas arra, hogy kiindulópontot jelentsen a szolgáltató vállalatok gazdálkodás jellegű elemzéseikhez. Természetesen továbbra is igaz, hogy az egyes szolgáltatások egymástól igen különbözőek lehetnek, s a porteri értelemben vett iparági elemzések elvégzéséhez nélkülözhetetlen a specialitások kezelése. Az ilyen elemzések során hasznosak a különféle osztályozási rendszerek, melyek széles körű összefoglalását megtalálhatjuk többek között Lovelock (1992, pp. 50-63) vagy Veres könyvében (1998, 14-16. old.). Jelen cikkünkben elemzésünket általános szinten kívánjuk tartani, nem az egyes iparági sajátosságokat vizsgáljuk, hanem azt szeretnénk végiggondolni, vajon tehetők-e releváns megállapítások a hagyományos termelésmenedzsment és a szolgáltatások menedzsmentjének különbözőségére vonatkozóan. Megközelítésünk szempontjából a szolgáltatások definícióinkból is következő legfontosabb specifikumai a következők:

- I. *Megfoghatatlanság*: A szolgáltatási folyamat eredménye az értékváltozás, mely rendszerint nem, vagy csak részben ölt tárgyi alakot és a fogyasztói elégedettség mértékével ragadható meg leginkább.
- II. *Elválaszthatatlanság*: Szolgáltatások esetében az előállítás és a fogyasztás folyamata egybeesik.
- III. *Tárolhatatlanság*: A szolgáltatás outputja hagyományos értelemben nem készletezhető, amikor a fogyasztó megjelenik, akkor kell a szolgáltatást nyújtani.
- IV. *Sokféleség*: a szolgáltatást nyújtók és fogyasztók egyaránt sokfélék lehetnek más és más igényekkel, elvárásokkal, képességekkel, tapasztalatokkal és észlelésekkel, melyek mindegyike befolyásolja a fogyasztói elégedettség mértékét.

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy milyen *különbségek* mutathatók ki a termelési és szolgáltatási folyamat megközelítésében és menedzsmentjében. Elemzésünk a szolgáltatások *előállítási folyamatára* koncentrál, azokra a működési jellemzőkre, melyek a hagyományos termelő vállalatok tevékenységmenedzsmentjének területét is jelentik, ezért a kapcsolódó, de általános – a „termelési” folyamatot befolyásoló, de nem közvetlenül hatáskörébe tartozó – kérdéseket kevésbé részletesen tárgyaljuk. A szolgáltatásnyújtás és a fizikailag is megfogható termék-előállítás tevékenységmenedzsmentjének összehasonlításakor a *stratégiai megközelítést* alkalmazzuk, azaz a működést hosszú távon meghatározó és a versenyképességet

közvetlenül befolyásoló döntési területeket vesszük számba. Elemzésünk a szolgáltatásmenedzsment sajátos *stratégiai fókuszából* indul ki. Itt a szolgáltatások speciális jellemzőiből fakadó stratégiai kérdéseket tárgyaljuk, melyek a hatékony működés legfontosabb vezérlő elvei. Ide tartozik a vevőközpontúság, a minőségmenedzsment és az emberi erőforrás hatékony kezelése. Ezekre a stratégiai fókuszokra építve lehet a szolgáltatási rendszer struktúráját kialakítani. E *strukturális döntések* közé tartozik mind a termelő, mind a szolgáltató vállalatok esetében a kapacitás méretének meghatározása, a létesítmények elhelyezése és berendezése, a működési folyamat választása és tervezése. Az elemzés szintjét tovább szűkítve harmadik lépésben a meglévő, korábban kialakított struktúra hatékony *kihasználásának problémáit* vizsgáljuk. A legtöbb szolgáltatás egyik kulcskérdése a korlátozott kapacitások és a változó kereslet közötti összhang megteremtése. Nem véletlen tehát, hogy az elemzésnek a harmadik szintjén e kérdéskört mutatjuk be: tárgyaljuk a kapacitásmenedzsment szolgáltató vállalatoknál megfigyelhető sajátosságait, illetve a kapacitáskihasználáshoz közvetlenül kapcsolódó ütemezést és ennek a szolgáltatásokban tapasztalható megjelenési formáját, a sorban állás menedzsmentjét. Elemzésünk a teljesítményméréssel, mint a hatékony működés, a strukturális döntések és a stratégiai fókuszok közötti *visszacsatolással* zárul.

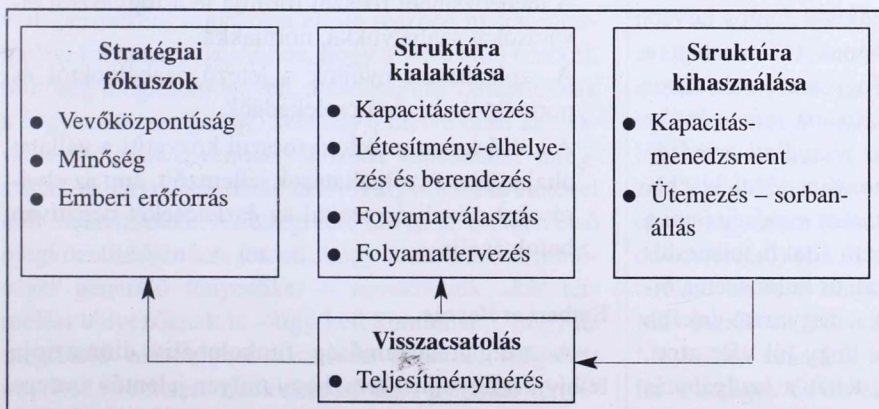
Vevőközpontúság

A hagyományos termelésmenedzsment befelé forduló, a gazdaságos működésre koncentrál, ennek következtében költség fókuszú. E megközelítés szerint a tőke és a munkaerő hatékony felhasználása, a belső hatékonyság határozza meg a működésből eredő profitot. A szolgáltatások területén ez a belső működési fókusz már nem tartható – s megjegyezzük egyre inkább igaz ez a fizikailag megfogható termékeket előállító vállalatokra is –, itt a fogyasztó által észlelt kiváló minőség következtében kialakuló *vevői lojalitás* az, ami *mozgatja a profitot*. Természetesen szolgáltatások esetén is fontos a gazdaságosság, de nem ez a domináns a profittermelő képesség szempontjából. A szolgáltatások tényleges költségeit és az elérhető bevételeket egyaránt a jó minőség és a fogyasztói lojalitás határozza meg.

A vevői lojalitás két oldalról is befolyásolja a szolgáltató vállalat profittermelő képességét. Egyrészt a szolgáltatásminőség egyik sajátossága, hogy a vevői értékítéletet befolyásoló tényezők egy része előre nem ítéhető meg, csak a szolgáltatás nyújtásának folyamata során, illetve azt követően érzékelhető, ezért a vevő bevált szolgáltatóját nehezen cseréli le, számára magas a termékváltás költsége. Amennyiben a vevő az adott szolgáltatás igénybevételével alapvetően elégedett volt, nem szívesen kísérletezik tovább. Sokunk

1. ábra

Szolgáltatási sajátosságok a tevékenységmenedzsment szemszögéből



A szolgáltatásmenedzsment stratégiai fókuszai

Ahhoz, hogy a szolgáltató vállalatok szűken vett tevékenységi rendszerének sajátosságait megértsük, ki kell tekintenünk azokra a jellemzőkre, melyek a működés keretében szolgálnak. Ezek a *vevőközpontúság*, a *minőség* és az *emberi erőforrás* kezelése.

számára ismerős a ragaszkodásnak az az érzése, mely fogorvosunkhoz, gépkocsiszereplőnkhez, de akár fodrászunkhoz köt minket. Számos szolgáltatás esetén a ténylegesen vagy érzékeltén magas termékváltási költségek a vevőt kevésbé teszik árérzékenyvé, mint a fizikailag megfogható jóságok vevőinek esetében azt tapasztaljuk. A lojalitás és a profitabilitás közötti másik fontos összefüggés a vevők másik csoportjára, az elégedetlenekre hívja fel a figyelmet. A szolgáltatással alapvetően elégedetlen vevő természetesen vállalja a váltás viszonylag magas költségeit is. A gyenge minőség következtében elpártolt vevő visszaszerzése jóval költségesebb, mint az új ügyfél meghódítása. A csalódott ügyfelek negatív szájrekláma (*negative word of mouth*) miatt a másik szolgáltatóhoz történő átpártolás ugyanakkor többszörösére növelheti az elmaradt ha-

szon nagyságát, jelentősen meghaladva ezzel a családott ügyfél visszaszerzésének első pillantásra magasnak tűnő költségeit. Az alacsony színvonalú szolgáltatás költségeihez tehát ezek a pótlólagosan kieső bevételek is hozzátartoznak. Az előbb említett költségek és bevételek összességét a szakirodalom a fogyasztó élettartam-hozzájárulásának nevezi, utalva ezzel a működés hosszú távú szemléletére. A hosszú távon biztosított jó minőség és az így teremtett fogyasztói lojalitás a szolgáltató vállalat számára kulcskérdés. Befolyásolja mind az alkalmazottak, mind a beszállítók lojalitását és profittermelő képességét, ezen keresztül pedig a részvényesek lojalitását is.

Minőség

A szolgáltatások minősége sajátos, a termelő vállalatoknál tapasztaltaktól sok szempontból eltérően kezelendő problémakört képez, ami a szolgáltatások néhány alapjellemezője (megfoghatatlanság, elválaszthatatlanság, sokféleség) és a minőség közötti szoros kapcsolatból fakad. A megfoghatatlanság pl. eleve nehézzé teszi, hogy konkrét, jól mérhető mutatókkal ragadjuk meg a minőséget. Mindezt csak tovább bonyolítja, hogy a szolgáltatást nyújtó és fogadó személyek jelentősen különböznek, minőségről alkotott felfogásuk, elvárásaik, észleléseik, egyéniségük eltérő. Szolgáltatások esetében a minőség mindig alapvetően *szubjektív*, éppen ezért még komoly standardizáció esetén is előfordulhat, hogy mind a fogyasztó, mind a szolgáltatást nyújtó személyek közötti eltérésekből minőségi jellegű probléma származik. Rendkívül fontos következménye az elválaszthatatlanságnak (és részben a megfoghatatlanságnak), hogy a fogyasztó csak akkor ismer meg egy szolgáltatást igazán, ha már igénybe vette. Az igénybevétel előtti ún. *vizsgálati minőség* (search quality) elemeinek számossága jóval kisebb, mint termékek esetében. A *tapasztalati minőség* (ami a megtapasztalt szolgáltatás fogyasztó által is felbecsülhető minőségi elemeit tartalmazza), és különösen a *bizalmi minőség* (pl. orvos esetén a fogyasztó inkább csak bíz benne, semmint tudja, hogy jól választott, mivel a szakterülethez nem ért, tehát a szolgáltatás igénybevétele után sem tud valós ítéletet alkotni) jelentős aránya miatt a külsőségek szerepe jóval fontosabb, mint termékek esetén (Parasuraman – Zeithalm – Berry, 1985).

Ugyancsak a szolgáltatások speciális jellemzői közé tartozik, hogy a fogyasztó által érzékelt minőség nemcsak a nyújtott szolgáltatás konkrét eredményétől (pl. fodrásznál az elkészült frizurától), de magától a

szolgáltatásnyújtás folyamatától is függ (pl. a várakozási időtől, a bánásmódtól). Grönroos (1990) meghatározása szerint a minőség előbbi dimenzióját *technikai*, míg utóbbi dimenzióját *funkcionális minőségnek* nevezzük. A funkcionális dimenzió felhívja a figyelmet arra, hogy a fogyasztó részt vesz a szolgáltatásnyújtás folyamatában, ennek során mintegy „elfogyasztja” magát a szolgáltatásnyújtási folyamatot is.

A fentiekből is látható, hogy a szolgáltatások minősége még a termékek minőségénél is jóval nehezebben megfogható, jóval sokoldalúbb fogalom. Parasuraman és társai (1985) a szolgáltatás minőségének tíz tényezőjét (hitelesség, biztonság, hozzáférhetőség, kommunikáció, az igénybe vevő megértése, kézzelfogható tényezők, megbízhatóság, reagálási készség, hozzáértés, udvariasság) gyűjtötték össze, melyek fontossága természetesen az egyes szolgáltatások esetében eltérő (erről ld. Kolos – Demeter, 1995).

Ha tehát ilyen fontos a minőség, akkor mit tehet egy szolgáltató cég, hogy belső folyamatai menedzsmentje segítségével a fogyasztó által elvárt szolgáltatást nyújtsa, és így elégedett, sőt lojális fogyasztóvá tegye? Ennek feltárására született az ún. *rés-modell* (Parasuraman és társai, 1985), mely szerint az elvárások és észlelések közötti rés – ami a vevői elégedettség mértékét határozza meg – a következő tényezőkből (résekből) tevődik össze:

- A menedzsment rosszul észleli, hogy mit vár el a fogyasztó.
- A menedzsment rosszul fordítja le a fogyasztói elvárásokat szabályokká, normákká.
- A szolgáltatást nyújtók a létező szabályoktól és normáktól eltérően cselekednek.
- A külső kommunikáció rosszul közvetíti a vállalat által nyújtott szolgáltatások jellemzőit, ami az elvárásokat növeli és ezáltal az észleléseket negatívan befolyásolja.

Emberi erőforrás

A szolgáltatásminőség funkcionális dimenziója felhívja a figyelmet arra, hogy milyen jelentős szerepe van a minőség kialakításában magának a szolgáltatásnyújtás folyamatának, ezen belül a közvetlen kiszolgáló személyzetnek. A fenti – minőség – címszó alatt az ún. *külső szolgáltatásminőséget* tárgyaltuk, a minőségnek azt a dimenzióját, melyet a fogyasztó érzékel.

A *belső minőséget* ezzel szemben az alkalmazottak munkájuk, munkatársaik és vállalatuk iránt érzett érzelmeivel mérhetjük. A megfelelő belső minőség mint-

egy feltétele a külső minőségnek. A belső minőség kialakulásának, működési logikájának leírását tartalmazza a szolgáltatás-nyereséglánc (Heskett-Jones-Loveman-Sasser-Schlesinger, 1994). A *szolgáltatás-nyereséglánc* kapcsolatot teremt egyrészt a vevőhűség, másrészt az alkalmazottak hűsége és teljesítménye között. A láncon belüli kapcsolatok a következők:

- A nyereséget és a növekedést elsősorban a vevőhűség befolyásolja.
- A hűség a vevői elégedettség közvetlen következménye.
- Az elégedettséget nagymértékben befolyásolja a vevőnek nyújtott szolgáltatás értéke.
- Értéket elégedett, hűséges és jó teljesítményű alkalmazottak teremtenek.
- Az alkalmazottak elégedettsége viszont olyan magas színvonalú támogató szolgáltatásokból és irányelvekből fakad, melyek képessé teszik őket arra, hogy értéket nyújtsanak a fogyasztók számára.

A szolgáltatás-nyereségláncot a személyes vezetés egy speciális formájaként értelmezhetjük. A szolgáltatásmenedzsment sajátos minőségértelmezéséből következik, hogy a vezetőnek az alkalmazottak közül is elsősorban a frontline, azaz a fogyasztóval közvetlen kapcsolatban álló dolgozókat és a vevőket kell gondolkodásuk középpontjába helyezni, mert ők képesek hosszú távon nyereséget indukálni.

A szolgáltatások esetében – mint arról korábban már volt szó – a vevő nemcsak a szűkebb értelemben vett „terméket” fogyasztja el, de részben magát a termelési folyamatot is. Ahhoz, hogy a vevő által érzékelt minőség megfelelő legyen, a szolgáltató vállalatoknak a fogyasztó (szolgáltató személy), illetve ezen keresztül a szolgáltató rendszer közötti kapcsolatot integráltan, az egymásra hatás tudatos figyelembevételével kell menedzselnie. Az integráció ebben az esetben első megközelítésben azt jelenti, hogy a különböző minőséget generáló tényezőket – nevezhetjük akár termelési tényezőknél is – úgy kell kombinálni, hogy az megfelelő minőséghez vezessen és ezzel elégedett vevőket teremtsen. Ezek a minőséget generáló tényezők – nevezük őket erőforrásoknak – szolgáltatások esetében sokrétűbbek, mint a hagyományos termelő vállalatnál, illetve az egyes elemek súlya is eltér a megszokottól. Tágabb az *erőforrások köre*, hiszen a fogyasztó maga is erőforrás lehet (pl. sorban állás), de közvetlenül hatnak a funkcionális minőségre a szolgáltató egységek fizikai jellemzői. A fogyasztó erőforrásként történő felhasználására példa lehet az a kórház,

mely a beteg személyi adatait és betegségének bizonyos jellemzőit a várakozás ideje alatt kitölteti, csökkentve ezáltal a nővérek leterheltségét, illetve elősegítve ezzel a betegségek diagnosztikáját és a további kezelés hatékonyságát. A létesítmények berendezése szintén erőforrásként használható. Önkiszolgáló éttermekben az üdítőital automaták elhelyezése jó példa erre. Az egyes erőforrások súlyát tekintve megállapítható, hogy a humán erőforrás jelentősége szolgáltatások esetében messze kimagaslik a többi erőforrás közül.

Struktúra kialakítása

Az előző pontban a konkrét működés keretét adó sajátosságokról szoltunk. Cikkünk következő, részében már a szolgáltatások tevékenységrendszerével foglalkozunk. Először megnézzük, miben térnek el a szolgáltatásnyújtási folyamat struktúrájára vonatkozó döntések a termelő vállalatok hasonló rendszerkialakító döntéseitől. Sorrendben a következő részterületeket tárgyaljuk: *kapacitások tervezése, létesítmények elhelyezése, folyamatválasztás és folyamattervezés.*

Kapacitások tervezése

A szolgáltatások nem készletezhetők, a fogyasztói igényt akkor és ott kell kielégíteni, amikor és ahol az felmerül, amennyiben ez nem sikerül, a cég elveszíti az aktuális üzletet, sőt rosszabb esetben magát az ügyfelet is. A kapacitások menedzsmentjének első feladata a *kapacitás méretének* meghatározása, amit több tényező befolyásol. Ezek közül talán a legfontosabb tényező a keresletingadozás, melynek kilengése és ciklusának hossza a szolgáltatás jellegétől függően változik. A problémát alapvetően az okozza, hogy a kapacitások nagy része (ingatlan, gépek, berendezések, állandó munkaerő) fix, és akkor is költségekkel jár a fenntartása, amikor nincs kereslet és ezáltal árbevétel. Másrésztől viszont az árbevétel mértéke a kiszolgált fogyasztók számától függ. Az alapvető feladat tehát a fix költségek és az elérhető árbevétel közötti egyensúly megtalálása. A meglévő kapacitások gazdaságos kihasználása szolgáltatások esetében is nagyon fontos, de nem ez az egyedüli kapacitások kialakítására vonatkozó vezérlő motívum. A költségekkel egyenrangú szemponttá emelkedik a minőség kérdése.

A maximális kapacitáskihasználáshoz közeledve – gondoljunk egy zsúfolt bankfiókra vagy étteremre – általában romlik a fogyasztó által érzékelt minőség.

Ezt a minőségromlást okozza egyrészt a leterhelt kapacitás – szolgáltatások esetében mindenek előtt a munkaerő – valóban romló teljesítménye, másrészt okozza a kiszolgálás időbeli eltolódása, maga a várakozás, a „sorban állás”. A kapacitás és a fogyasztó által észlelt minőség kapcsolata miatt a *kapacitás kihasználtságának optimális és maximális szintje* között nagyobb az eltérés, mint termékelőállítás során, ahol pl. a termékek várakozása a megmunkálásra – természetesen jól kezelt rendelésállomány esetén – nem jelent gondot (Heskett – Sasser – Hart, 1990), és így az optimális kapacitáskihasználtság magasabb lehet.

Létesítmények elhelyezése és berendezése

Minthogy a szolgáltatások többségénél a fogyasztó valamilyen szintű jelenléte előfeltétele a szolgáltatás igénybevételének (legalább egy aláírás, meghatalmazás, esetleg a javítandó termék átadása erejéig), ezért a szolgáltató *létesítmények elhelyezése* kardinális jelentőségű. A szolgáltatás választása során ugyanis a fogyasztó mérlegelési szempontjai között nemcsak az szerepel, hogy milyen a várható szolgáltatás minősége (természetesen egy elfogadható színvonalra mindenképpen szükség van), hanem az is, hogy mennyi idejét rabolja el a szolgáltatás igénybevétele, és ehhez az odautazás ideje is hozzátartozik. Minél gyakrabban kerül sor a szolgáltatás igénybevételére, és minél kisebb a nyújtott szolgáltatás értéke, annál fontosabb szerepet játszik a létesítmény elhelyezése: sok nyugdíjas azért vásárol a sarki fűszeresnél annak magasabb árai ellenére, mert a diszkont élelmiszer áruházhoz elmenni túl nagy erőfeszítést igényel; a fiatal menedzsernek pedig az ideje drága, megéri neki többet fizetni az áruért, ha ezzel időt takarít meg. Minél komplexebb és magasabb értékű a szolgáltatás, annál inkább hajlandó a fogyasztó időt szánni rá. Manapság a gomba módra szaporodó bevásárlóközpontok a termékek és szolgáltatások széles választékával és sokszor alacsonyabb árakkal vonzzák a fogyasztót, amiért már érdemes messzebbre is elmenni, a nagyobb bevásárlást ott elvégezni. Háziorvos választásánál lényeges szempont a távolság, egy elismert szívspecialista miatt viszont hajlandóak vagyunk többet is utazni.

Folytatva a fenti gondolatmenetet megállapíthatjuk, hogy a fogyasztóhoz való közelség igénye² miatt a szolgáltatások jelentős körénél a kapacitások növelésének jellemző módja nem az adott telephely kapacitásának növelése, hanem inkább az adott létesítmény megsokszorozása. Bolthálózatok, utazási irodák, gyors-

éttermi hálózatok a legismertebb példái ennek a megközelítésnek. Természetesen ez a jelenség nem kizárólagosan a szolgáltatásokra igaz, a piacorientált termelővállalatok növekedési stratégiája is ez, ahol a közelség, az elérhetőség a versenyelőnynek szintén meghatározó forrása.

A *létesítmények berendezése* mind a termelő, mind a szolgáltató vállalatoknál a hatékonyság növelését célozza. A fizikailag is megfogható termékek előállítói a létesítmény berendezéssel elsősorban a belső folyamatok gazdaságosságának növelésén keresztül kívánják a hatékonyságot javítani. Az U alakú elrendezés pl. megkönnyíti a munkások hozzáférését az egyes munkafázisokhoz, lehetőséget ad a munkakör bővítésére, ezzel növelve a motivációt és a termelékenységet. Szolgáltató vállalatoknál is fontos vezérlő elv a létesítmények berendezésekor a funkcionalitás és a gazdaságos működés. A speciális jellemzők – elsősorban az elválaszthatatlanság – ugyanakkor a létesítmények berendezése esetében is új szempontot hoznak be, s ez a szempont a fogyasztói oldal, a funkcionális minőség biztosításának szempontja. A fogyasztó jelenlétének következtében a létesítmények berendezése a legtöbb szolgáltatás esetében nemcsak a gazdaságosság növelésének lehetséges forrása, de szerepe van a fogyasztó által érzékelt minőség kialakításában is, optimális esetben tovább növelve a működés hatékonyságát.

Folyamatválasztás

Az előállítási és a fogyasztási folyamat termelő vállalatok esetében egymástól mind térben, mind időben szétválik. Szolgáltatásoknál e két folyamat összeolvad, illetve egymást átfedi. Az átfedés határát jelöli az ún. *láthatóság vonala* (Grönroos, 1990). A láthatósági vonal elválasztja egymástól a tevékenységek azon csoportját, melyet a fogyasztó közvetlenül érzékel, s melynek ezért erős befolyása van a fogyasztó által érzékelt funkcionális minőségre, illetve azokat a tevékenységeket, melyek a „színpalak mögött” a technikai minőség kialakításáért felelősek. Sokszor előfordul, hogy a láthatóság vonala mögött előállított magas technikai minőség a fogyasztóval való interakció során sérül, ami az észlelt minőség romlását eredményezi.

Shostack (1987) szerint a szolgáltatások folyamatát két fogalommal jellemezhetjük, a komplexitás és a divergencia fogalom párral. Az egyik mutató a folyamatokat az azokat alkotó lépések, lépéssorozatok alapján jellemzi. Ezt nevezzük a folyamatok komplexitásának. A másik fogalom az előbb említett lépések kivitelezé-

sének mozgásterét vagy változékonyságát írja le. Ez utóbbi a folyamatok divergenciája. Erősen divergensnek nevezzük azokat a szolgáltatásokat, melyekben a szolgáltatási folyamat gyakorlatilag minden egyes megvalósítása egyedi. Ezzel szemben alacsony divergenciájú az a szolgáltatás, mely túlnyomórészt standardizált. Minden egyes szolgáltató jellemezhető a komplexitás és a divergencia bizonyos fokával. Ezek a jellemzők azonban nem állandóak, módosíthatóak. Egy adott szolgáltatásra jellemző komplexitás, illetve divergencia változtatása különféle stratégiai választásokat tesz lehetővé. A szolgáltatások folyamatelmzése és fejlesztése tehát – a hagyományos termelővállalathoz hasonlóan – a piaci pozicionálás és a stratégiaalkotás fontos eszköze.³ Szolgáltatások esetében a két legismertebb stratégiatípus (i) a fogyasztók egyedi igényeinek minél magasabb szinten történő kielégítése, ami általában együtt jár a fogyasztók erőteljes részvételével (ii), illetve a szolgáltatások iparosítása (Levitt, 1976), mely többnyire a fogyasztói részvétel erőteljes csökkentésével párosul. A fogyasztó bevonása csökkenti a szolgáltatások termelékenységét⁴, hiszen egyéni igényeik, különleges kívánságaik szükség-szerűen lassítják, bonyolítják a folyamatot, nehezítik annak standardizációját: van aki nem kér ketchupot a hamburgerre, speciális eszközökre kér biztosítást, hitelre akar vásárolni, tolokocsiban közlekedik, egyedi oktatást igényel stb. A vállalat e stratégia választása esetén vállalja az ilyen irányú szükségletek kielégítését, és ezáltal a kisebb termelékenységet, amit azonban magasabb áraival ellensúlyoz. Ezeknél a vállalatoknál az alkalmazottak többnyire szélesebb döntési jogkörrel rendelkeznek, hiszen a vevői elégedettséget nem növeli az egyeztetésekkel tarkított hosszú kiszolgálási idő. Ez esetben a teljesítményértékelés csaknem egyedüli szempontja a vevői elégedettség mértéke. A szolgáltatások iparosítása esetében a folyamatok erősen standardizáltak, nincs mód az egyedi igények kielégítésére. Ezeknél a vállalatoknál szinte kizárólag a belső működés hatékonyságára koncentrálnak, a fogyasztókkal való kapcsolatot igyekeznek a minimumra szorítani, ők valójában „megmunkálандó készleteknek” tekinthetők. Jó szolgáltatás esetében mindez természetesen mosolyogva, udvariasan történik, a fogyasztóval azonban éreztetik, hogy nincs idő a csevegésre.

Folyamattervezés

A szolgáltatási tevékenységek többnyire a következő – a hagyományos termelő vállalathoz képest sajtóságos – forgatókönyv szerint zajlanak:

- *hozzáférés,*
- *bejelentkezés,*
- *diagnózis,*
- *szolgáltatásnyújtás,*
- *kijelentkezés.*

Hozzáférni egy szolgáltatáshoz akkor lehet, ha nyitva van, telefonon, e-mailen, egyéb csatornán elérhető, lehet a környékén parkolni, viszonylag könnyen megközelíthető. Ha a hozzáférés meghiúsul (pl. állandóan foglalt a telefon vagy éppen nem veszik fel, nyitvatartási időben is zárva az üzlet, nem érhető el interneten), akkor a fogyasztó már a konkrét szolgáltatás megismerése előtt negatív véleményt alakít ki a szolgáltatásról, amit egy későbbi jó szolgáltatással már nehéz ellensúlyozni.

A *bejelentkezés* során időpontot, sorszámot kap az ügyfél, esetleg előzetes kérdőívet, papírokat kell kitöltenie, számítógépes nyilvántartásba veszik, előre fizet és vár a szolgáltatásra, vagy egyszerűen sorban áll. Ebben a fázisban sok fogyasztói panaszt, reklamációt megspórolhat a szolgáltató cég a helyes sorban állási szabályok használatával és az észlelt, illetve tényleges sorban állási idő tartamának rövidítésével, a kapacitások rugalmas kezelésével. Ebben a fázisban a várakozás időtartama és a kezdeti esetleges negatív észlelések (más fogyasztók panaszok, negatív esetek megismerése, szóváltások az ügyfél és az ügyintéző között, igénytelen berendezés, lepusztult épület) tántoríthatja el a fogyasztót a szolgáltatás igénybevételeitől.⁵

A *diagnózis* a szolgáltatásnyújtás „előjátéka”. Ebben a fázisban alakul ki a fogyasztó és a szolgáltató közötti interakció, kommunikáció során a specifikált szolgáltatás. A szolgáltató odafigyelése, szakértelme és a fogyasztói igény pontos megfogalmazása jelentősen csökkentheti ennek a fázisnak az időigényét és ezáltal növelheti a vevő elégedettségét: valószínűleg sokkal gyorsabban végez az a fogyasztó a mozipénztárnál, aki tudja hogy milyen filmre, kb. hova szeretne jegyet venni, mint aki úgy áll oda, hogy ajánlanak neki valami jó kis akciófilmet, ami mostanában kezdődik.

A *szolgáltatásnyújtás* fázisa miatt lép be a fogyasztó a teljes folyamatba. Ezért ennek a fázisnak a minősége döntő hatást gyakorol a fogyasztó véleményére. Ha az előző fázisokon sikeresen túljutott, és itt sem talál hibát, akkor már nagy valószínűséggel elégedett fogyasztó távozik a rendszerből. A szolgáltató rendszer tervezése során az előző fázisok hatékony működtetése – az előzetes adatfelvétel, a jó diagnózis

– nagymértékben hozzájárulnak ennek a fázisnak a hatékonyságához és minőségéhez.

A *kijelentkezés* fázisa két szempontból fontos: a) ebben a fázisban találkozik utoljára a szolgáltatással a fogyasztó, ezért az itt szerzett utolsó benyomás a végső értékelésben tényleges szerepénél nagyobb hangsúlyt kap; b) a kialakuló fogyasztói véleményekről itt szerezhethünk információt, ami segítséget nyújthat a szolgáltatási folyamat jövőbeli fejlesztéséhez, az esetleges hibák kiküszöböléséhez.

Szolgáltatások sajátossága az a már említett tény is, hogy a fogyasztási, illetve az előállítási folyamat mind időben, mind térben bizonyos mértékig összeolvad, egymást átfedi. Fontos kérdés, hogy milyen mértékű ez az átfedés. Ennek az átfedésnek a határát jelöli a már említett láthatósági vonal. A szolgáltatásnyújtás folyamatának kitüntetett, de nem egyetlen jellemzője a láthatósági vonal. E jellemzők feltárásának hasznos elemzési eszköze az ún. *blueprinting*, nevezzük *tervrajznak*, mely a szolgáltató rendszerek leképezési technikája (Kingman-Brundage, 1989). E tervrajz sokban hasonlít a termelésmenedzsmentben használt folyamat-elemzési leírásokhoz. Mindkét esetben a folyamat-elemzés lényege a termék, illetve szolgáltatás előállítása során az értékteremtő, illetve a valódi értéket hozzá nem adó tevékenységek elkülönítése. A blue-printing nem az ideális folyamatokból, hanem mindig az aktuális működésből indul ki, s hasznos eszköze a szolgáltatási folyamatok tervezésének, fejlesztésének.

A struktúra kihasználása

Miután elemeztük a szolgáltatási folyamatok kialakítására vonatkozó sajátosságokat, a következőkben a már kialakításra került működési rendszerek kihasználásában megfigyelhető speciális jellemzőket vesszük sorra. Külön foglalkozunk a kapacitás-menedzsment és az ütemezés – sorbanállás kérdéseivel.

Kapacitás-menedzsment

A kapacitás tervezéséről, a kapacitás méretének kérdéséről, mint a vállalat struktúráját meghatározó döntésről korábban már beszéltünk. Ennél a résznél azt vizsgáljuk, hogyan tudja a vállalat a meglévő kapacitárait a napi működés során az aktuális kereslethez igazítani. A *kereslet-kínálat közötti összhang kezelésére* számos módszer ismert. *Keresleti oldalon* elsősorban marketing eszközök jöhetnek szóba. Keresleti csúcscok

idején pl. már az ügyfelek megfelelő tájékoztatásával elérhetjük, hogy bizonyos fogyasztók más időpontra halasszák el igényeik kielégítését. Klasszikus eszköze a csúcskereslet módosításának az árpolitika. Példa lehet erre az időszakról függő telefonarifa vagy a villamos áram éjszakai alacsonyabb ára. Gyakran használt eszköz a csúcsidőben a törzsügyfelek számára nyújtott pozitív diszkrimináció, illetve a helyfoglalási rendszerek alkalmazása. Keresleti völgyek esetén reklámmal, különféle akciókkal és kapcsolódó termékekkel, kedvezményes árral generálhatunk pótlólagos keresletet (Veres, 1998). A *kínálati oldal* alakításával kapcsolatban egyrészt beszélhetünk arról, hogy a meglévő kapacitások bizonyos mértékig rugalmasak, átmeneti időre a plusz kereslet egy részét képesek felszívni. Egy metrókocsi optimális kapacitása pl. 40 fő ülő és 60 fő állóhely. Csúcsforgalomban mégis egy-egy kocsi akár 200 főt is tud szállítani. Más vállalkozásoknál a kiszolgáló személyzet átmeneti ideig magasabb hatékonysággal tud dolgozni. Az észlelt minőség és a kapacitáskihasználtság mértéke közötti, már említett összefüggés miatt ez azonban mindig ingoványos területe a kapacitás-menedzsmentnek. A kínálati oldal alkalmazkodásának tipikus módja a *kínálat időleges hozzáigazítása a kereslethez* (Sasser, 1976). A menedzsment számos lépést tehet annak érdekében, hogy hozzáigazítsa a kínálatot a kereslethez. Az állásidőket (javítás, karbantartás, takarítás) az alacsony keresletű időszakra ütemezik, hogy a csúcsidőszakban 100%-os lehessen a kapacitáskihasználtság. Klasszikus eszköz a részmunkaidős alkalmazottak felvétele, illetve pótlólagos létesítmények, eszközök bérlése. Az is elképzelhető, hogy komplementer keresleti jellemzővel és hasonló erőforrás-szükséglettel rendelkező szolgáltatók kötnek egymással formális megegyezést az erőforrások megosztásáról. Hasznos eszköz a munkaerő keresztképzése. Még abban az esetben is, ha egy szolgáltatás túlterheltnak tűnik, a rendszer bizonyos elemei alulfoglalkoztatottak lehetnek. A szolgáltatási folyamat bizonyos pontjain szabad, képzett munkaerő átirányítható a szűk keresztmetszethez ezzel növelve a rendszer egészének kapacitását. Élelmiszerboltokban gyakori példa erre a pénztáros és a beárazást végző személyek keresztképzése és többirányú foglalkoztatása.

A kapacitás-menedzsmenttel kapcsolatban végezetül meg kell említeni, hogy míg a termelő vállalatok jellemzően gépkorlátos rendszerek, addig a szolgáltatások többsége inkább *munkaerőkorlátos*. Az elmúlt időszak gyors technikai, technológiai fejlődésének köszönhetően ma már számos szolgáltatásnál tapasztal-

juk egy-egy tevékenységcsoport automatizálását (pl. készpénzkiadó automaták, elektronikus banki szolgáltatások és vásárlás), mégis, ha a szolgáltatási szektor egészét nézzük igaz az a megállapítás, hogy az e területen működő cégek számára a szűk keresztmetszetet inkább az alkalmazottak száma jelenti. Hányszor bosszankodunk például a kisebb-nagyobb üzletekben, hogy kevés a pénztáros, a vásárlást információval segítő eladó.⁶

Ütemezés – sorban állás

Mint arról már korábban volt szó, a szolgáltatások nem készletezhetőek és elválaszthatatlanok, így az ütemezés problémája a termék ütemezése helyett a fogyasztó ütemezésének problémájává válik. A fogyasztó ütemezésének két módját ismerjük, a különféle helyfoglalási, illetve bejelentkezési rendszereket. A *bejelentkezési rendszerek* fő problémája – azon túl, hogy csak meghatározott esetekben alkalmazhatóak –, hogy a szolgáltatónak nincs eszköze arra, hogy az előzetesen egyeztetett időpontokat betartsa. A szolgáltatások ütemezésének másik fontos eszköze a *sorban állás menedzsmentje*, az ún. intelligens sorok szervezése (Heskett – Sasser – Hart, 1990). A termelésben sorban állással az ütemezés során foglalkoznak, amikor a beérkező rendeléseket bizonyos prioritási szempontok alapján sorba rendezik. A sorba rendezés során elsősorban hatékonysági szempontokat követnek: több megrendelést összevonnak, ha ezzel növelhető a sorozatnagyság, és így csökkenthető a megmunkálás ideje és költsége. A szolgáltatások többségénél erre rendszerint nincs lehetőség, a domináns prioritási szabály az *érkezési sorrend* szerinti kiszolgálás, ami talán a legkevésbé hatékony, ámde fogyasztói szempontból a legigazságosabb. Kérdésként ezért inkább az merül fel, hogy miként javítható e szabály használatával a) a hatékonyság, b) a vevői kiszolgálás.

Növelheti a hatékonyságot az ügyfélszolgálat részekre bontása, *szakosítása*: egy ablaknál foglalkoznak a csekkbefizetéssel, egy másiknál a levélfelvétellel; egyik boxban a hitelkérelmekkel, másikban a folyószámla ügyintézésével. A szakosodás az ügyintézők számára jelent könnyebbséget, nem kell mindenhez egyformán jól érteniük, és már indulásnál specifikálva van, hogy milyen szolgáltatásra jelentkezik a fogyasztó. Mindezek révén a diagnózis és a szolgáltatásnyújtás fázisa rövidíthető. A fogyasztóban ilyenkor az esetben marad „tüske”, ha többféle szolgáltatást is igénybe kíván venni az adott létesítményben, és ezek mindegyikéhez külön sort kell végigállnia.⁷

Ha nincs szakosodás az egyes ügyintézők (ablakok) között, de mindegyikhez *külön sor* áll, az kifejezetten sérti a vevők igazságérzetét, hiszen Murphy törvényeit ismerve a másik sor mindig gyorsabban halad. Ennek ellenére sok helyen ilyen rendszer működik.

Hosszabb sorok esetén az *érkezéssel bejelentkezés rendszere* (sorszám húzása, számítógépes ügyfélfelvétel stb.) eredményes eszköz lehet. Egyrészt a fogyasztó érzi, hogy már részese a folyamatnak, és ez megnyugvással tölti el, másrészt lehetőséget ad, hogy az ügyfél a várakozást hasznosabban tudja eltölteni (elmegegy a büfébe reggelizni, leül olvasni, kimegy levegőzni stb.).

Rövidebb soroknál nem érdemes külön bejelentkezést alkalmazni. Ilyen esetekre külföldön sok helyen vezették be az *egy sor – több ablak* rendszert, ami mellesleg a személyes információk védelmét is elősegíti, hiszen a sorban később következő távol áll az ablaktól (ezzel egyébként a MÁV is próbálkozott a Nyugati pályaudvaron, de a fogyasztói fegyelméletlenség miatt nem sikerült bevezetni).

Az *érkezési sorrend szabályától* bizonyos esetekben *eltérő megoldások* is elfogadhatóan működnek a fogyasztók számára.

A legjellemzőbb és legrégebben működő szabály az egészségügyi ellátásban a *sürgősségi esetek* kiemelése. Szintén klasszikusnak mondható gyakorlat, hogy a kialakuló sorokat *fogyasztói szegmensek* szerint alakítják. Ebben az esetben az eltérő kezelésmódot a két fogyasztói körnek nyújtott eltérő termékcsoport indokolja (pl. légitársaságoknál az üzleti utasok és a turista osztályon utazók külön sorba rendezése a beszálláskor, a VIP és a nagyvevők kezelése bankokban és áruházakban).

Ötletes megoldása az ütemezésnek, ha külön sort nyitunk a „*gyors*” *vevőknek* (ld. IKEA), akik mindössze két-három tételt vásárolnak az átlagos tízzel szemben. Ha követjük azt a gondolatmenetet, hogy kis értékű szolgáltatás esetén az időtényező jelentősebb súllyal esik latba, akkor érthető, hogy a keveset vásárlók csak rövid ideig hajlandók várni.

Külön kérdéskör a sorban állás menedzsmentjében a *sorban állás pszichológiája* (Nie, 2000), amikor a szükségszerű sorban állás érzékelt idejének rövidítése, sőt lehetőség szerint kellemessé tétele a feladat.⁸ Klasszikus sorban állási szabályok, melyek némi betekintést engednek a várakozók lelkivilágába és esetenként megoldási módokat is kínálnak a várakozás kezelésére:

- A figyelem lekötésével a várakozási idő rövidebb.
- A rendszerbe kerülés előtti várakozás hosszabb, mint a rendszerben várakozás.

- Az idegeskedés megnyújtja a várakozási időt.
- A bizonytalan várakozás hosszabb, mint az előre ismert.
- A nem indokolt várakozás hosszabb, mint az indokolt.
- Az egyenlőtlen elbánás növeli a várakozás idejét.
- Minél értékesebb a szolgáltatás, annál tovább hajlandó a fogyasztó várni.
- Az egyedüli várakozás hosszabb, mint a csoportos.

Teljesítménymérés

A szolgáltatási szektor hatékonysági mutatói a termelésben használtakhoz képest lassú fejlődést mutatnak. Ez a szolgáltatások jellemzőiből következik, többek között abból, hogy azok megfoghatatlanok, munkaerő intenzívek, romlandók és az előállítási folyamattal párhuzamosan kerülnek elfogyasztásra. A teljesítmény értékelésének most két dimenzióját szeretnénk kiemelni, a gazdaságosságot és a fogyasztónak nyújtott minőséget.

Szolgáltató vállalatok gazdaságossági mutatóinak is azt a viszonyt kell kifejezniük, mely a szolgáltatásnyújtás folyamatának outputja és az előállításához felhasznált input között áll fenn. Az output és az input megfelelő definiálása tehát alapvető a gazdaságosság szempontjából. Bizonyos esetekben – pl. gyorséttermek – az input és az output mérése viszonylag egyszerű. Más esetekben viszont a szolgáltatás szinte kizárólag humán kapcsolatokon alapul – pl. tanácsadás –, ahol a tevékenység outputja nehezen mérhető (McLaughlin – Coffey, 1990). Ugyanilyen fontos probléma a fogyasztó jelenléte a szolgáltatásnyújtás folyamatában és a vevő szubjektív értékítélete. Használhatunk helyettesítőket a szolgáltatások teljesítményének mérésére, pl. a felsőoktatási intézmények esetében a bizonyos kezdő fizetés felett elhelyezkedő hallgatók számát mérjük a sokkal nehezebben megragadható képzettségi szint helyett.

A megfoghatatlanság nehezíti a minőség mérését. A minőség és ezzel a teljesítmény mérésének egyik fontos eleme, hogy különbséget kell tenni az ellenőrizhető és az ellenőrizhetetlen outputok között. Próbáljuk meg mérni azt, ami ellenőrizhető és tegyük megfoghatóvá mindazt, amit lehet. A szolgáltatásoknak természetesen vannak közvetlenül mérhető jellemzői, mint pl. a kiszolgálás gyorsasága, a várakozási idő, fizikai tulajdonságok (pl. tisztaság, hőmérséklet), haté-

konyság, kedvesség stb. A mért szempontok nagy része általában a kevésbé megfogható minőségek előfutára, vagy azok erősítője. Pl. egy sült csirkét áruló étteremben mérik azt, hogy a kiszolgáló személyzet udvarias volt-e, betartották-e a képzési tervet mint a szolgáltató személyzet jó minőségű munkájának előfeltételét, illetve, hogy egy felsőbb vezető látta-e a kiszolgálási folyamatot (a minőség megerősítőjeként). A minőségellenőrzés során megkóstolhatnak a csirkét, ez azonban meglehetősen szubjektív értékeléshez vezetne, ezért inkább mérik a csirke hőmérsékletét és egy színskála alapján a színét, feltételezve, hogy a hőmérséklet és a szín, a várható íz előfutára.

A fentiekben a működés szintjén mérhető teljesítmény – s a szolgáltatások speciális jellemzői következtében ide tartozik a fogyasztó által érzékelt minőség is – értékelési szempontjairól volt szó. A működés hatékonyságának a hagyományos termelő vállalatoknál és a szolgáltatásoknál is fontos szempontja a kapacitások kihasználtságának mértéke. Számos szolgáltató vállalat szembesül azzal a problémával (légi utasszállítók, szállodák, autókölcsönzők), hogy a nagyjából azonos jellemzőkkel rendelkező kapacitásokat különböző fogyasztói szegmensek számára értékesíti. Ilyen esetben a kapacitáskihasználtság mértéke önmagában keveset árul el a hatékonyságról, illetve az adott kapacitás jövedelemtermelő képességéről (Love-lock, 1992). Ennek vizsgálatához szükség van az egyéni kapacitásra eső hozam, vagy árbevétel elemzésére. Ennek az elemzésnek eszköze az ún. *yield*, azaz *hozammenedzsment* (Kimes, 1989). Ez az elsőként a légi közlekedésben használt eljárás azt vizsgálja, hogyan lehet az azonos jellemzőkkel rendelkező korlátos kapacitásokat (pl. repülőgép helyeket) a differenciált kereslet (üzleti, turista utasok stb.) számára allokálni úgy, hogy a vállalat profitja, vagy árbevétele maximális legyen. Az eljárás megpróbálja hatékonyan biztosítani a szolgáltató vállalat két célkitűzése – a maximális kapacitáskihasználás, illetve a kapacitás egységének maximális áron történő értékesítése – közötti átváltást.

Összefoglalás

Rövid összefoglalásunk adtuk a termelő és a szolgáltató vállalatok konkrét tevékenységi rendszere között mutatkozó leglényegesebb különbségeknek egyben rámutatva a szolgáltatások sajátosságaiból fakadó működési szempontokra, menedzsmentkérdésekre. Az összehasonlítást és bemutatást a stratégiai kérdések csoportosítása szerint végeztük el.

A szolgáltatások menedzsmentje Magyarországon még az elhanyagolt területek közé tartozik. Pedig a szolgáltatások magas szintű menedzselése a ma még elsősorban árcentrikus magyar fogyasztói megközelítés ellenére is kifizetődő, profitabilis tevékenység Magyarországon. Ezt támasztja alá a „Versenyben a világgal” kutatás is (ld. *Gazdaság, vállalkozás, vezetés* [1997]), melynek keretein belül – összesen 325, több gazdálkodási ágban működő vállalatot elemezve – megvizsgáltuk, hogy a) a vevőszolgálatra⁹ helyezett hangsúly (a szolgáltatási színvonal rendszeres elemzése, mérése, és marketing stratégiához való felhasználása) és b) a jó vevőszolgálati teljesítmény (pl. szállítás, számlázás, kiszállított mennyiség pontossága, szállítás sértetlensége) kapcsolatban állnak-e a vállalatok eredményességével, versenyképességével. Az elvégzett elemzések azt mutatják, hogy mindkettő hatása kedvező, ráadásul a kettő szignifikánsan összefügg, ami azt sugallja, hogy a vevőszolgálati teljesítmény rendszeres mérése és elemzése értelemszerűen előbb-utóbb érezteti hatását magában a vevőszolgálati és üzleti teljesítményben (Demeter, 1997).

A szolgáltatások színvonalának növelése stratégiai, hosszú távon megtérülő befektetés. Hiszen közeledésünk az Európai Unióhoz remélhetőleg az ország gazdasági teljesítményére is kihat (pozitívan), márpedig a gazdasági fejlettség és a vevőszolgálat fontossága között szorosnak tűnik a kapcsolat. Legalábbis a fejlett gazdaságok (Japán, USA, Észak-Európa) vállalatainál tapasztalt működési minták és elvek erre utalnak.

Éppen ezért elengedhetetlen, hogy a témával a magyar szakirodalom is foglalkozzon. És bár tapasztalataink szerint a gyakorlatban dolgozó szakemberek érzelmeik és meglátásaik szintjén többnyire tisztában vannak az itt leírtakkal, rendszerezett formában eddig nem juthattak hozzá ezekhez az ismeretekhez.

Lábjegyzet

¹ E cikk szerzői eredetinek tekintik a létrejött értéket, ha a tárgy funkciója változik meg. Egy cipőt sarkalás előtt is ugyanarra a célra használtak, mint utána. A frizura fodrászat előtt is a fej díszítésére szolgált. Ezekben az esetekben tehát érték létrejön, de az nem eredeti. Mindez természetesen nem csökkenti a szolgáltatások jelentőségét!

² Természetesen léteznek olyan termékek, ahol a fogyasztóhoz való közelség ugyanolyan fontos, mint a szolgáltatásoknál. Gyorsan romló termékek esetén pl. a szolgáltatásokhoz hasonló a létesítményelhelye-

zési stratégia. A termelésről és a szolgáltatásokról általánosságban szólva azonban elmondható, hogy a szolgáltatások nagy részénél ez az egyetlen választható stratégia, a termékelőállításnál sokkal szűkebb a piacra települést az adottságok miatt választó vállalatok köre.

³ Az elemzéshez használt szempontok különbözőek lehetnek. Chase (1981) a vásárlónak a szolgáltatási rendszerben eltöltött ideje alapján pozicionálta az egyes szolgáltatásokat, Maister és Lovelock (1982) a fogyasztói kapcsolat mértékét és a nyújtott szolgáltatás testre szabását, az egyéni igények kielégítésének mértékét tekintették kiemelkedő fontosságúnak, míg Schmenner (1986) a munkaeő intenzitásának mértékével gazdagította az elemzési szempontokat.

⁴ Természetesen a fogyasztó bevonható a termelés folyamatába, és ezzel akár növelhető is a termelékenység. Az önkiszolgáló étterem pl. megspórolja a pincér költségét, a munkát a vásárló végzi el.

⁵ Itt is ütközésbe kerülhet egymással a hatékonyságra, áttekinthetőségre törekvő termelés és a vevői bizalom, elégedettség megszerzésére törekvő marketing. Az állandó sor pl. növelheti a hatékonyságot, de csökkenti a vevői elégedettséget; a pazar berendezés lehet hogy célszerűtlen, de pusztán kinézetével, az első benyomás révén vevőcsábító tényező lehet.

⁶ Természetesen léteznek eszközkorlátos szolgáltatási rendszerek, pl. az egészségügy tipikusan ilyen.

⁷ Ez különösen akkor bosszantó, ha a fogyasztó tájékozatlansága, alulinformáltsága miatt rossz sort áll végig, és ezért újra kell kezdenie a sorban állást. Ezen a problémán nagyobb helyeken az információs ablak, vagy terminál sokat segíthet.

⁸ Ha az Olvasó járt már pl. a Disney World parkjaiban, akkor tudja, milyen profi eszközökkel érik el, hogy az esetenként akár egy órára is nyúló várakozás érzetét rövidítsék. Az úton-útfélen előkerülő mesefigurák, a kihelyezett monitorok, a folyamatosan haladó, labirintusszerűen szervezett sorok, az előre kiírt várható várakozási idők mind-mind ezt a célt szolgálják.

⁹ Külön a szolgáltatóiparra nem végeztünk vizsgálatot, de ez is része volt a vizsgált vállalati körnek. Mindazonáltal a vevőszolgálat minden fajta vállalatnál értelmezhető kategória, és középpontjában pontosan a cikkben vizsgált kérdések állnak.

Felhasznált irodalom

- Chase, Richard, B. (1981): *The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions*, in Lovelock (1992), pp. 44-49
- Chase, R. B. – Aquilano, N. J. – Jacobs, F. R. (1998): *Production and Operations Management, Manufacturing and Services*, 8th edition, McGraw-Hill, International edition

- Chase, R. B. – Garvin, D. A.* (1989): The Service Factory, Harvard Business Review, July-August, pp. 65-66.
- Chikán Attila* (1997): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Chikán Attila – Demeter Krisztina* (szerk.) (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje – Termelés, szolgáltatás, logisztika, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Gazdaság, vállalkozás, vezetés (1997), 6–7. szám, Versenyképesség-kutatás projekt zárótanulmányok
- Demeter Krisztina* (1997): Vevőszolgálat és versenyképesség, Versenyképesség-kutatás, kézirat
- Grönroos, Christian* (1990): Service Management and Marketing, Lexington Books, USA
- Heskett, J. L. – Jones, T. O. – Loveman, G. W. – Sasser, Jr. W. E. – Schlesinger, L. A.* (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Vol. 72, March-April, pp. 164-174
- Heskett, J. L. – Sasser, Jr. W. E. – Hart, C. W. L.* (1990): Service Breakthroughs – Changing the Rules of Game, The Free Press, New York
- Hill, T. P.* (1977): On Goods and Services, Review of Income and Wealth, Series 23., 4, December, pp.315-339.
- Kenesei Zsófia – Kolos Krisztina* (szerk.) (1999): Szolgáltatásmenedzsment Olvasókönyv, BKÁE Jegyzet
- Kingman-Brundage, Jane* (1989): The ABCs of Service System Blueprinting, in Lovelock (1992), pp. 96-102
- Kimes, Sheryl E.* (1989): Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms, Journal of Operations Management, Vol.8, No. 4 (October), pp. 348-63
- Kolos Krisztina – Demeter Krisztina* (1995): Szolgáltatások: a fogyasztók elvárásai és választási szempontjai, in: Kenesei – Kolos (1999)
- Kotler, Philip* (1999): Marketing menedzsment, 2. kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Levitt, Theodore* (1972): Production-Line Approach to Service, Harvard Business Review Vol. 50, No. 5 (September-October), pp. 41-52.
- Levitt, Theodore* (1976): Industrialization of Services, Harvard Business Review, September-Oktober, pp. 63-74
- Lovelock, Christopher H.* (1992): Managing Services, 2nd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Lovelock, Christopher H.* (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, Vol. 47., pp. 9-20.
- Maister, D. H.* (1984): The Psychology of Waiting in Lines, Harvard Business School Note 9-684-064, Boston, Rev. May 1984, pp. 2-3
- Maister, D. H. – Lovelock C. H.* (1982): Managing Facilitator Services, Sloan Management Review, Summer, pp. 19-31
- McLaughlin, C. P. – Coffey S.* (1990): Measuring Productivity in Services, in Lovelock (1992), pp. 103-117
- Németh György – Papp Ilona* (1995): Szolgáltatásmenedzsment, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Nie, Winter* (2000): Waiting: Integrating Social and Psychological Perspectives in Operations Management, Omega, 28, pp. 611-629.
- Parasuraman, A. – Zeithalm, V. A. – Berry, L. L.* (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 49. , pp. 41-50.
- Sasser, W. Earl* (1976): Match Supply and Demand in Service Industries, Harvard Business Review, November-December, pp. 133-140.
- Schlesinger, Leonard A. – Heskett, James L.* (1991): Breaking the Cycle of Failure in Services, Sloan Management Review, Spring, pp. 17-28.
- Schmenger, Roger W.* (1986): How Can Service Businesses Survive and Prosper?, Sloan Management Review, Spring, pp. 21-32.
- Shostack, G. Lynn* (1987): Service Positioning Through Structural Change, Journal of Marketing, Vol. 51, January pp. 34-43.
- Veres Zoltán* (1998): Szolgáltatás-marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Benihana (1972), case study by President and Fellows of Harvard College, Boston
- Shouldice Hospital Limited (1983), case study by President and Fellows of Harvard College, Boston
- KO és PM Forgalmi Osztály (szerk.) (2000): Szolgáltatások meghatározása, Téka-Trade Kft.

KARSAI Judit

KIVÁSÁROLT CÉGEK - TULAJDONOS VEZETŐK

Egy, az európai kivásárlásokról a közelmúltban készített felmérés szerint a kivásárlásoknak fontos szerepük van a gazdaság átstrukturálásában, az átlagosnál jobb teljesítmény elérésében, a versenyképesség növelésében, a foglalkoztatottság javításában és a dolgozóknak a vállalatok életébe történő bevonásában. Az eredmények eléréséhez elengedhetetlen a professzionális finanszírozók részvétele a kivásárlási akciókban. Ezeknek nemcsak a pénzügyi feltételek biztosításában van szerepük, de tanácsadó és ellenőrző funkciójuk is fontos a kivásárolt cégek sikeréhez. A szerző¹ e felmérés megállapításaihoz fűzi hozzá saját gondolatait.

Kivásárlás² esetén magánszemélyek és/vagy professzionális befektetők – tehát nem szakmai befektető vállalatok – jelentős tulajdoni hányadot szereznek egy vállalkozásban, azaz átveszik annak ellenőrzését. A befektetés rendszerint hitel igénybevételével történik, hiszen általában sem a magánszemélyek, sem pedig a professzionálisan befektetésre szakosodó szervezetek nem rendelkeznek elegendő saját forrással az irányítás megszerzéséhez. A kivásárlás mint átvételi technika egyaránt alkalmas teljes vállalatok, leányvállalatok és önálló gazdálkodást korábban nem folytató vállalatrészek megvásárlására. A kivásárlásról szóló szakirodalom a tőkebefektetés szerepe mellett erőteljesen hangsúlyozza a *vállalatkormányzás színvonalának javulásából* eredő pozitív hatást, ami főként a koncentráltabb tulajdonosi körből, a hitel visszafizetésének kényszeréből, a tulajdonossá vált vezetők nagyobb önállóságából, valamint a professzionális befektetők által hatékony ellenőrzésből fakad.

A kivásárlások technikai lebonyolítása szempontjából többféle ügylettípus alakult ki a gyakorlatban. A *leghelterjedtebb megoldás a vezetői kivásárlás* (management buy-out), amikor a kivásárlásra kerülő vállalat korábbi vezetői tulajdonosokká válnak a professzionális finanszírozók mellett. További kivásárlási konstrukciók

képviselnek azok az ügylettípusok, amikor *vállalaton kívülről jövő vezetői csoport* szerez a befektetők mellett tulajdont a kivásárolt cégekben (management buy-in), amikor a vezetők mellett a *munkavállalókat is* bevonják a tulajdonosok körébe (management-employee buy-out), illetve amikor a kivásárlást maguk a professzionális befektetők kezdeményezik (investor-led buy-out).

Sokszor meghatározó jelentőségű a kivásárolt cég utóélete szempontjából, hogy a kivásárlás kezdeményezése melyik féltől indul ki. Egy túlságosan diverzifikált anyavállalathoz tartozó részleg vezetői például jelentős hatékonysági tartalékokat tárhatnak fel, ha szabad kezet kapnak a korábban is alájuk tartozó cég/részleg irányításánál. A professzionális befektetők felismerhetik valamely tőzsdei cég szórt tulajdonosi struktúrájából fakadó azon ellenőrzési problémákat, amelyeket kiküszöbölve jelentősen növelhető a vállalat üzleti értéke. A munkavállalók részvételével lebonyolított kivásárlás olyan esetekben teremthet többlet értéket, amikor a dolgozók különleges szaktudással rendelkeznek, s megfelelő motiválásuk, elkötelezettségük kulcsfontosságú a cég versenyképességét alakító tényezők között.

A kivásárlások népszerűségüket két alapvető körülménynek köszönhetik. Egyrészt lehetővé teszik, hogy a kivásárlás során a cégek tulajdonossá váló vezetői személyesen is érdekeltek legyenek cégük értékének

A kivásárlások megoszlása a kivásárolt cég eredeti tulajdonosa szerint néhány európai országban és az USA-ban 1997–1999 években (százalék)

Ország	Vállalati divíziók kivásárlása	Magán/családi cégek kivásárlása	Nyilvános/tőzsdei cégek kivásárlása	Állami cégek kivásárlása	Egyéb kivásárlás	Kivásárlási ügyletek darabszáma
Finnország	75,4	20,0	0,0	4,6	0,0	65
Franciaország	45,2	43,8	4,1	2,7	4,2	365
Németország	61,3	30,9	1,5	1,5	4,8	194
Olaszország	37,8	56,1	1,2	3,7	1,2	82
Hollandia	75,6	23,8	0,0	0,0	0,6	172
Svédország	72,1	18,0	6,6	1,6	1,7	61
Svájc	61,9	36,3	0,6	0,0	1,2	160
UK	42,2	48,3	5,0	1,3	3,2	1881
USA	64,1	30,8	5,1	0,0	0,0	828

Forrás: Wright, M. – Hoskisson, R. E. – Busenitz, L. W. – Dial, J. (2001)

növekedésében. A tulajdon és az ellenőrzés, a tulajdonosi és operatív irányítási funkció egyesülésével rendkívüli vállalkozói energiák szabadulnak fel. Az alkalmazottból tulajdonossá előlépő vezetők motivációja alapvetően megváltozik. A menedzsment mindent megtesz, hogy „bizonyítson”, azaz kiaknázza a vállalatban rejlő – általa már korábban felismert – lehetőségeket (Karsai, 1991). A kivásárlások népszerűségének másik oka, hogy a kockázat vállalására hajlandó professzionális befektetőknek módjuk nyílik arra, hogy társtulajdonosi minőségben – a menedzserek motiválása és a nekik nyújtott tanácsok, a befektetők saját szakismeretei és kapcsolatrendszerének latba vetése, valamint az általuk alkalmazott szigorú ellenőrzési gyakorlat folytán – stabilan növekedő, nagy biztonsággal előrejelezhető jövedelmekkel kecsegtető cégekbe investáljanak, amelyeken idővel jelentős haszonnal tudnak túladni.

A kivásárlások típusai

A kivásárlásnak igen sok típusa létezik aszerint, hogy a kivásárolt cég korábban önálló volt-e, avagy egy vállalatcsoport divíziójaként működött, tőzsdén jegyzett nyilvános cég volt-e, amit a kivásárlással épp a tőzsdéről szándékoznak kivonni, avagy olyan családi vállalkozás, ahol a cégtulajdonos utódlását kell megoldani. Ugyancsak megkülönböztetett szerepe van a privatizációs programok során állami tulajdonból magáncégeket létrehozó kivásárlásoknak, továbbá a csődbe jutott vállalkozásokba kivásárlással életet lehelő ilyen jellegű befektetéseknek. A családi tulajdonban lévő vállalkozások túlsúlya, a privatizációs prog-

ramok előtérbe kerülése avagy egy erőteljesebb dekonjunkció a kivásárlások más-más funkcióját domborítják ki. Válság idején a kivásárlás cégek bezárását akadályozhatja meg, alkalmas lehet az elvárásokat be nem váltó korábbi felvásárlások visszacsinálására, a konszernnek ún. üzleti magjához nem tartozó részlegek leépítésére, illetve az utód nélkül maradt családi vállalkozások „fejének” nyugdíjba vonulását is segíthetik. Az 1. táblázat nyolc nyugat-európai ország, valamint az Amerikai Egyesült Államok 1997 és 1999 között végrehajtott kivásárlásainak megoszlását mutatja be a kivásárlások fő típusai szerint.

A kivásárlások kutatásával több mint egy évtizede foglalkozó angliai kutatóintézet, a Centre for Management Buy-out Research (CMBOR) 2000. évre vonatkozó legfrissebb felmérése szerint ebben az évben mind az Egyesült Királyságban, mind pedig a kontinentális Európában az adott országban működő *nagyvállalatok által leépített leányvállalatok, részlegek kivásárlása dominált*. A második leggyakoribb kivásárlási ügylettípus a családi és magán tulajdonban lévő cégek kivásárlása volt, míg az állami szektorból történő kivásárlások jóformán eltűntek a palettáról. A tőzsdei cégek kivásárlása, az addig nyilvános vállalkozások magáncéggé válnak, ugyancsak vesztett jelentőségéből, miközben ezen ügyletek egyedi értéke jelentősen emelkedett.

A kivásárlások jelentősége

Az Európai Kockázati- és Magántőke Egyesület (European Private Equity & Venture Capital Association, EVCA) megbízásából a PricewaterhouseCoopers

cég által összeállított legfrissebb statisztikából (EVCA, 2001/a) kitűnik, hogy a kivásárlásokat tőkebefektetéseikkel elősegítő professzionális finanszírozók 2000-ben a befektetési céllal összegyűjtött összes friss magántőke mintegy felét, azaz 24,3 milliárd eurót szánták európai kivásárlásokra. Ez az arány hasonló volt 1999-ben is, tehát a *befektetők szándékát tekintve a tervezett kivásárlások jelentősége lényegében nem változott.* (Ez az 1999-ben e célra szánt mintegy 12 milliárd euró megkétszereződését jelentette 2000-ben.) A ténylegesen kivásárlásra fordított magántőke befektetések részaránya azonban az 1999. évi 53%-hoz képest 2000-ben 41%-ra csökkent, miközben az induló, valamint az expanzív szakaszban lévő, különösen a technológiai ágazatokban működő cégek finanszírozásának aránya nőtt. A kivásárlások értéke azonban így is növekedett, mivel az 1999. évi 13,3 milliárd euróhoz képest 2000-ben 14,4 milliárd eurót ért el.

Az EVCA felmérése szerint az átlagos befektetési méret nagyság a kivásárlások esetében igen erőteljesen nőtt, azaz a finanszírozók 2000-ben *sokkal nagyobb horderejű ügyleteket finanszíroztak*, mint egy évvel korábban. (Holott a kivásárlásra fordított magántőke befektetések 7,5 millió eurós átlagos értéke már 1999-ben is erőteljesen meghaladta az összes befektetésre vonatkozó 2,2 millió eurós átlagot.) A különbség 2000-ben tovább nőtt, mivel az átlagos 2,7 millió eurós befektetéshez képest a kivásárlási ügyleteknél befektetett tőke átlagos nagysága már 13,5 millió eurós összeget ért el.

A CMBOR 2001 nyarán megjelentetett negyedéves áttekintése szerint a kivásárlási piac az egyes nyugat-európai országok gazdaságának méretéhez – azaz GDP-jéhez – viszonyítva eltérő jelentőségű (CMBOR, 2001). E mérőszámból kitűnik, hogy a legrégebbi kivásárlási tradícióval rendelkező Egyesült Királyságban a kivásárlási piac jelentősége messze túlszárnyalja az összes többi nyugat-európai országét. 2000-ben a kivásárlások GDP-hez viszonyított aránya az Egyesült Királyságban majdnem elérte a 2,5 százalékot. Egy százalék feletti arányt mindössze egyetlen további európai ország, Svédország produkált, míg Dániában, Németországban, Svájcban, Norvégiában, Finnországban és Franciaországban meg haladta a 0,5 százalékos értéket. Külön említést érdemel Németország helyzete, amely az 1999-ben elért 0,2%-ról – ez akkor majdnem az utolsó helyet jelentette a fejlett európai országok között – 2000-ben már negyedik helyre jött fel 0,75%-os szintjével. A CMBOR felmérése hangsúlyozza, hogy a kontinentális európai piacok közül Németország képviseli a legnagyobb kivásárlási piacot, ami az ügyletek egyedi értékének jelentős növekedésével magyarázható.

A kivásárlások hatása

A kivásárlási akciók elemzésére vállalkozó szakértők többsége eddig a közvetlen, *rövid távon érvényesülő hatásokra koncentrált.* A menedzserek megváltozott pozíciója, a professzionális befektetők ellenőrző szerepe, valamint a kivásárlás lebonyolításához rendszerint felvett nagyarányú hitelek teremtette mozgástér és visszafizetési kényszer rendszerint rendkívül előnyösen hat a kivásárolt cégek teljesítményére. Míg az újfajta ösztönzés, a szigorú ellenőrzés és a magas adósságok nyomán megkezdett költségcsökkentés erőteljesen és gyorsan hat a megvett vállalkozások profitjára, hosszabb távon már jóval nehezebb tovább növelni a jövedelmezőséget. Kétséget ébreszt, hogy a cégek hitelképességét a tulajdonosváltás érdekében „elhasználó” konstrukció nem teszi-e a kivásárolt cégeket sebezhetővé a jövőben keletkező esetleges veszteségek elviselésékor, illetve kedvező beruházási lehetőségek megragadásakor, avagy egy időközben bekövetkező recesszió idején az adósságszolgálat teljesítésének megnövekedett kockázata miatt.

A tisztánlátást ma már megkönnyíti, hogy a professzionális európai magántőke befektetőket tömörítő EVCA 2001 januárjában megjelentette az első olyan átfogó hatástanulmányt (EVCA, 2001/b), amely nem csupán egy-egy országban, hanem az összes fejlett európai államban együttesen elemezte a kivásárlások gazdaságra gyakorolt hatását. Az EVCA megbízásából a felmérést elvégző CMBOR három szempontból vizsgálta a nyugat-európai kivásárlási piac működésének utolsó öt esztendejét. Megvizsgálta a kivásárlások hátterét, azaz a kivásárolt cégek jellemzőit, a kivásárlás indokait, valamint a kivásárlásnál alkalmazott tranzakciók típusait. Képet adott a kivásárlások működéséről, azaz a létrejött új szervezetekről, illetve az ezek által követett stratégiákról. Végül elemezte a cégek kivásárlás utáni teljesítményét, azaz számba vette az ügylet után egy meghatározott idő elteltével elért eredményeket. A 2000 nyarán végrehajtott felmérés 300 olyan reprezentatív kérdőív adatainak összegzésén alapult, amelyet 1992–1997 között kivásárolt cégek küldtek vissza.

A válaszok rendkívül pozitív képet festenek a kivásárlásokról. A felmérés legbeszédesebb adata szerint a válaszolók elsöprő hányada (84%) úgy vélte, hogy a cég kivásárlás nélkül vagy megszűnt volna vagy kevésbé erőteljesen növekedett volna. Hasonlóan magas arányban vélték úgy a kivásárolt cégek, hogy az ügyletekben résztvevő professzionális befektetők pénzügyi és nem pénzügyi hozzájárulása meghatározó volt az eredmények elérésében. A sikert jelzi, hogy a cégek kétharmada versenytársainál jobb teljesítményt ért el a

vizsgált időszakban. A kivásárlások gazdasági és társadalmi hatása egyébként érzékelhető az érintett vállalkozások árbevételének és profitjának növekedésén, a foglalkoztatottak számának és kereseti színvonalának emelkedésén, az export hányad növekedésén, a marketingmunka javulásán és a vevők jobb kiszolgálásán. A felmérés fenti eredményei akkor is figyelemre méltóak, ha a csődbe jutott és időközben megszűnt vállalkozások vezetői értelemszerűen nem töltötték ki a kérdőíveket, így a reprezentativitás csak a kivásárláson átessett és a vizsgálat idején még működő cégek tekintetében állt fenn. (Függetlenül attól, hogy a befektetők időközben már eladták-e részesedéseiket.)

A kivásárlások legfontosabb okait elemező felmérés szerint – a CMBOR már említett vizsgálatához hasonlóan – elsősorban akkor kerül sor ilyen tranzakcióra, amikor egy leányvállalat nem illeszkedik az anyavállalat stratégiájába. Ezt az okot jelölte meg a válaszadók közel 45 százaléka. A kivásárlások további fontos – a válaszok közel negyedében előforduló – kiváltó oka az eladásra kerülő cég finanszírozási problémája, illetve rossz teljesítménye, amelyet a kivásárló csoport a tulajdonoscseré révén kíván megoldani. Végül az indokok között fontos helyet foglal el a tulajdonosok nyugdíjazása miatti lépéskényszer, mely az ügyletek több mint egyötödénél játszott szerepet. A fenti indokok ismeretében nem meglepő, hogy a kivásárolt cégek eladói elsősorban több vállalattal rendelkező anyavállalatok, illetve magán/családi tulajdonban lévő vállalkozások tulajdonosai voltak. A kivásárlásnál alkalmazott legelterjedtebb tranzakció a vezetői kivásárlás volt, amit a mintába bekerült cégek közel háromnegyede alkalmazott. A vezetői bevásárlás ehhez képest sokkal kisebb arányban (16%) fordult elő, s az összes többi megoldás részaránya mindössze 12%-os volt.

A felmérés maximálisan igazolta, hogy a kivásárlások *hosszú távú fejlődési lehetőséget kínálnak* a kivásárlásra kerülő vállalkozásoknak. A finanszírozók által a kilépésig eltervezett időtartam ugyanis a válaszadók negyedénél meghaladta az öt évet. Hatvan százalék feletti volt azon ügyletek aránya, ahol a befektetők négy vagy ennél több év után tervezték a kiszállást. A hosszabb távú elképzelések komolyságát támasztja alá, hogy a kivásárlás kapcsán a cégeknek juttatott friss tőkét a vállalkozások hosszú távú stratégiai fejlesztésének megalapozására használták, többek között a K+F, a marketing, a beruházás és az oktatás területén. A válaszokból az derült ki, hogy a kivásárlással alapvetően fontos stratégiai területeken sikerült a cégek fejlődését korábban akadályozó tényezőket kikü-

szöbölni. A mintában szereplő – 1992 és 1997 közötti – kivásárlásoknál a kivásárlás időpontjától a befektetők kiszállásának időpontjáig (illetve ennek hiányában 1999-ig) a kivásárlás nyomán az árbevételhez viszonyítva 66%-kal nőtt a K+F ráfordítás, 62%-kal a beruházás, 59%-kal a marketingkiadás, s 54%-kal az oktatásra fordított összeg. A tulajdonoscserét követően a cégek kulcsfontosságú stratégiai akciókat valósítottak meg. Így a vállalkozások szélesítették termékkörüket (70%), új piacokra hatoltak be (63%), új üzemeteket, telephelyeket létesítettek (54%), illetve meglévő üzemeiket fejlesztették (52%). A megkérdezett vállalatok véleménye szerint a kivásárlást követően elsősorban a pénzügyi ellenőrzés javítása, a hatékonyabb működés, illetve a vevők magasabb színvonalú kiszolgálása eredményezte a szóbanforgó cég értékének emelkedését.

A kivásárlások jótékony hatását jelzi, hogy a felmérésre válaszoló cégek több mint 60%-ánál nőtt a foglalkoztatottság, negyedénél ugyanakkor visszaesett. A foglalkoztatottak összlétszáma átlagosan 47%-kal nőtt a kivásárlás nyomán, s az alkalmazottak számának növekedése azok díjazásának emelkedésével kapcsolódott össze. Az is kiderült azonban, hogy a munkavállalók új szemléletű kezelése, azaz a cég életébe történő jobb bevonása és motiválása ugyancsak elengedhetetlen az eredmények eléréséhez. A legnagyobb változás abban volt érzékelhető, hogy a cégek *alkalmazottaikat a vállalkozás integráns részeinek tekintik*. A kivásárolt cégek sokféle stratégiát alkalmaznak annak érdekében, hogy megszerezzék és javítsák alkalmazottaik elkötelezettségét. Ezek közé tartozik sok olyan intézkedés, amely javítja a kommunikációt és csökkenti a vezetők és alkalmazottak közötti távolságot. A motiválás fontos eszköze volt, hogy nemcsak a vezetők, hanem az alkalmazottak keresete és juttatásai is emelkedtek. A kereset, valamint a részvényekből történő részesedést tartalmazó kompenzációs csomagok formájában adott juttatás a felső és középvezetők esetében a cégek 70%-ánál, más alkalmazottak esetében pedig a vállalkozások 60%-ánál emelkedett. A mintában szereplő cégek opciós konstrukciók által érintett foglalkoztatottainak aránya ötszörösére, a teljesítményhez kötött bérezésbe bevont alkalmazottak száma pedig kétszeresére nőtt a vizsgált időszakban.

A kivásárolt cégek teljesítményének elemzése azt mutatja, hogy a kivásárlást követően *lényeges javulás következett be mind az árbevétel, mind a nyereség terén*. A kivásárlás utáni erőteljes árbevétel-növekedés az új részvényesek számára azt jelzi, hogy a cég kompetens menedzserei – ha ehhez megfelelő szabadságot kapnak – képesek felgyűlt tapasztalataikat jobb pénz-

ügyi teljesítmény mutatókra lefordítani. Az adatok szerint ráadásul nem csupán a kivásárlást követő évben következik be erőteljes forgalom növekedés, hanem az elért magasabb szintet a cégek tartani is tudják. A felmérés szerint az átlagos éves árbevétel növekedése a kivásárlás előtti év 9,1%-os szintjéről a kivásárlás utáni harmadik évre 16,7%-ra nőtt. A tulajdonosok számára azonban a nyereség szintjének növekedése az igazán fontos adat. Az ún. EBIT mutató, azaz a kamatok és az adók levonása előtti – adózatlan – nyereség a forgalom százalékában mérve gyorsan nőtt a kivásárlást követően, majd egy magasabb szinten stabilizálódott. Az átlagos EBIT mutató a kivásárlás évében több mint felével, 4,2%-ról 6,4%-ra nőtt. A legnagyobb növekedés a kivásárlás utáni első évben következett be, amikor a mutató már 7,5%-ot ért el. A második év némi visszaesést követően a harmadik évben 7%-on állapodott meg. Összességében nem meglepő a fentiek alapján, hogy a megkérdezett vállalkozások *versenypozícióik javulásáról számoltak be*. A versenyhelyzet javulása a piaci részesedés növekedése mellett következett be, így vált lehetővé, hogy az érintettek – némileg szubjektív – megítélése szerint a kivásárolt cégek közel kétharmada versenytársaikhoz képest gyorsabb forgalomnövekedést és nyereségemelkedést ért el.

A felmérés fontos további tanulsága, hogy a finanszírozásban résztvevő professzionális befektetők szerepe messze túlmutat a pénzügyi aspektusokon. A befektetők legfontosabb nem pénzügyi hozzájárulásaként a válaszadók a pénzügyi tanácsadást és a kapcsolatrendszer biztosítását jelölték meg. A legtöbb finanszírozó ugyanis ún. „hands-on” *stratégiát követett*, amikor információs igényén, illetve tanácsain keresztül közvetlenül befolyásolta a vállalkozások irányítását. Erre utal, hogy 68%-uk heti, illetve havi rendszerességgel tartott kapcsolatot a cégek vezetőivel. A kivásárolt cégek arról számoltak be, hogy a befektetők hozzájárulása a vállalat sikeréhez nem korlátozódott kizárólag a pénzügyi teljesítmény ellenőrzésére, illetve pénzügyi tanácsok nyújtására. A finanszírozóknak fontos szerepe volt többek között az új ötletek, elképzelések felszínre hozatalában, az üzemi teljesítmény alakulásának ellenőrzésében, a stratégia formálásában, illetve az új kihívásokkal való szembenézés megtörténetében.

A kivásárolt cégek vezetői által adott válaszok összességében alátámasztják azt a korábbi, ám mindeddig nem bizonyított nézetet, hogy a *professzionális befektetők kulcsfontosságú szerepet játszottak a kivásárlások megvalósításában és sikerében*. Elsőprő hányaduk szerint a nem megvalósított kivásárlás a cégek tönkremeneteléhez vezetett volna, vagy csak igen korlátozott növekedési kilátásokkal rendelkeztek volna. A

válaszolók közel fele szerint a befektetők tőkéje elsősorban a beruházások és a foglalkoztatás terén éreztette hatását, míg a K+F kiadások növekedésével harmaduk, az export növekedésével negyedük kapcsolta össze a finanszírozók hozzájárulását. A válaszadók kétötöde nem is maradt volna életben, közel fele pedig lassabban fejlődött volna, s mindössze az esetek 2%-ában merült fel az a lehetőség, hogy a kivásárlás lassította a cég fejlődését.

Összességében a felmérés igazolta, hogy a kivásárlások fontos mechanizmust biztosítanak a gazdaság átstrukturálásához, az átlagosnál jobb teljesítmény eléréséhez, a versenyképesség növeléséhez, a foglalkoztatottság emeléséhez, s a dolgozóknak a vállalatok életébe történő jobb bevonásához. A perspektivikus cégek egy része számára esetenként a kivásárlás képviselte az egyetlen kiutat a finanszírozási korlátok lebontásához és a teljesítmény javításához. Az eredmények eléréséhez elengedhetetlen volt a professzionális finanszírozók részvétele a kivásárlási akciókban, amelyek szerepe messze nem merült ki a pénzügyi feltételek biztosításában. Emellett ugyanis tanácsadó és ellenőrző funkciójuk is elengedhetetlen volt a kivásárolt cégek sikeréhez.

Lábjegyzet

- 1 A cikk a T031987 nyilvántartási számú „A magántőke (private equity) befektetések szerepe a gazdasági növekedés előmozdításában Magyarországon” című OTKA kutatás keretében készült.
- 2 Az angol buy-out magyarra fordítása nyomán elterjedt kivásárlás kifejezés a szó azon eredeti jelentésén alapul, amely szerint a vállalatvezetők az általuk irányított céget úgy vonták ki a tőzsdéről, hogy felvásárolták annak részvényeit, így akadályozva meg a cég mások kezébe kerülését.

Felhasznált irodalom

- CMBOR (2001): European Management Buy-outs. Quarterly Review: Summer 2001, pp. 45-46, Centre for Management Buy-out Research, Nottingham University, UK
- EVCA (2001/a): 2001 Yearbook. Annual Survey of Pan-European Private Equity & Venture Capital Activity, EVCA, Zaventem, Belgium
- EVCA (2001/b): Survey of the Economic and Social Impact of Management Buyouts & Buyins in Europe. EVCA Research Paper, January, 18 p. Zaventem
- Karsai Judit (1991): „Hiteles” vezetők, Közgazdasági Szemle, szeptember, 872-897. o.
- Wright, M. – Hoskisson, R. E. – Busenitz, L. W. – Dial, J. (2001): Finance and management buyouts: agency versus entrepreneurship perspectives, Venture Capital Journal, Vol. 3, No. 3. p. 240.

KENESEI Zsófia

A KISKERESKEDELEM LEHETŐSÉGEI A VÁSÁRLÓK BOLTHŰSÉGÉNEK MEGTARTÁSÁBAN

Magyarországon az utóbbi évtizedben a bolti kiskereskedelem óriási változáson ment keresztül. Bár lassan a fogyasztás is emelkedik, a kiskereskedelemben mennyiségi és minőségi értelemben is robbanásszerű volt a növekedés. A fejlődés egyik következménye, hogy nemcsak a vásárlók boltba „csábítása” vált a kereskedők céljává, hanem egyre inkább előtérbe kerül a vásárlók megtartásának fontossága is. A cikk arra keres választ, hogy milyen eszközei vannak a kereskedőknek a vásárlók bolthűségének kialakításában.¹

Magyarországon a kereskedelem az elmúlt években jelentős változásokon ment keresztül. A változás mennyiségi és minőségi szempontból is meghatározó volt. A mennyiségi változást a bolti kiskereskedelem dinamikus fejlődésével szemléltethetjük: 1990 óta megduplázódott a kiskereskedelmi egységek száma (Bauer – Agárdi, 2000). A minőségi változást elsősorban a kiskereskedelmi formák megújulása, változatosabbá válása eredményezte. Ezeket a változásokat két szempontból is lehet elemezni, egyrészt a kereskedelem, másrészt a vásárlók szemszögéből. A kiskereskedelmi struktúrák változásával, az új kereskedelmi stratégiák leírásával több kutatóműhely is foglalkozott már (Bauer – Agárdi, 2000 a, b; Komáromi – Lehota, 2000; Józsa és társai, 1999; Péntes, 2000), de azzal a kérdéssel, hogy a fogyasztók hogyan reagáltak ezekre a változásokra már kevesebben. E cikkben arra teszünk kísérletet, hogy megvizsgáljuk és elemezzük a vásárlói magatartásformák, attitűdök változását elsősorban az élelmiszer és vegyi áru kereskedelemben. A cél eléréséhez háromféle módszert használtunk fel annak érdekében, hogy mind teljesebb legyen a kép: először szekunder kutatást folytattunk, majd kvalitatív technikával próbáltuk föltárni a vásárlói magatartás sokszínűségét, s végül kvantitatív adatok segítségével ismertük meg a piaci trendeket.

A kvalitatív kutatás során fókuszcsoportos interjúkat szerveztünk, amelyek során háztartásvezető háziasszonyokat hívtunk meg és kértünk meg, hogy beszéljenek vásárlási szokásaikról, preferenciáikról, attitűdjeikről. A kutatás kvantitatív adatainak nagyrésze a GfK Hungária Piackutató Intézet ConsumerScan paneladatain alapul, amelyben 2000 reprezentatívan kiválasztott fogyasztó vásárlási szokásai jelennek meg².

A különféle szempontok szerint összegyűjtött információk alapján a cikkben először a boltválasztás, bolthűség témakörével foglalkozunk, majd kitérünk azokra a kiskereskedelmi marketingeszközökre, amelyekkel a kereskedőnek módjában áll a választást befolyásolni. Ezek közül a magyar piac jelenlegi állapotában leghangsúlyosabbaknak a vásárlás minőségi tényezői és a kereskedelmi márkák megjelenése tűnik, így elsősorban ezekre koncentrálnak elemzésünkben.

A boltválasztás szempontjai

Amíg a termékek marketingjénél központi szerepet játszanak a márkaválasztás és a márkahűség kérdései, addig a kiskereskedelemben a boltválasztás és a bolthűség mozgatórugóinak vizsgálata kerül középpontba. Arra vonatkozóan, hogy mely tényezők alapján választanak boltot a fogyasztók, Magyarországon

is vannak kutatási adatok: a fogyasztók saját értékelésük alapján a következő tényezőket tartják a legfontosabbaknak. (1. táblázat)

1. táblázat

Az élelmiszerüzlet-választás szempontjai (%)*

Alacsony árak	68
Mindent egy helyen megkapok	52
Gyakran vannak akciók	40
Mindig friss termék	40
Kedves kiszolgálás	39
Jó minőségű termék	38
Közelség	36
Tiszta, rendes bolt	34
Gyors kiszolgálás	31
Vonzó nyitva tartás	28

* Az öt legfontosabb szempont megnevezésével a válaszadók százalékában. GfK Shopping Monitor 2000

A táblázat adataiból látható, hogy az első és harmadik helyre az árral kapcsolatos szempontok kerültek, s a fogyasztók 68%-a jelölte meg az árszínvonalat, mint legfontosabb tényezőt. Fontos kényelmi szempontnak tűnik az, hogy a fogyasztónak ne kelljen több helyről beszereznie a szükséges árukat, valamint az, hogy friss, jó minőségű terméket tudjon vásárolni. Érdekes, hogy a közelség csak a hetedik helyen szerepel, noha a fókuszcsoportos interjúk során (a szakirodalomban is) általános az a nézet, hogy a bolt helye az egyik legmeghatározóbb szempont a vásárlás helyszínének kiválasztásakor. A jelenség magyarázatára a későbbiekben visszatérünk.

Más kérdés azonban, hogy valószínűsítjük a tényadatok alapján hol vásárolnak a fogyasztók. Az erre vonatkozó adatok alapján úgy tűnik, hogy nem feltétlenül a fogyasztók által fontosnak tartott tényezőknek van a legerősebb befolyásoló szerepük, hiszen a kiskereskedelmi részesedéseket tekintve még mindig igen jelentős a kisboltok forgalmából kihasított aránya, noha nyilvánvalóan nem ezek a legolcsóbb boltok, s kiválasztásukkor más szempontok dominálnak (pl. közelség, nyitva tartás stb.). (2. táblázat)

Az adatokból nyilvánvaló, hogy a hipermarketek jelentős piacrészesedés-növekedést értek el az utóbbi években, míg a kisboltok jelentősége erősen csökkent.

2. táblázat

Üzlet típusok piaci részesedése a napi fogyasztási cikkek piacán (érték, %)*

Bolt típusok	1997	1998	1999	2000
Hipermarket	2	5	9	14
Szupermarket	19	17	17	17
C+C	5	6	8	7
Nagy diszkont	18	21	19	21
Kisebb vegyesbolt	34	31	29	28
Kis diszkont	10	9	8	6
Egyéb	12	11	10	7

*80 termékből összeállított fogyasztói kosárra. Forrás: GfK Hungária

Bár a nagykereskedelemmel foglalkozó egységek (C+C) nem veszítettek jelentősen piacrészesedésükből, a fogyasztói interjúk alapján mégis úgy tűnik, változóban van az a szokás, hogy a családok például a Metróban végzik el nagybevásárlásaikat. A fókuszcsoportos interjúk során többen is megemlítették, hogy érzésük szerint ma már egyáltalán nem olcsóbb a Metróban vásárolni, mint egy hipermarketben, mi több sokkal kevésbé szórakoztató. Melyek hát azok a tényezők, amelyek a fogyasztókat tudatosan vagy tudatuk mélyén befolyásolják? Erre a kérdésre próbálunk választ találni a következőkben.

A boltválasztás vizsgálatánál érdemes egy kicsit foglalkozni a vásárlói szokásokkal. A háztartások általában kétféle vásárlást szoktak végezni, egyrészt az éppen aktuálisan kifogyott termékeket pótolják – ezek a napi vásárlások –, másrészt végeznek úgynevezett nagybevásárlásokat, amikor a készleteket hosszabb időre előre feltöltik. A kétféle vásárlás az esetek döntő részében eltérő helyen történik. Az első esetben inkább a kényelmi szempontok számítanak (elérés kényelme elsősorban), míg a második esetben sokkal jelentősebb lehet a bolt árszínvonala és a választék. A vásárlási helyzet többféleképpen is befolyásolhatja a bolton belüli magatartást. Valószínű, hogy a nagybevásárlások alkalmával a fogyasztó több időt szán a vásárlásra, hajlandó messzebb is elmenni, lehetséges, hogy családotól megy, és a költségvetési kerete is tágabb. Ezek a tényezők mind azt erősítik, hogy nagybevásárlás alkalmával a fogyasztók fogékonyabbak a bolton belül elhelyezett display eszközökre (Kahn –

Vásárlás helyének megközelítési módja bolttípusonként (%)

Bolttípus	Autóval		Tömegközlekedési eszközzel		Gyalog	
	Vásárlások száma	Érték	Vásárlások száma	Érték	Vásárlások száma	Érték
Hipermarket	45	66	24	18	31	16
Szupermarket	11	20	16	16	73	64
Nagy diszkont	20	35	18	15	62	50
C+C	67	89	10	5	23	6
Vegyesbolt	7	11	7	6	86	83
Átlag	13	31	12	14	75	55

GfK ConsumerScan 2000

Schmittlein, 1992), fogékonyabbak az akciókra (Hoch és tsai, 1995), nagyobb arányban vásárolnak előzetesen nem tervezett árukat (Inman – Winer, 1999). E kutatások eredményei alapján elmondhatjuk, hogy azok a boltok, ahol a fogyasztók nagybevásárlásaikat végzik, sokkal erőteljesebben tudják hasznosítani a kereskedelem marketingeszközeit.

A magyar fogyasztók boltválasztását elemezve láthatjuk, hogy megtörtént a vásárlásoknak az a fajta szétválása, amely Nyugat-Európában már régóta jellemző: erőteljesen elkülönülnek a napi kisbevásárlások és a kététheti, havi nagybevásárlások. A csoportos interjúk alatt nyilvánvalóvá vált, hogy nem is igazán lehet a kétféle vásárlási típusról együttesen beszélni, olyannyira eltérnek a különféle magatartásformák. Ez a tipológia csak néhány fogyasztói csoportnál nem jelenik meg, ők valószínűsíthetően elsősorban a kocsival nem rendelkező, kis háztartást vezető (egyedül élő), a vásárlásban semmiféle élvezetet nem találó fogyasztók közül kerülnek ki. Léteznek azonban olyan vásárlói stratégiák, amelyek segítségével a lehetőségek hiányából fakadó akadályokat megpróbálják legyőzni. Többen is megemlítették az interjúk alatt, hogy bár nekik nincs kocsijuk, így nem tudnak eljutni a különféle hipermarketekbe, de csatlakoznak gyerekekhez, szüleikhez, barátjukhoz, s így többen egyszerre mennek vásárolni. Egy másfajta stratégia a „hátizsákos” vásárlás. Ezt a következőképpen fogalmazta meg az egyik résztvevő:

„Ha eljött az ideje a nagybevásárlásnak, fogom a hátizsákom, keresztülutazom a várost, megveszek mindent, ami kell, majd hazautazom. Sportnak sem rossz.”

Ezt támasztják alá a paneladatok is, amelyek szerint a lakosságnak létezik egy olyan része, amely gyalog vagy tömegközlekedési eszközzel közelíti meg a hipermarketeket, C+C áruházakat. (3. táblázat)

Az adatokból kiolvasható, hogy még a hipermarketekre is jellemző, hogy a vásárlók többsége tömegközlekedési eszközzel, illetve gyalog megy, s csak a vásárlások 45%-a „autós” vásárlás. Ez a lehetőség természetesen csak azon hipermarketeknél áll fenn, amelyek megközelíthetők gyalog vagy busszal. A C+C áruházak esetében az autósok aránya jóval magasabb, hiszen ezek az áruházak üzletmenetükben elsősorban nem a végső fogyasztókra koncentrálnak, így elhelyezkedésüknél egyáltalán nem szempont, hogy a kisfogyasztók is könnyen elérjék.

A kis boltokba és a szupermarketekbe általában nem autóval mennek az emberek, sokkal inkább gyalog, s ritkán tömegközlekedési eszközzel, ami azt a feltételezésünket támasztja alá, hogy ezek az üzletek elsősorban a napi, kisbevásárlások során kerülnek előtérbe. Gyalog ugyanis általában csak a lakóhelyünkhöz vagy munkahelyünkhöz közeli boltokat keressük fel.

Noha a hipermarketekben a vásárlásoknak csupán 45%-a történik autóval, ahogy az egyik résztvevő megfogalmazta: „mi értelme lenne kocsni nélkül menni, hiszen azért megyünk, hogy a nagybevásárlást elvégezzük, s kocsni nélkül nem tudnánk hazahozni, amit vásároltunk”. Adódik a feltételezés, hogy azok, akik gépkocsival mennek többet költenek, mint gyalogos, vagy „buszos” társaik. A hipotézist könnyen ellenőrizhetjük a vásárlások számának és a költési adatoknak az összevetésével. Míg az autóval érkezők (45%) a hipermarketekben elköltött pénzösszeg 66%-át fizetik ki, addig a gyalogosok (31%) csak 16%-át. Nyilvánvaló tehát, hogy az autóval érkezők többet költenek egy-egy alkalommal, mint a gyalogosok. Ugyanez figyelhető meg a C+C áruházak esetében is, ahol azonban még erőteljesebb a különbség.

A nagybevásárlás és napi vásárlás eltérő jellegét mutatja az is, hogy mennyit költenek az egyes bolttípusokban a vásárlók egy-egy alkalommal. (4. táblázat)

Míg a hipermarketekben és C+C áruházakban 3000 és 5000 Ft körül költenek átlagosan egy alkalommal az ott vásárlók, addig a másik három bolttípusban 1000 Ft körül. Ugyanígy különbség fedezhető fel a vásárlás gyakoriságában is: míg az előző két boltba kéthetente,

4. táblázat

Egy vásárlásra jutó költség
és a vásárlás gyakorisága bolttípusonként

Bolttípus	Költség (Ft)	Vásárlás gyakorisága*
Hipermarket	3070	27,0
Szupermarket	1090	64,5
C+C	5380	10,2
Nagy diszkont	1420	52,8
Vegyesbolt	770	159,6

*Átlagosan hányszor vásárolt az adott bolttípusban 2000-ben. GfK Consumer Scan 2000

illetve havonta mennek el a vásárolni szándékozók, addig a szupermarketekbe és diszkontokba hetente legalább egyszer, s a kisboltokba akár két-három naponta.

Az interjúk során egyértelműen kiderült, hogy a napi bevásárlások során a lakóhelyhez közel eső üzletek a leginkább preferáltak, s ha több is van a környéken, akkor is inkább a minőségi kritériumok döntenek, mint az ár. Bár a nagybevásárlásoknál a szakirodalom előtérbe helyezi az árszínvonal szerepét, az interjúk során az derült ki, hogy a vásárlók nagyobb része nem nagyon tudott árszínvonalbeli különbségeket fölfedezni az egyes boltok (láncok) között. Általános vélekedés az volt, hogy nem lehet elmondani egyik áruház(láncról) sem, hogy olcsóbb vagy drágább, hiszen hol ez, hol az a drágább. Az árszínvonal megítélésénél inkább csak kategóriák szerint vannak elképzeléseik, s általános vélekedés volt, hogy a szupermarketek drágábbak, mint a hipermarketek, s legdrágábbak a kisboltok. Az árszínvonal megítélése a konkrét boltok között sokkal inkább a vásárolni kívánt termékektől függ. Ezt a típusú vásárlói magatartást jellemzi Bell és társai (1998) kutatása, amelyben a boltválasztást a vásárlás fix és változó költségeitől teszi függővé. A fix költségek azok, amelyek nagysága független az aktuális vásárlástól, s minden egyes esetben jelentkezik, míg a változó költségek nagysága függ az adott vásárlási szituációtól. E meghatározás alapján a vásárlás fix költségei közé tartoznak az elérésből származó költségek, amelyek magukba foglalják az utazás költségeit, s elsősorban a bolt távolságával arányosak. A bolthelyszín megválasztásának igen jelentős szakirodalmi bázisa van (Craig és társai, 1984), ami nem is csodálható, hiszen egyes kutatási adatok szerint az üzlet helye 70%-

ban határozza meg a boltválasztást. E fix költség becslésénél természetesen a távolság nagyságát korrigálni kell a fogyasztó szubjektív távolságérzetével és az utazási hajlandóságával.

A változó költségek legfőbb jellemzője, hogy minden esetben függ a vásárlási listától, azaz a vásárlás során elköltött pénz mennyiségétől. Ezt elsősorban a bolt árszínvonala befolyásolja. Bizonyos kutatások arra engednek következtetni, hogy a bolt árképzési stratégiájától függően eltérés van a vásárlói boltválasztásban: a nagyobb vásárlói kosárral rendelkező fogyasztók inkább az alacsony árszínvonalú boltokat választják, míg a kisebb vásárlói kosárral az alkalmanként akciózó boltot választják (Bell – Lattin, 1998).

A vásárlás változó költsége tehát függ a vásárlási listától (milyen termékeket kíván vásárolni a fogyasztó), s az összege a listán szereplő termékek mennyiségének szorzata az előzetesen feltételezett árakkal. A változó költséget befolyásolja a kategória-bolthűség is. Ez azt jelenti, hogy lehetnek bizonyos termékkategóriák, amelyeket a fogyasztók csakis egy bizonyos boltban vásárolnak, mivel azzal az előzetes feltételezéssel élnek, hogy az a termék abban a boltban a legolcsóbb. Meg kell jegyezni, hogy míg a kategória-független bolthűség fix költség, addig a kategória-függő bolthűség azért tekinthető inkább változó költséggnek, mert függ a vásárolni kívánt termékektől. Az eltérő típusú bolthűségek csökkentik a vásárlás összes költségét, hiszen csökkentik a keresés költségét. A különféle költségek számszerűsítésével meghatározható az adott háztartás adott napon történő vásárlásának összes költsége, annak segítségével pedig annak a valószínűsége, hogy a háztartás egy adott boltot választ.

A vásárlás költségeinek számszerűsítése modellezhetővé teszi a boltválasztást, azonban a vásárlói lojalitást fekete dobozként kezeli, s nem keresi a választ arra, hogy miért alakulhat ki a lojalitás. A modellben meghatározott lojalitást mérő skála egyébként is problematikus lehet, hiszen kérdés, hogy mit tekintünk valódi bolthűségnek? Azt, amikor mindig egy boltban vásárol a fogyasztó (ilyen eset nyilván igen ritka), azt, ha a vásárlásai döntő részét egy boltban végzi el (persze kérdés, hogy vásárlási alkalmakat vagy vásárlási értéket veszünk alapul), vagy ha több, de állandóan ugyanazon boltok között oszlanak meg vásárlásai (függetlenül az értéktől).

A bolthűség értelmezésében a legtöbb kutató a vásárláson belüli arányokat vizsgálja, s azt a fogyasztót tekintik bolthűnek, aki vásárlásai döntő részét egy boltban végzi. Magyarországon ebben a vonatkozásban

nem tekinthetők különösebben bolthűnek a vásárlók, hiszen a leghűségesebb vásárlói bázissal rendelkező lánc is csak 14%-os vásárlási aránnyal büszkélkedhet (GfK, ConsumerScan 2000). Ez azt jelenti, hogy a fogyasztók összes vásárlásának átlagosan 14%-a jut az adott láncához tartozó boltokra.

Más értelmezést használ Sirohi és társai (1998). Az általuk használt bolthűség-skála három elemből áll, s a fogyasztók észlelésén alapul. Első része arra utal, hogy a fogyasztó továbbra is az adott üzletben fog-e vásárolni, a második arra, hogy többet fog-e az adott üzletben vásárolni, míg a harmadik arra, hogy javasolni fogja-e másoknak is az adott boltot. Ez utóbbi elem már inkább egyfajta elkötelezettség-mutató, ami arra vonatkozik, hogy a vásárló olyannyira elégedett a bolt szolgáltatásaival, hogy személyes, saját tapasztalatain alapuló „reklámozójává” vált. A szájreklám szerepe a szolgáltatások esetében igen jelentős (Veres, 1999), s többek vélekedése szerint hatása sokkal erősebb a személytelen reklámhordozóknál.

A vásárlói hűség kialakítása érdekében egyre több üzletlánc próbálkozik a vásárlói hűségkártya eszközzel. A hűségkártya működési mechanizmusának alapja, hogy a vásárló pontokat gyűjt (a vásárlási értéknek megfelelően vagy bizonyos termékek megvásárlásával), s ezeket a pontokat ajándékokra, levásárolható összegre válthatja bizonyos összeg fölött. A hűségkártyának természetesen elsődleges szerepe, hogy arra ösztönözze a vásárlót, hogy mindig ugyanannál a láncnál végezze vásárlásait, de van egy másik nagy előnye is: az arctalan vásárlót megismerhetővé teszi. A hűségkártya tulajdonosa ugyanis névvel, címmel rendelkezik, azt is tudja róla az üzlet, hogy mikor, hol, mit és mennyiért vásárol. A pontos szegmentálás és a direkt marketing ezáltal a kereskedők számára is elérhetővé válik, s ha jól használják adatbázisukat rendkívül célzott marketingakciókat tervezhetnek.

Kényelmi szempontok

A kereskedelem alapvetően egyfajta szolgáltatás, így figyelembe kell venni a vásárlók minél magasabb színvonalú kiszolgálásának lehetőségeit is. Négy pontban foglaljuk össze, hogy melyek azok a tényezők, amelyek segítik a kereskedőt a magas színvonalú fogyasztó-kiszolgálásban (Seiders és társai, 2000).

– Az elérés kényelme. Ez a tényező természetesen elsősorban a napi bevásárlások során válik különösen fontossá, s a könnyen, gyorsan, bármikor kifeje-

zéssel jellemezhető. Az elérés kényelme azonban nem csak az elhelyezkedést, a helyszín kiválasztását jelenti, hanem az ehhez kapcsolódó szolgáltatásokat is. Az olyan nagy üzletek is, amelyek egyébként inkább a nagybevásárlások célpontjai, fölismerték, hogy Magyarországon sok háztartásban nincs autó, s így biztosítani kell vásárlóik számára a megközelítés lehetőségét. Ezért indítottak kifejezetten a bevásárlóközpontba, hipermarketbe induló járatokat, amelyek közül talán a Pólus-busz a legismertebb. A könnyű megközelíthetőséget biztosítja a megfelelő parkolási lehetőség is.

Ehhez a szemponthoz tartozik az üzletek nyitva tartása is. Magyarországon az utóbbi évtizedben gomba módra szaporodtak a kis éjjel-nappal nyitva tartó boltok, s mára már hipermarketek is vállalkoznak az állandó üzletmenetre. Érdekes, hogy a Tesco éjjel-nappali nyitvatartását néhányan úgy élik meg, hogy ezáltal az üzlet árszínvonala is emelkedett, hiszen „valamiből ki kell gazdálkodni a többletköltségeket”. Ez természetesen egyáltalán nem biztos, hogy valós tényeken alapuló megítélés, talán sokkal inkább imázs jellegű ítélet. Mivel az éjjel-nappal nyitva tartó boltok általános imázsa a magasabb árszínvonal, ezért a fogyasztók tudatában automatikusan ez kapcsolódik az adott hipermarkethez is. Ezt a fajta halo-hatást az üzletlánc tudatos kommunikációval tudja csak elkerülni.

– A második szempont a keresett termék megtalálásának kényelme. A bolt belső berendezése segítheti, de akadályozhatja is a vásárlót. A fókuszcsoporthoz interjúk során is többször fölmerült, hogy bizonyos boltokban olyan mértékben nehézkes a közlekedés, hogy legszívesebben nem is vásárolnak ott. Ugyanígy akadályozó tényező lehet a túl nagy bevásárló kocsik alkalmazása szűk folyosókon. Nemcsak a berendezés, de a termékeket, termékcsoportokat jelző táblák is segíthetik az eligazodást. Ugyan elsődlegesen nem a kereskedők feladata, de természetesen a termékek csomagolásán lévő jelzések is megkönnyíthetik a vásárlást.

A bolt belüli átláthatóságot kétségtelenül ronthatja a nagy terület. Bizonyos fogyasztók kifejezetten negatív élményként élik meg, hogyha be kell menniük egy óriási hipermarketbe, ahogy megfogalmazták: „olyan nagy az az üzlet, hogy úgy érzem, rám dől”, „nem tudom áttekinteni, elveszek benne”. A csoportos interjúk alapján talán megfogalmazható az a feltételezés, hogy akiknek a vásárlás élményt jelent, azok nem bánják, ha egy bolt

nagyon nagy, míg azok, akik elvégzendő feladatként élik meg a vásárlást, sokkal inkább szeretik a kisebb, számukra könnyen átlátható boltokat. Másrészről azonban a kis üzletek zsúfoltsága sem szimpatikus mindenkinek, többen említették, hogy ezekben a boltokban azért nem lehet semmit sem megtalálni, mert olyan sok mindent próbálnak a kis helyre bezsúfolni. Érdekes, hogy többször is pozitív értékítéletként hangzott el, hogy a Kaiser's szupermarketek világosak, tiszták, átláthatóak. Míg például a Julius Meinl-lel (ma már (S)Match) kapcsolatban az volt a jellemzés, hogy „olyan sárگا”, ami az adott szövegkörnyezetben egyáltalán nem volt pozitív kicsengésű szó. Általánosságban is, ha a vásárlókat a kedvenc boltjukról faggattuk, sokan említették a Kaiser's-t, mint jó példát, ahol nagyon kellemesek a vásárlás körülményei. További kutatások során érdekes lenne egy olyan asszociációs vizsgálat, amellyel a vásárlók az egyes boltokat jellemzik.

A boltok berendezését, a polcokon található árukat tekintve általános volt az a vélemény az interjúk során, hogy a fogyasztók szeretik, ha a termékek a megszokott helyükön vannak, s nem rendezik át a boltot időről időre. Ezt a fajta fogyasztói attitűdöt a boltok vezetői is fölismerték, mert míg régebben Magyarországon is bevett szokás volt a boltok átrendezése a vásárlói útvonalak terelése érdekében, addig mára ez a fajta „marketingfogás” kiment a divatból.

– A harmadik szempont az áruk megvásárlásának kényelme. Ez elsősorban arra vonatkozik, hogy mennyire könnyen jut a vásárló a termék birtokába. E szempont mérlegelésekor – főleg tartós fogyasztási cikkek esetén – figyelembe kell venni azt, hogy a termék raktáron van-e vagy várakozni kell a szállításra. Természetesen minél hamarabb jut a fogyasztó a megrendelt termékhez, annál jobb szolgáltatásminőséget érzlel. Különösen vonatkozik ez az interneten vagy telefonon rendelt termékekre.

A vásárlás kényelmét növeli az ún. „one-stop shopping” lehetősége, amikor az üzlet lehetőség szerint biztosít más szolgáltatásokat is. Jó példa erre a Cora fóti áruháza, ahol nemcsak maga a hipermarket helyezkedik el, de más szolgáltatók is jelen vannak (bankok, éttermek, posta, más üzletek). Az interjúk során kiderült, hogy a magyar fogyasztók számára is fontossá vált, hogy vásárlásaikat egy helyen el tudják intézni.

– A negyedik szempont a tranzakció kényelme. Itt elsősorban a fizetésre, illetve a vásárlás utáni szol-

gáltatásokra kell gondolni. Nyilvánvaló, hogyha a fogyasztó már kiválasztotta a megvásárolni kívánt termékeket, minél hamarabb távozni szeretne a boltból, s nem szívesen tölt még el időt azzal, hogy várakozzon a fizetésre. Ez a magyar piacon úgy tűnik még mindig problémát okoz, főleg a szupermarketekben és a közepes, kisméretű boltokban. Noha sokan beszámoltak jó példáról is, amikor a bolt személyzete láthatóan figyel arra, hogyha jelentősebb sor alakul ki, akkor még egy kasszát beállítsanak, sok helyen a személyzet hiánya vagy képzetlensége nem teszi lehetővé a probléma rugalmas kezelését. Megoldás lehet az eladószemélyzet keresztképzése, amikor például egy csemegés a kasszába is be tud állni, ha szükséges. Japánban olyan áruház is létezik, ahol robotok végzik el a pénztáros feladatát. Az USA-ban a Kroger Co. egy olyan üzletet alakított ki, ahol a vásárlók maguk végzik el a szkennelést, majd kártyával fizetnek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vásárlók rövidebbnek érzik a sorban állás idejét, még akkor is ha a valóságban nem az, mivel elfoglaltságot kaptak, s úgy vélik, ők maguk kontrollálhatják a folyamatot.

A minőségi szempontok értékelésekor meg kell említeni egy olyan tényezőt is, amely a csoportos interjúk alatt feltűnő gyakorisággal szerepelt, s ez a vásárlás körülményeinek higiénikussága. Mindkét véglet szóba került az interjúk során: a pozitív példa visszatérően az Auchan áruház volt, ahol különös elégedettségre adott okot a vásárlók körében, hogy a felvágottas pultnál kesztyűben szolgálnak ki az eladók. Jelentéktelen részletnek tűnik talán, de a résztvevők olyan intenzív élményként élték meg a vásárlásnak ezt a momentumát, hogy valószínűleg jelentős szerepe van áruháztelátásuk során.

Kereskedelmi márkák

A fogyasztók lojalitásának megnyerése érdekében a kiskereskedelem egy újabb fegyvert állított csatarendbe, ez pedig a kereskedelmi márkák bevezetése. A gyártók és a kereskedők küzdelmének egy újabb eredménye a kereskedelmi vagy más néven saját márkák megjelenése. A kereskedelmi márkák legfőbb jellegzettsége, hogy nem a gyártó országosan bevezetett márkaneve alatt forgalmazzák, hanem egy-egy kereskedelmi lánc saját neve (pl. Tesco) vagy saját maga által kialakított (pl. Ebelin-DM) márkanevével árusítják. Észak-Amerikában és Nyugat-Európában a kereskedelmi márkák egyre nagyobb teret foglalnak el, Ang-

liában például 39%-os volt 1997-ben a penetrációjuk (Corjens – Lal, 2000). Magyarországon a legfrissebb adatok szerint (2000 vége) 1825 féle kereskedői márkás termék volt kapható (HVG, 2001. márc.), amelyek közül a legtöbbet a Tesco (290), a Spar (222) és a Metro (198) forgalmazott. A legmagasabb arányt az élelmiszerek között érték el, ahol a csomagolt napi cikkek forgalmának 6,7%-át teszik ki a kereskedelmi márkák, míg háztartási vegyi áru kategóriában az arány 1,6% (GfK ConsumerScan). A saját márkás termékek számának növekedése 1999-ben volt a legjelentősebb, s bár a növekedés azóta sem lassult, üteme csökkent.

A kereskedelmi márkák széles körű elterjedése több okra vezethető vissza. Magyarítható egyrészt a fogyasztói magatartás változásával: a fogyasztók egyre árérzékenyebbek, s egyre tudatosabban keresik a leggazdaságosabb termékeket, a „value for money” koncepció széles körben elterjedt. Másrészt a kereskedők számára a saját márkák értékesítése nagyobb profitot jelenthet, hiszen egyrészt ezen termékek haszonkulcsa általában magasabb, s lehetőség van a saját márkákban lévő megnövekedett kereskedői hatalom érvényesítésére is a bevett márkanevet gyártó vállalatokkal szemben alacsonyabb beszállítói árak kicsikarásával. Nemcsak pénzügyi haszna van azonban a kereskedelmi márkák kialakításának, hiszen ezek a termékek teremthetik meg az üzletek számára a hűvös áhított differenciálást is, hiszen amíg a bevett márkákat bárki forgalmazhatja, s ezáltal bárhol megvásárolhatóak, addig a kereskedelmi egység saját márkái természetesen csak az üzletlánc boltjaiban találhatóak meg. Abban az esetben, ha sikerül a fogyasztót ezen termékek irányában elkötelezetté („márkahűvé”) tenni, akkor az egyben bolthűséget is jelent, mivel másról ezek a termékek nem találhatóak meg. Fontos megemlíteni, hogy ebben az esetben a kereskedelmi márka nem az „ócskát olcsón” típusú terméket jelenti, hanem egy megfelelő vagy akár igen jó minőségű terméket kedvező áron. Ez a koncepció nem az olcsóságra helyezi a hangsúlyt, hanem a gazdaságosságra. Ez a tendencia egyébként Magyarországon is megjelent, hiszen pontosan ez a Tesco saját márkájának az állandó jelzője, s így került be a köztudatba is: „Tesco gazdaságos...”.

A kereskedelmi márkák forgalmazásának egy másfajta logikáját követi a Provera beszerzési társulás, amely a Cora, a Profi és a Csemege (Match) üzletek számára végzi a beszerzéseket. Ezek az üzletláncok a közös tulajdonosi háttérből következően a beszerzés hatékonyságának javítása (és nyilván a nagyobb meny-

nyiségből adódó kedvezmények kiaknázása) érdekében közösen lépnek fel a gyártókkal szemben. Ugyanígy közös a kereskedelmi márkájuk is, így lehet, hogy a Cora üzletekben a vásárló gyakran találkozhat „Profi” elnevezésű termékekkel. A csoportos interjúk tapasztalata azt mutatja, hogy ez némi kavargást okoz a fogyasztók tudatában, hiszen nem egészen értik, hogyan kerülhet egy másik üzlet terméke a Corába vagy a Meinel (Match) áruházakba.

Az, hogy a kereskedelmi márkák mennyire elfogadottak a fogyasztók körében, több tényezőtől is függ. Egyrészt a fogyasztó demográfiai, pszichológiai sajátosságaitól. Kutatási eredmények igazolták, hogy a kereskedelmi márkák vásárlói általában jobban képzetek, idősebbek és alacsonyabb jövedelemmel rendelkeznek, mint a bevett márkák vásárlói (Cunningham, Hardy, Imperia, 1982). Magyarországon főleg az 50 év alattiak vásárolják, s népszerűségük a képzettség emelkedésével nő. A jövedelem változásával egy bizonyos szintig nő a kereskedelmi márkák vásárlási gyakorisága, majd ezután csökken. Nyilvánvalóan a legmagasabb jövedelmű réteg – akár presztízs, akár jövedelmi korlát hiánya miatt – nem szívesen vásárolja az üzletláncok saját márkáit (GfK Kereskedelmi márkák).

Interjúalanyaink közül többen idegenkedtek a kereskedelmi márkáktól. Érdekes jelenség volt, hogy sokan nem igazán tudták megmagyarázni idegenkedésük okát, hiszen a termék kipróbálása során nem találtak olyan minőségi kifogást, amely problémát jelentett volna, mégsem tértek át a termék vásárlására. Az egyetlen olyan tényező, amely többször is említésre került; az igénytelen csomagolás. Ahogy az egyik résztvevő fogalmazott: „...kipróbáltam és nem is volt rossz a termék, de nem szívesen vásárolnám újra... nem is tudom, miért, olyan csúnya a csomagolása...”.

Mindez azonban nem akadályozza Magyarországon a kereskedelmi márkák népszerűségének töretlen növekedését. Ahogy már említettük átlagos piacrészesedésük élelmiszerekből 6,7%, mégis van néhány termékkategória, ahol a piac ötödénél is többet tudtak elhódítani a kereskedelmi márkák: tejszínhab (41%), papír zsebkendő (30%), kávé krémesítő (23%), ketchup (21%) (GfK ConsumerScan). A fogyasztókat tekintve a magyar vásárlóknak 57%-a ismeri a kereskedelmi márka fogalmát, s 23%-uk rendszeresen vásárolja is ezeket a termékeket (GfK Kereskedelmi Márkák).

Noha Nyugat-Európában, különösen Nagy-Britanniában rendkívül elterjedtek szinte minden termék kategóriában a kereskedelmi márkák, mégis vannak olyan termékkategóriák, amelyek különösen alkalma-

sak kereskedelmi márka bevezetésére. Kutatási eredmények igazolják, hogy azokban a termékkategóriákban érdemes kereskedői márkát bevezetni, amely technológiailag érett és nem jellemzik az állandó termékújítások. Ez egyrészt azt jelenti, hogy viszonylag kiforrott a gyártási technológia, ezért a gyártás során a minőség konstans, és folyamatosan egy szinten tartható. Fontos, hogy ne legyen állandó termékinnováció a kategórián belül, amely magassá tenné a K+F költségeket, illetve állandó, a technológiát követő pótlólagos beruházást tenne szükségessé (Hoch – Banerji, 1993). A kereskedő számára nyilvánvalóan a saját márka bevezetése beruházást igényel a csomagolás, a raktározás, szállítás, reklámozás, polchely szempontjából. Ehhez hozzá kell adni azt az elveszett költséget, amely abból ered, hogy a saját márka más márkáktól veszi el a helyet, amelyek lehetséges, hogy további profitot termelnének a kereskedőnek. Nagyon megfontoltan kell tehát kiválasztani azokat a termékkategóriákat, ahol saját márkát vezet be a kereskedő. Ebből a szempontból érdemes olyan kategóriákat választani, amelyekben eleve magasabb az ár, így a hagyományos márkáknál alacsonyabb áron kínálhatják. Másrészt érdemes olyan kategóriát választani, amely relatív nagy részt ad a bevételekből. Ilyen módon egy kis rész elhódítása is nagy bevételt jelenthet, fedezve az említett fix költségeket. Az előbbiekből következik, hogy azokban a kategóriákban, ahol nagy a termék-változatosság, és a differenciált termékek sok apró fogyasztói szegmens igényét elégítik ki, nehéz kereskedői márkával betörni. Ugyanígy belépési korlátot teremt a kategória erős reklámozása is. Ha a hagyományos márkák gyártói jelentős beruházásokat tesznek a termékkategória reklámozásába, ez növeli a termékdifferenciálást, erősíti a fogyasztóban a termékek egyediségét, ezért nem szívesen váltanak a kereskedői márkára.

Ahhoz, hogy egy kereskedői márka sikeres legyen nem elég, hogy megfelelő termékkategóriában versenyezzen és valóban jó minőségű termékről legyen szó, hiszen ahogy azt a magyar fogyasztóknál is láttuk, a vásárlók nem feltétlenül objektív szempontok alapján döntenek. Kísérleti körülmények között igazolták, hogy a fogyasztók alapvetően a termékek külsődleges jegyei alapján döntenek a vásárlásról (Richardson – Dick – Jain, 1994). Ilyen külső jegyek az ár, a márkánév, és a csomagolás. A magyar vásárlók jelentős részében egyébként is van egy rögzült gondolati séma, amely szerint ami olcsó, az valószínűleg rossz minőségű is. Erős tehát az ár minőségjelző hatása. Ezt a feltételezésünket a reprezentatív adatok is alátámasztják, hiszen a fogyasztók kivétel nélkül a hagyományos

márkáknál rosszabb minőségűnek ítélik meg a különféle kereskedelmi márkás ketchupokat, néhány kivételtől eltekintve a tejfölöket, és az alsó minőségi kategóriába sorolják a saját márkás öblítőket is (GfK Kereskedelmi Márkák). Noha a kereskedelmi márkák gyártói gyakran ugyanazok a vállalatok, mint a hagyományos márkáké, ez mégsem befolyásolja a vásárlókat, már csak azért sem, mert több, mint 50%-uk meg sem nézi a gyártót. A belső terméktulajdonságok, mint például a termék összetétele egyrészt kevésbé kerül a vásárlók figyelmének középpontjába, másrészt kisebb a fogyasztók számára a megbízhatósága a minőség előrejelzésében. Ennek az az oka, hogy a legtöbb vásárló a termékek összetételének olvasásakor nem ismeri az egyes elemeket (a vegyi árukra ez különösképp igaz, de az élelmiszerekben megtalálható adalék és tartósító anyagok sem közismertek), s fogalma sincs, hogy vajon ettől jobb-e vagy rosszabb lesz a termék. Akkor tehát, amikor a minőséget próbálja a vásárló megbecsülni jobban bízik az olyan sémákban, mint-hogy az olcsó termék rossz, a drága termék jó, illetve, hogy a szép csomagolás mögött belbecs rejlik, míg az igénytelen csomagolás igénytelen terméket takar. Abban az esetben tehát, ha a kereskedő versenytársa kíván lenni a hagyományos márkáknak szükséges saját márkája imázsát is fölépíteni, s olyan módon pozícionálni (árral, csomagolással, reklámmal), hogy a fogyasztó a „beidegződései” alapján ne automatikusan a silány termékek közé sorolja.

Ezeket a gondolatokat erősítik meg azok az eredmények, amelyek szerint a kereskedelmi márkák vásárlói elfogadottságában az ismertségnek kritikus szerepe van (Richardson – Dick – Jain, 1996). Azok a fogyasztók, akik ismerik és kipróbálták már a kereskedői márkákat sokkal elfogadóbbak, mint azok, akik még nem. Serkenteni kell tehát a kipróbálást, amelynek egyik eszköze lehet – ahogy ezzel Magyarországon is él néhány kereskedő – a reklámozás. Ezen kívül is vannak más hagyományos marketingeszközök, amelyekkel a termékipróbálást segíthetjük, ilyenek az ízesítékek, az ingyenes minták vagy a – Magyarországon kevésbé bevett – kuponok alkalmazása.

Ezt a fajta hatást a kereskedők közül is sokan fölismerték, s noha a kereskedelmi márkák hagyományosan az igen olcsó és nem túl jó minőségű imázsával jártak együtt, érdekes változás figyelhető meg ezen a téren. Az utóbbi években kialakult egy olyan kereskedelmi márka „réteg”, amely jó minőségű, legalább olyan tetszetős csomagolású, mint a hagyományos márkák, s éppen ezért nem kötődik hozzá az alacsony presztízs. Angliában például az is megfigyelhető, hogy

egymás mellett létezik ugyanannak a kereskedőnek, ugyanabban a termékkategóriában, ugyanazon a polcon, ugyanazzal a névvel a hagyományos „fapados” csomagolású, igen olcsó kereskedői márkája és az esztétikus, jó minőségű és egyben drágább kereskedői márkája is, amely azonban még mindig olcsóbb, mint a hagyományos márkák termékei. Ez a „dupla frontos” támadás a hagyományos márkák ellen már végképp megnehezíti pozicionálásukat, hiszen mind a magasan, mind az alacsonyan pozicionált szegmensben is versenyez egymással a kereskedő és a gyártó.

Lábjegyzet

- ¹ A kutatás az Alapítvány a Magyar Felsőoktatásért és Kutatásért Magyar Zoltán ösztöndíja segítségével valósult meg.
- ² Ezúton köszönöm meg a GfK Hungária Piackutató Intézet és különösen Horváth Annamária, cégvezető segítségét, aki hozzáférhetővé tette számomra az adatokat.

Irodalomjegyzék

Agárdi Irma – Bauer András (2000): Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállalatcsoportok Magyarországon. *Marketing & Menedzsment*, 3, 8-14

Bauer András – Agárdi Irma (2000): Az élelmiszerkereskedelelem fejlődési irányai az Európai Únióban. *Marketing & Menedzsment*, 3, 4-7

Bell, D.R. – Lattin, J.M. (1998): Grocery Shopping Behavior and Consumer Response to Retailer Price Format: Why Large Basket Shoppers Prefer EDLP? *Marketing Science*, 17 (1), 66-88

Bell, D. R. – Teck-Hua Ho – C. S. Tang (1998): Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping. *Journal of Marketing Research*, XXXV (August), 352-369

Borszéki Zsuzsa (1998): Kereslet, jövedelem, kiskereskedelem. *Prognózis 2002-re. Ipari Szemle*, 4, 26-30

Bócz Imre (1998): A kilencvenes évek a belkereskedelemben. *Ipari Szemle*, 6, 33-35

Corstjens, M. – Lal, R. (2000): Building Store Loyalty through Store Brands. *Journal of Marketing Research*, XXXVII (August), 281-291

Craig, C. S. – Ghosh, A. – McLafferty (1984): Models of the Retail Location Process: A Review. *Journal of Retailing*, Vol.60 (1), 5-36

Garton, P. A. (1995): Store Loyal? A view of „differential congruence”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23 (Dec), 29-36

GfK Hungária Piackutató Intézet ConsumerScan 2000, Kereskedelmi Márkák Elemzés 2000, Kereskedelem 2000

Hoch, S. J. – Kim, B. D. – Montgomery, A. L. (1995): Determinants of Store-Level Price Elasticity. *Journal of Marketing Research*, XXXII (February), 17-29

Hoch, S. J. – Banerji, S. (1993): When Do Private Labels Succeed? *Sloan Management Review*, Summer, 57-67

Inman, J. J. – Winer, R. S. (1999): Where the Rubber Meets the Road: A Study of In-Store Consumer Decision Making. Working Paper

Hoch, S. J. – Dreze, X. – Purk, M. E. (1994): EDLP, HiLo, and Margin Arithmetic. *Journal of Marketing*, 58 (October), 16-27

Józsa Iászló – Bátor Attila – Sasné Grósz Annamária (2001): Marketingtaktikai elemek a kiskereskedelemben. *Marketing & Menedzsment*, 1999, 5, 19-22

Keng, K. A. – Ehrenberg, A.S.C. (1984): Patterns of Store Choice. *Journal of Marketing Research*, XXI (Nov), 399-409

Khan, B. E. – Schmittlein, D. C. (1992): The Relationship between Purchases Made On Promotion and Shopping Trip Behavior. *Journal of Retailing*, 68 (3), 294-316

Komáromi Nándor – Lehota József (2000): Az értékesítési csatornán belüli magatartás az élelmiszertermelésben. *Marketing & Menedzsment*, 3, 22-27

Pénzes Györgyné (2000): A horizontális marketingrendszer szerepe és jelentősége az élelmiszer-kiskereskedelemben. *Marketing & Menedzsment*, 3, 15-21

Richardson, P. S. – Jain, A. K. – Dick, A. (1994): Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on perceptions of Store Brand Quality. *Journal of Marketing*, 58 (4), 28-37

Richardson, P. S. – Jain, A. K. – Dick, A. (1996): Household Store Brand Proneness: a Framework. *Journal of Retailing*, 72 (2), 159-186

Seiders, K. – Berry, L. L. – Gresham, L. G. (2000): Attention, Retailers! How Convenient Is Your Convenience Strategy? *Sloan Management Review*, Spring, 79-89

Sirohi, N. – McLaughlin, E. W. – Wittink, D. R. (1998): A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer. *Journal of Retailing*, 74 (Summer), 223-246

Veres Zoltán (1998): Szolgáltatásmarketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

HÁRSVÖLGYI Katalin - BOKOR Zoltán - CSILLAG Lajos

A BALANCED SCORECARD (BSC) GYAKORLATI ADAPTÁLÁSA

A MÁV Informatika Kft. a mai kor kihívásainak leginkább megfelelő működési modellt és metodikát keresve a Balanced Scorecard módszert választotta. Az elmélet gyakorlatba ültetése folyamán a cég szakértői olyan módszertant dolgoztak ki, ami alkalmas lehet más vállalatok BSC rendszerének megalapozására is. Az alábbiakban taglalt módszerek és eljárások gyakorlati hasznosíthatóságát igazolja, hogy a MÁV Informatika Kft. ezek mentén és felhasználásával építi ki saját BSC rendszerét, amelynek kezdeti prototípusai már elkészültek, bevezetésük folyamatban van.

Észak-Amerikában az ezer leggazdagabb vállalat 50%-a, Európában 40–45%-a a Balanced Scorecard (BSC) módszert határozta meg a stratégiai irányoknak és céloknak, valamint a kommunikációs elvárásoknak megfelelő teljesítménymérési folyamat megvalósítására. Ezt a módszert 1997-ben a Harvard Business Review az előző 75 év egyik legfontosabb üzleti fejlesztésének minősítette. Magyarországon az innovatív vállalatok már idehaza is próbálkoznak a módszer gyakorlati adaptálásával.

A BSC alapú stratégiai irányítási rendszer tehát egyre népszerűbb a gyakorlatban alkalmazott menedzsment módszerek között, mivel megfelelően adaptálva hatékony eszköz lehet a felső vezetés kezében. Mindamellert az elméleti összefüggések gyakorlati alkalmazására átfogó módszertant még nem alakítottak ki: a vállalatok és az üzleti tanácsadók általában saját, testre szabott megoldásaikat használják a BSC modellek felépítésekor és gyakorlati adaptálásakor.

A MÁV INFORMATIKA Kft.-nél folyó kutató-fejlesztő munka keretében, az eddigi gyakorlati tapasztalatokat is szintetizálva összeállítottak egy olyan általános bevezetési módszertant, amely gyakorlati útmutatást adhat a BSC bevezetését végző vagy fontolgató vállalatok, vállalkozások számára. A módszertan tulajdonképpen általánosan alkalmazható irányvonalakat és modellezési eljárásokat tartalmaz, kitér az informa-

tikai megoldásokra, a BSC-t pedig a stratégia vezérelt vállalati működés támogatására alkalmas eszközként fogja fel.

A BSC lényege, alkalmazhatósága

A BSC mint hatékony vállalati teljesítménymérő rendszer

Az elmúlt évtizedben a hagyományos pénzügyi szemléletű teljesítménymutatókat sokan bírálták azért, mert nem a mai értelemben vett értékteremtő folyamatokra fókuszálnak. A legtöbb pénzügyi mutató utólagos visszacsatolást eredményez, s elsősorban az eredményre koncentrálnak, nem pedig magára az eredményt létrehozó folyamatra. Az aggregált pénzügyi mutatók az operatív területeken dolgozók számára kevésbé érthetőek, s nem nyújtanak segítséget annak meghatározásához, hogy hogyan kell megváltoztatni a szervezet működését/kultúráját a teljesítmény növelése érdekében. A nem megfelelő teljesítménymérők alkalmazása alááshatja a szervezet stratégiai törekvéseit is azáltal, hogy a teljesítmény rövid távú szemléletét konzerválja.

Olyan kiegyensúlyozott és integrált mutatószámokra van szükség, amelyek megvédnek az egyoldalú pénzügyi döntésektől, és egyértelművé teszik, hogy egyik mutató javítása csak a többivel való kölcsön-

hatásban történhet. Erre a kihívásra választ adó módszert Robert Kaplan és David Norton fejlesztette ki, akik 1992-ben, amikor az első cikkük megjelent a Harvard Business Review-ban „A Balanced Scorecard mutatók, melyek növelik a teljesítményt” címmel, nem is gondoltak arra, hogy módszertani „forradalmat” indítanak el. Rámutattak a csak pénzügyi mutatók alapján megítélt vállalati teljesítménymérés hiányosságaira, és arra ösztönözzék a vállalkozásokat, hogy fordítsanak figyelmet olyan tényezőkre, mint a minőség vagy a vevői megelégedettség mérésére is. Az előbbieken túl a kezdeményezés olyan problémákra is ráirányította a figyelmet, mint a szervezetek stratégia-megvalósító, vagyis az új irányok felé való elmozdulási képességének a hiánya.

Minden szervezetnek – típusától függetlenül – rendelkeznie kell egy világos és összetartó *teljesítménymérési keretrendszerrel*, amelyet a szervezet minden szintjén megértenek, és amely támogatja a stratégiai célok leképezését, illetve a végrehajtás eredményeinek gyűjtését. A BSC gyakorlatilag ennek (egy lehetséges) eszköze, amennyiben átalakítja a szervezet stratégiai céljait egy teljesítménymutató készletté, amelynek elemeit aztán négy perspektíva között oszt meg: a pénzügyi, az ügyfél, a belső üzleti folyamatok és a tanulás-fejlődés. Egyes mutatók a jövőkép eléréséhez szükséges szervezeti célok megvalósulásának mérését támogatják, más mutatók a siker hosszú távú mozgatóit minősítik.

A Balanced Scorecard tehát olyan kölcsönösen kapcsolódó célok, sikertényezők, mérőszámok és célértékek együttese, amely leírja egy szervezet stratégiáját és azt az utat, amelyen ez a stratégia megvalósítható:

- pénzügyi nézőpontból a vállalkozás hosszabb távú fennmaradásának üzleti céljai – a tulajdonosi elvárások – jelennek meg;
- a vevői nézőpont arra mutat rá, hogy a pénzügyi célok realizálásához melyek a megcélzott vevők és piaci szegmensek, és a célpiac vevői mit értékelnek leginkább;
- a belső működési folyamatok nézőpontjából azonosítja azokat a kritikus folyamatokat, amelyekben a cégnek kiváló teljesítményt kell nyújtani ahhoz, hogy megfeleljen mind a vevői, mind a tulajdonosi elvárásoknak;
- a tanulási/fejlesztési nézőpont azoknak a vállalati képességnek az állapotát és alakulását vizsgálja, amelyek elengedhetetlenek a kritikus folyamatok hatékony lebonyolításához.

A BSC persze több mint a négy nézőpont köré csoportosított pénzügyi és nem pénzügyi mutatók pusztá halmaza, mert a vállalat stratégiáját az egymással összekapcsolt eredménymutatók és teljesítménytényezők *ok-okozati összefüggéseinek* sorozataként képezi le.

Az *üzleti szféra* BSC modelljében a négy nézőpont hierarchikusan épül egymásra, s a hierarchia csúcsát a pénzügyi célrendszer képezi. A *nonprofit szféra* BSC modellje annyiban tér el az előbbitől, hogy csúcsán a vevői nézőpont áll, mivel itt a legfontosabb teljesítménykritérium az ügyfelek igényeinek gyors és hatékony kielégítése, a szervezet küldetésének teljesítése. A pénzügyi célrendszer mintegy korlát jelenik meg, megadva a vevői célrendszernek való megfelelés megtartandó költségvetési háttérét.

A Balanced Scorecard magyarrá „kiegyensúlyozott teljesítmény mutatószám rendszernek” fordítható. A BSC szerint a szervezetnek *kiegyensúlyozottan* kell fejlődnie, nem törekedhet pl. csak a profit növelésére költségcsökkentés útján a vevői elégedettség rovására, vagy nem elég a vevői elégedettséget növelni hatékony és gazdaságos belső folyamatok kialakítása nélkül. Profitorientált cégek esetében a legmagasabban álló pénzügyi célok csak a vevői elégedettség és hatékony belső folyamatok révén érhetők el. Ha ebből a három szempontból megfelelő a szervezet működése, akkor rövid távon biztos, hogy sikeres lesz, de már középtávon szükség van a negyedik nézőpontra, azaz a vállalati tanulás szerinti célok megvalósítására is.

A BSC alkalmazása a stratégiavezérelt vállalati működést célzó kultúraváltás támogatására

A vállalati teljesítmény egyszerű értékelése mellett a BSC strukturált keretrendszert biztosít a teljesítményirányításhoz is. A *teljesítményirányítási rendszer* úgy értelmezhető, mint a teljesítménymérési információk felhasználása a folyamatok, a rendszerek és a szervezeti kultúra pozitív változásainak a befolyásolásában, az erőforrások kiosztásában és elsődlegességük meghatározásában, valamint a vezetők informálásában.

A BSC tehát több mint teljesítménymérő módszer: hatékony eszköz is a vállalat stratégiai szintű menedzsmentjében. A BSC-ben összefoglalt stratégiai célokhoz és a hozzájuk tartozó mérőszámokhoz a célokat segítő akciókat kell definiálni, és ezeket összekapcsolni az operatív tervezéssel: azaz csak a stratégiai célokkal támogatott akciókhoz szabad erőforrásokat rendelni. Fontos elem a BSC kiterjesztése először a fő üzleti fo-

lyamatokra és szervezeti egységekre, majd a csoportok és az egyének szintjére is.

Az előbbi összefüggésben a *stratégiavezérelt szervezeti kultúra* támogatásának egy lehetséges módszerként értelmezhető a BSC. A BSC-t mint vállalati kultúraváltó eszközt használó stratégiavezérelt szervezeteknek főbb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze:

- elkötelezett, erős vezetés a változások elindításában és véghezvitelében,
- a „BSC nyelvére” lefordított stratégia,
- a szervezeti egységek szintjére is lebontott stratégia,
- a stratégia mindenki mindennapi munkájává válik, megerősítik személyes célok és feladatok kijelölésével, valamint megfelelő kompenzációs/motivációs csomagok kialakításával,
- a BSC-t a szervezeti folyamatokba integrálva új beszámolási keretrendszer jön létre.

A BSC gyakorlati adaptációjának – egy lehetséges – megközelítése

A BSC rendszerkialakítási és bevezetési folyamat áttekintése

A BSC rendszer kialakítására javasolt módszerek logikai egymásra épülését, alkalmazásuk folyamatát mutatja be az 1. ábra.

A BSC modellre épülő stratégiai controlling rendszer felépítése mindenekelőtt alapos *tervezési előkészítő* munkát igényel, ami a vállalat helyzetének felmérésével indul. Ennek eszközei a vállalati erősségeket/gyengeségeket, illetve lehetőségeket/veszélyeket számba vevő, továbbá a termékeket/szolgáltatásokat minősítő elemzések.

A vállalati helyzetelemzéssel párhuzamosan, de azal szoros kölcsönhatásban végezhető a szervezeti egységekben zajló üzleti/üzemi folyamatok, illetve azok elemeiként a tevékenységek, gazdasági és technológiai műveletek azonosítása és rendszerezése. A tevékenységelemzés kiindulópontja a termékek/termékcsoportok előállítási folyamatait leképező értékláncok felállítása. Az értékláncok elemeinek ráfordításoldalát a *tevékenység alapú költségszámítás (ABC – Activity Based Costing)* teszi egzakttá, emellett megbecsülendő a láncszemek értékteremtése is. Előbbiek alapján elvégezhető a stratégiai képességek azonosítása.

A helyzet- és a tevékenységelemzés eredményeire alapozva kerülhet sor a fejlesztési stratégiaváltozatok

elemzésére, a vállalati és az alsóbb szintű stratégiák konzisztenciájának vizsgálatára, BSC szempontú értékelésére. Megjegyezzük, hogy a BSC nem a stratégiaalkotás, hanem a stratégia végrehajtásának támogató eszköze. Ebből kifolyólag a BSC bevezetését elhatározó vállalatnak rendelkeznie kell világos jövőképpel, illetve az ebben megfogalmazott célállapothoz vezető utat leíró foratókönyvekkel.

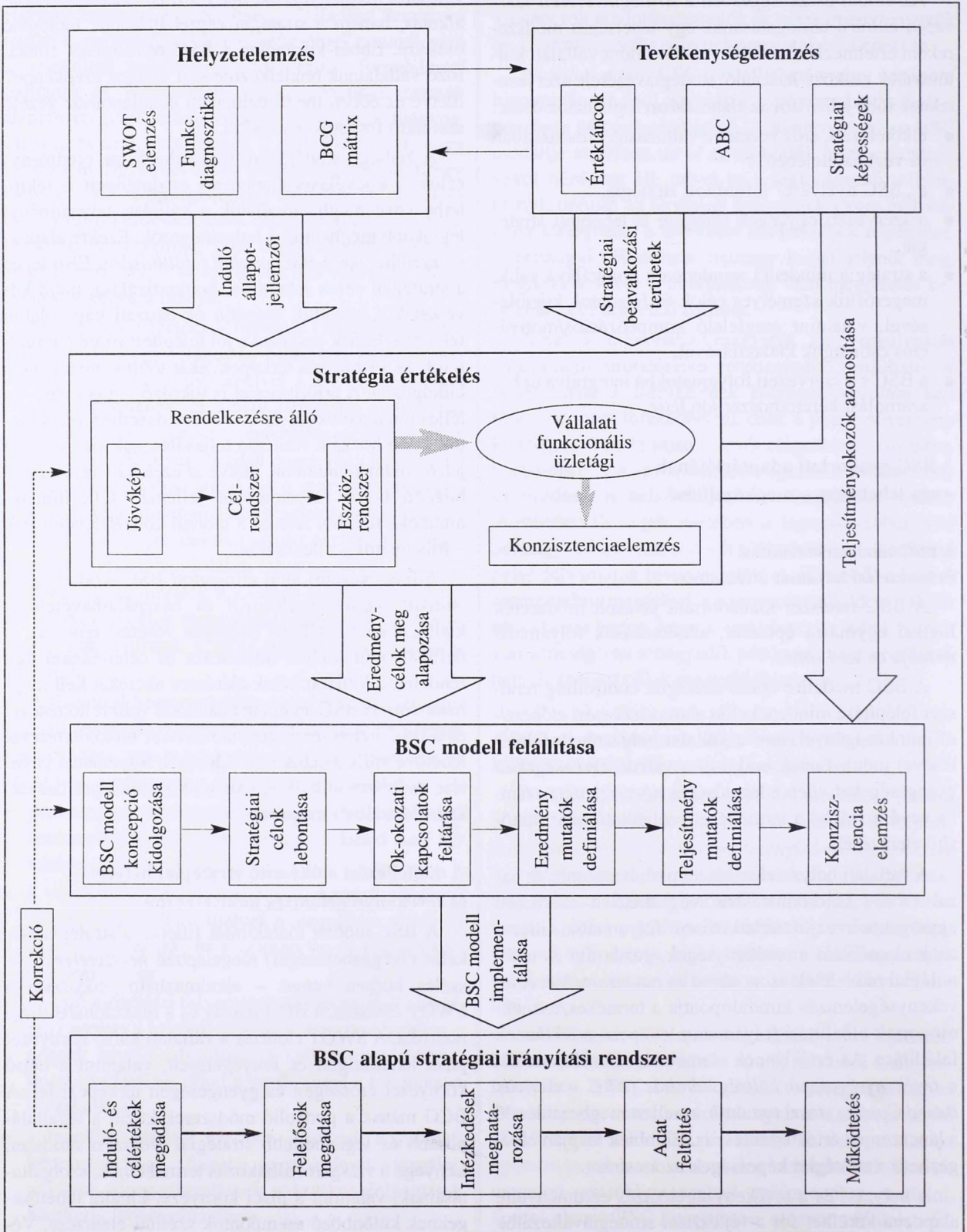
A vállalati stratégiából levezethetők az eredménycélok, s a tevékenységelemzés eredményeit is tekintve véve meghatározhatók a vállalati teljesítményt leginkább meghatározó kulcstényezők. Ezekre alapozva kerülhet sor a *BSC modell felállítására*. Első lépés a stratégiai célok lebontása, konkretizálása, majd következik a közöttük fennálló ok-okozati kapcsolatok feltárása. Ennek eszközei a jól felépített stratégiai mátrixok és a stratégiai térképek, akár több változatban is kidolgozva. A prioritásokat is tükröző – eredmény- és teljesítménycélokból álló – célrendszerhez rendelhető azután hozzá a stratégia teljesülésének sikerességét jelző eredménymutatók, illetve az ezek háttérében meghúzódó belső folyamatokat jellemző teljesítménymutatók. További feladat a modell konzisztenciájának – folyamatos – ellenőrzése.

A felső vezetés által elfogadott *BSC modell informatikai implementálásával* és használatbavételével kialakítható a hatékony stratégiai vezetési rendszer. A definiált mutatókhoz felelősöket és célértékeket kell rendelni, a kitűzött célok elérésére akciókat kell meghatározni. A BSC adatpiac adatokkal való feltöltésével és a BSC üzleti intelligencia rendszer működtetésével lehetővé válik a célok teljesülésének folyamatos követése és kommunikálása, valamint a szükséges beavatkozások időbeli megtétele.

A modellezést előkészítő stratégiai helyzet- és tevékenységelemzés módszertana

A BSC modell kialakítását (illetve a stratégiaértékelés elvégezhetőségét) megalapozó *helyzetelemzés* – széles körben ismert – alkalmazható módszerei a SWOT elemzés, a BCG mátrix és a funkcionális diagnosztika. A SWOT elemzés a vállalati külső környezet piaci lehetőségeit és fenyegetéseit, valamint a belső környezet erősségeit és gyengeségeit térképezi fel. A BCG mátrix a portfólió módszerek közül a legáltalánosabb és legismertebb stratégiai elemzési módszer. Lényege a vizsgált vállalkozás termékeinek, szolgáltatásainak, valamint a piaci környezet kínálta lehetőségeknek különböző szempontok szerinti elemzése. Vé-

A BSC bevezetési módszertan logikai folyamata



gül a funkcionális diagnosztika elvégzésével a funkciók szintjén is kiderül, hogy a társaság konkrétan mit csinál jól, és mi az, ami nincs összhangban a környezeti követelményekkel.

A stratégiai helyzetelemzés előbbieken azonosított módszereivel azok bő szakirodalmi háttere miatt részletesebben nem foglalkozunk. Velük kapcsolatban csak annyit jegyzünk meg, hogy az induló állapot többszempontú jellemzésével kellő információt szolgáltatnak a stratégiák (újra)értékeléséhez, illetve a később konkretizálандó eredménycélok megfogalmazásához.

Az előbbi módszerekhez képest kevésbé kidolgozott a vállalati stratégiai képességeket, s ez által a BSC modellben a vállalati eredményességet leginkább befolyásoló ún. teljesítményokozók meghatározását segítő tevékenységelemzés módszertana. Ezen belül is új megközelítési mód az ún. *értéklánc-orientált tevékenységelemzés*, amelynek egy, a *tevékenység alapú költség-számítás* eljárásait is integráló változata kerül bemutatásra a következőkben.

Az értékláncok rendező elve a tevékenységeknek elsődlegesen valamely termék/szolgáltatás előállítási folyamatához rendelése. A vizsgálat középpontjában azok a termék/szolgáltatást létrehozó folyamatok – pontosabban hatékonyságuk – állnak, amelyek elemei több-kevesebb, a vevők részéről érzékelhető „értéket” állítanak elő adott erőforrás felhasználása mellett.

A módszer alkalmazásának fázisai az alábbiak:

1. A termékek/szolgáltatások azonosítása, amelyek előállítási folyamatait (értékláncaikat) vizsgáljuk. Ezek kibontásából állnak elő az elsődleges tevékenységek.
2. Egyéb, az előbbi folyamatokhoz közvetetten kötődő funkciók (jellemzően: HR, pénzügy/gazdálkodás, PR, igazgatás) azonosítása. Ezek képezik a másodlagos tevékenységek halmazát.
3. A termékek/szolgáltatások értékláncainak felépítése, lebontása láncszemekre, majd tevékenységekre.
4. A felhasznált erőforrások – tárgyi, személyi, tőke stb. – költségének számbavétele, majd differenciálása előállítási és általános költségelemekre. Az előállítási költségeken belül meg kell még különböztetni az értékláncbeli tevékenységekre közvetlenül elszámolható direkt, illetve a közvetetten elszámolható indirekt költségtényezőket.
5. Az általános költségek aggregált összegyűjtése, majd átvezetése a másodlagos tevékenységekre.
6. Az előállítási költségek elsődleges tevékenységekre terhelése:

- a direkt elemeket közvetlenül,
- az indirekt elemeket közvetve, ún. költségvezetők segítségével. A költségvezetők gyakorlatilag teljesítményáramok. A költségek ok-okozati elvű áterhelése azok felmerülési helyéről (költség-hely) a termék/szolgáltatás előállítás tevékenységeire az átadott/igénybevett teljesítmények (ún. költségvezetők) arányában történhet. Ennek feltétele a mérhető (vagy jó közelítéssel becsülhető) teljesítményáramlás.

7. Az értékláncokban a tevékenységek értékteremtéshez való hozzájárulásának meghatározása. Ez nagyon nehezen mérhető, de közelíthető például a hozzáadott érték vagy a vevői elvárás-kielégítési fok segítségével.
8. Az értékláncokban a tevékenységek ráfordítás és értékteremtés szerinti osztályozása, az előbbi két ismérv arányának vizsgálata, majd a stratégiai fontosságú tevékenységek kijelölése. Stratégiai fontosságúnak minősíthető az olyan tevékenység, amely egy adott értékláncban magas értékteremtési és/vagy magas erőforrás-felhasználási arányt képvisel.
9. Az értékláncokhoz bevételek kapcsolása, az értékláncok (azaz a termék/szolgáltatás előállítási folyamatok) bruttó fedezetének meghatározása. Az értékláncok bruttó fedezeteinek összessége kell, hogy fedezze a másodlagos tevékenységek összesített (általános) költségeit, valamint a vállalati – üzemi/üzleti – eredményt.

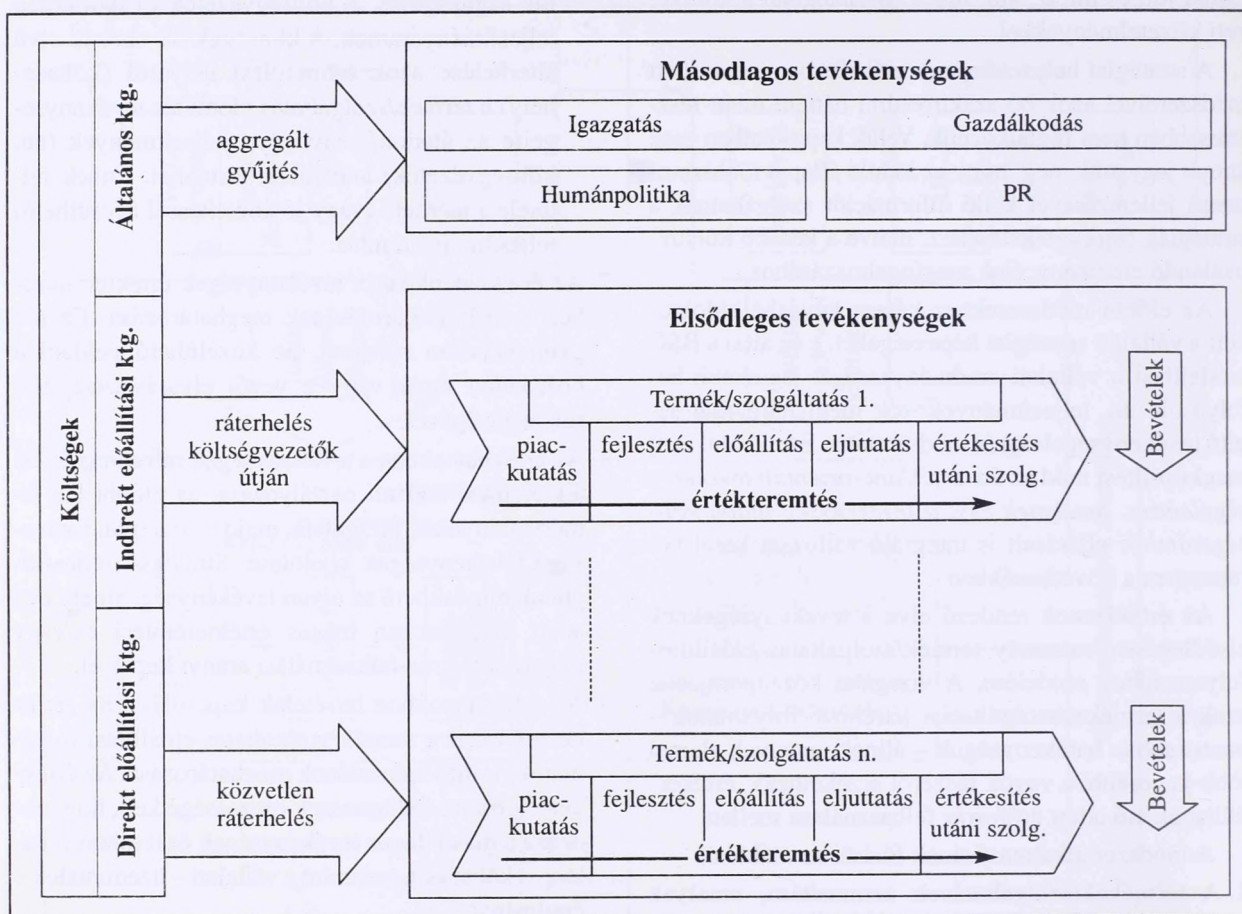
Az előbbi fázisok eredményeképp kialakítható az értéklánc-orientált tevékenységelemző modell, amelynek általános felépítését a 2. ábra szemlélteti.

A stratégiai helyzet- és a tevékenységelemzés elvégzésével, valamint a vállalati stratégia/részstratégiák értékelésével tehát előállítható a BSC modell input-oldala, ami egyrészt a konszenzuson alapuló átfogó stratégiai cél- és eszközrendszert, másrészt az azonosított vállalati képességeket/kompetenciákat foglalja magában.

A BSC modellalkotás gyakorlati fázisai

A stratégiai célok lebontását, mindennapi (operatív) működtetését teszi lehetővé az ún. *stratégiai mátrix*. Ez két dimenzió mentén foglalja össze az átfogó vállalati stratégia lebontásából adódó részcélokat, megoldandó feladatokat. A mátrixban szereplő céloknak konszenzuson kell alapulniuk, tartalmilag értékelhetőnek kell lenniük, hozzájuk mérhető mutatókat lehet kapcsolni, s hatáskörön/határidőn belül befolyásolhatók.

Értéklánc-orientált tevékenységelemző modell



Az egyik dimenzió – a mátrix sor szerinti rendező elve – a négy BSC nézőpont a hozzájuk tartozó fő stratégiai célokkal. A másik dimenzió – a mátrix oszlop szerinti rendező elvének – megválasztásakor több alternatíva jöhet szóba, így pl.:

- a stratégia megvalósításakor alkalmazandó fő eszközrendszerek,
- vállalati üzleti stratégiai irányok,
- a vállalat fő tevékenységi körei stb.

Azt, hogy a mátrix felállításához melyik oszlop szerinti rendező elvet választjuk, a tervezett stratégiai irányítási rendszer prioritásai határozzák meg (vagyis, hogy mire akarunk fókuszálni a stratégia megvalósításakor, követésekor). Amennyiben e prioritások még nem egyértelműek, célszerű több változatban – több oszlopdimenziót vizsgálva – is elkészíteni a stratégiai mátrixot. A mátrix elemei tehát megadják az adott nézőpont szerinti fő stratégiai cél eléréséhez adott eszközrendszer (üzleti stratégiai irány) tevékenységi kör stb. keretében elvégzendő feladatokat.

Az 1. táblázatban szereplő minta stratégiai mátrix esetében az oszlopdimenziót a stratégia megvalósításakor alkalmazandó fő eszközrendszerek – innovatív szolgáltatásnyújtás, piac- és vevőorientált magatartás, hatékony üzletmenet szervezés – képezik. Az oszlopdimenzióban a BSC nézőpontok szerepelnek. A nézőpontokénti (lebontandó) átfogó stratégiai célok a következők:

- pénzügy – „kiegyensúlyozott és dinamikus pénzügyi növekedés”,
- vevők – „a vevői elégedettség és a piaci részesedés növelése”,
- működés – „piaci rugalmasságot biztosító, integrált szervezeti működés”,
- tanulás-fejlődés – „teljesítményorientált, tanuló szervezet”.

A lebontott célok mellett zárójelben ott találhatóak a célok elérésének mérését lehetővé tevő főbb mutatók is (ezek képzési módját lásd később).

Minta stratégiai mátrix

	Innovatív üzleti szolgáltatás nyújtása	Piac- és vevőorientált vállalati magatartás	Folyamatorientált, költség-haszon elvű erőforrás gazdálkodás
A befektetések nyereséges hasznosítása (saját tőke arányos nyereség)			
Pénzügy	<ul style="list-style-type: none"> Új bevételi források feltárása (új piaci árbevételek az összes árbevétel arányában; új piaci árbevételek növekedési üteme) 	<ul style="list-style-type: none"> A meglévő bevételi források megtartása, jövedelmezőségük növelése (a „hagyományos” piaci bevételek növekedési üteme) 	<ul style="list-style-type: none"> A profitabilitás és a költséghatékonyság javítása (fedezeti értékek; közvetlen és közvetett költségek aránya; nettó haszonkulcs)
Vevők	<ul style="list-style-type: none"> A vevői elvárásoknak megfelelő termék- és szolgáltatástulajdonosságok kialakítása (reklamációmentes projektek aránya; a megfogalmazott követelménylistáknak való megfelelés aránya) 	<ul style="list-style-type: none"> A vevőkapcsolatok ápolása (a megszerzett ügyfelek a potenciális ügyfelek arányában; meglévő vevők új megrendeléseinek értéke) A vállalati image javítása (a piac által meghatározott vállalatérték) 	
Működés	<ul style="list-style-type: none"> Az innovációs tevékenység menedzselése (fejlesztéssel töltött munkaidő aránya az összes munkaidőn belül; fejlesztési projektek eladható terméké válásának aránya; fejlesztési projektek megtérülési ideje) 	<ul style="list-style-type: none"> Az ügyfélkezelési, értékesítési tevékenység menedzselése (ügyfél megkeresések eredményességi aránya; egy üzletkötésre jutó árbevétel) 	<ul style="list-style-type: none"> A tevékenységek folyamatszempontú menedzselése (értékteremtés és erőforrás-felhasználás viszonya; egységnyi bérköltségre jutó árbevétel; egységnyi árbevételre jutó költség)
Tanulás-fejlődés	<ul style="list-style-type: none"> Ismeretanyag, tudásbázis szélesítése (képzési időráfordítás az összes munkaidő arányában) Vállalatközi és vállalaton belüli kooperáció erősítése (stratégiai partnerségben szerzett aránya; üzleti egységek együttműködésével szerzett bevételek aránya) 	<ul style="list-style-type: none"> Az ügyfél orientáció erősítése a munkavállalóknál (a megrendelők véleménye munkatársaink feladatokhoz való hozzáállásáról) 	<ul style="list-style-type: none"> A folyamatok hatékonyságát monitorozni képes controlling rendszer működtetése (az erőforrás allokációs döntésekhez szükséges információk rendelkezésre állási foka) A munkakultúra, a teljesítményorientáció erősítése (produktív munkaidő az összes munkaidő arányában)

A stratégiai mátrix tehát alkalmas eszköz az átfogó stratégiai célok lebontására, de a részcélok/feladatok közötti ok-okozati kapcsolatokat nem, vagy csak részben kezeli. Az említett ok-okozati kapcsolatok figyelembevételére a stratégiai térképalkotás során kerül sor.

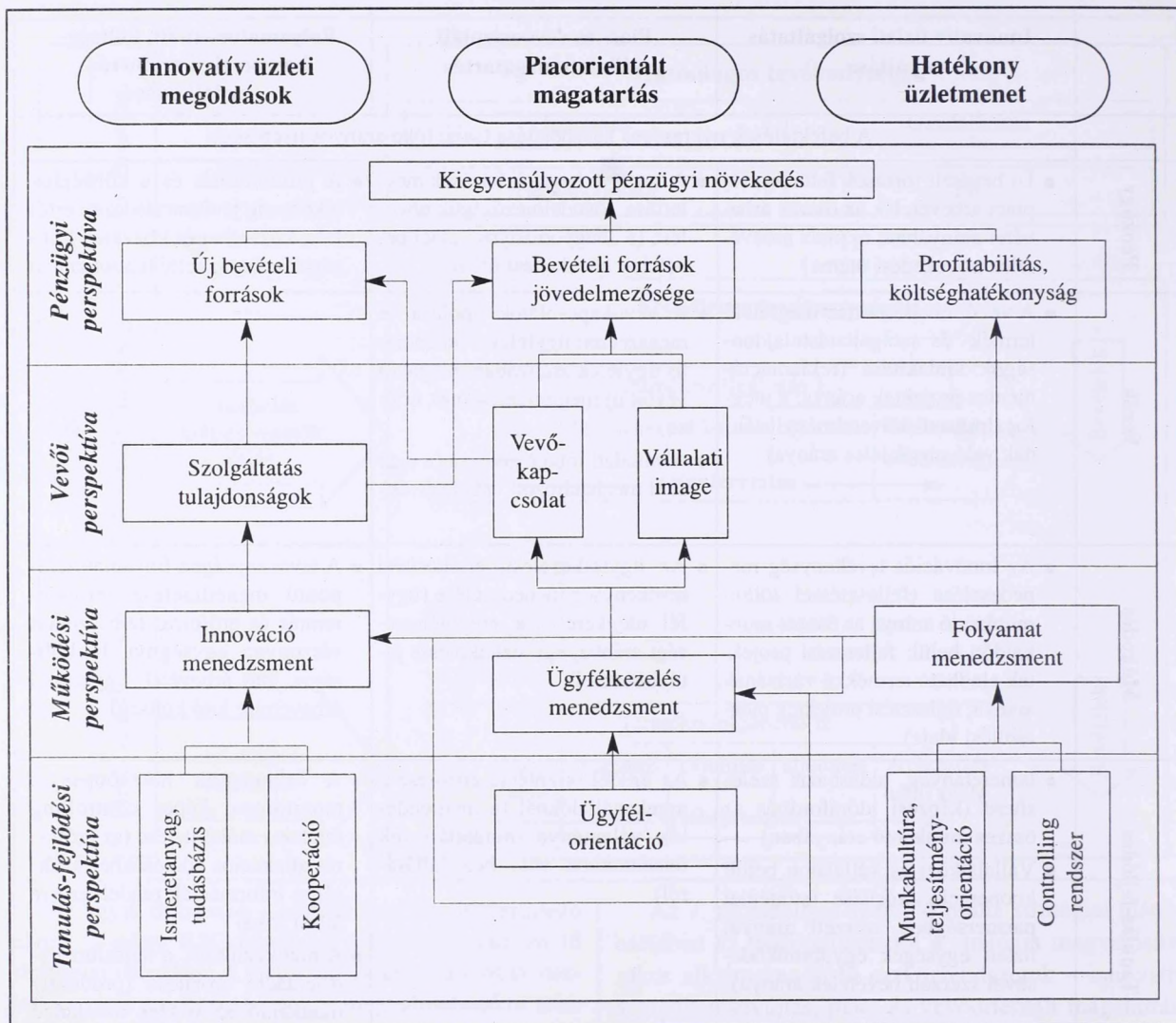
A *stratégiai térkép* a stratégiai mátrixban lebontott célokat fűzi ok-okozati kapcsolatba. A térképépítés során kétféle oksági kapcsolatot kell figyelembe venni:

- adott oszlopdimenzió elemen belüli vagy elsődleges, illetve
- oszlopdimenzió elemek közötti, azaz másodlagos vagy keresztirányú kapcsolatok.

Az elsődleges kapcsolatok tehát a négy nézőpont szerint hierarchikusan egymásra épülő, adott mátrix oszlopba – azaz pl. adott eszközrendszerhez vagy adott üzleti stratégiai irányhoz – tartozó lebontott célok közötti oksági egymásra épülést jelzik (gyakorlatilag a stratégiai mátrixból leolvashatók), míg a másodlagos vagy keresztirányú kapcsolatok az eltérő mátrix oszlopban – tehát pl. más-más eszközrendszerben vagy üzleti stratégiai irányban – szereplő, de mégis oksági összefüggésbe hozható részcélokat kötik össze.

Az előbbi stratégiai mátrix példa alapján felállított minta stratégiai térképet a 3. ábra mutatja be. Az elsődleges kapcsolatokat folyamatos, a másodlagos kapcsolatokat szaggatott vonalak jelölik.

Minta stratégiai térkép



Természetesen a stratégiai térképekben felállított oksági összefüggés elméleti megfontolásokon alapul. Az összefüggések igazolására tulajdonképpen a modell implementálása és gyakorlati alkalmazása során kerülhet csak sor. Ekkor állnak rendelkezésre ui. azok a – lebontott célok mutatóihoz kapcsolódó – számszerű eredmények, amelyek segítségével az egyes részcélok közötti korreláció kimutatható, illetve elvethető. A korrelációs elemzések eredményeire alapozva elvezethetővé válik a stratégiai térképek korrekciója – ha szükséges.

Mindamellettt a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy az elméleti előkészítés során felépített stratégiai térképek csak kisebb mértékben „szoktak” módosításra szorulni. Ez pedig azzal magyarázható,

hogy a hatékony stratégiai térképalkotási folyamatban a modellezést végző szakértőkön kívül rendszerint a vállalat érintett vezetői és üzleti szakemberei is tevékenyen részt vesznek.

A stratégiai mátrix stratégiai térképben ok-okozati kapcsolatba fűzött elemeire, azaz a lebontott stratégiai célokra alapozva, illetve azokhoz kötve *BSC mutatókat* kell definiálni, amelyek egyrészt jól leírják az adott részcélok teljesülését, másrészt mérésük – vagy legalábbis jó közelítésű szakértői becslésük – megoldható. A mutatók számát érdemes – pl. a lehetséges mutatószám változatok (pl. mérhetőségi, fontossági stb.) prioritások szerinti „rostálásával” – korlátozni: általában egy BSC modell maximum 20–25 mutatót tartalmazhat.

A mutatók között kell szerepelnie a vállalat sikerességét utólagosan minősítő eredmény-, valamint a siker hátterében meghúzódó (és döntésekkel/beavatkozásokkal befolyásolható) üzleti/üzemi folyamatok hatékonyságát előrevetítő jelleggel mérő teljesítménymutatóknak egyaránt. A tapasztalatok szerint az eredménymutatók előfordulása rendszerint a pénzügyi, illetve kisebb részt a vevői nézőpontokban gyakori, míg a teljesítménymutatók inkább a működési és a tanulási, s részben a vevői nézőpontokban dominálnak. Ugyanakkor figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy adott mutató más-más nézőpontban/keretrendszerben értelmezve viselkedhet eredmény- és teljesítménymutatóként egyaránt.

Már a mutatóképzés folyamatába is célszerű olyan vállalati szakembereket bevonni, akik a gyűjtött információhalmazra rátalálva mérlegelni tudják a választott mutatók mérhetőségét. A mutatók definícióját képletszerűen is ajánlatos megtenni, s mellékelni kell az alapadatokat előállító információs rendszereket (ahonnan a mutatók számszerű meghatározásához szükséges adatok kinyerhetők).

További feladat mutatónként a „lefürési” lehetőségek megadása, vagyis az egyes mutatóknál értelmezett dimenziók és a dimenziókon belüli hierarchiák definiálása. Az általában alkalmazható dimenziók a következők: szervezeti hierarchia, idő, termékstruktúra, piacok, vevők.

Az előbbi feladatok részletes kidolgozásával előállítható a *vállalati szintű BSC modell*. További feladatot jelent viszont annak a mérlegelése, hogy a felső szintű célulvárásokra építve – és a vállalati modell összefüggéseit szem előtt tartva, azokkal összhangban – hogyan építhetik fel a *kisebb szervezeti egységek* saját *BSC modelljeiket*. A top-down megközelítést alkalmazva az alsóbb szintű egységeknek mindenekelőtt azt kell megvizsgálniuk, hogy a vállalati scorecard-ból mely célokat tekintik saját működésükre nézve relevánsnak. E célok mutatóit a szervezeti hierarchia dimenzió mentén lefűrva előállíthatók a szervezeti egységek – e mutatók szerinti – célulvárásai. (Így közvetíti a BSC a felsőbb szintű elvárásokat a szervezet szereplői felé.) Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy a vállalati scorecardból átvett célok nem biztos, hogy az alsóbb szintű scorecardokban is ugyanazokban a nézőpontokban fognak szerepelni, mint a vállalati BSC modellben!

A vállalati BSC modellből átvett célok (és kapcsolódó mutatóik) mellett adott szervezeti egység természetesen saját célokat és (kapcsolódó mutatókat) is

definiálhat. E célok és mutatók specifikusak, csak az adott egységnél értelmezhetők. Az átvett célokat és mutatókat a saját célokkal és mutatókkal kiegészítve, majd a közöttük fennálló ok-okozati kapcsolatokat tisztázva így kialakíthatók az alsóbb szintű BSC modellek.

A BSC adaptációjának informatikai támogatása

Felhasználói elvárások a BSC implementációjához

Általánosságban elmondható, hogy a gyártók vagy egy szoftver csomaggal vagy egy több modulból álló szoftverrel próbálják lefedni a funkcionális igényeket. Az informatikai piacon a több különálló szoftverrel megjelenő cégek többnyire a már ismert elemző, tervező eszközöket kínálják, általában ROLAP és/vagy OLAP (online elemző rendszer) technológiákra épülő alkalmazásokkal. Ezeknél a megoldásoknál az eredetileg más funkcionalitásra tervezett és kifejlesztett eszközök használata a BSC rendszerekben nehézkesnek bizonyulhat.

A Balanced Scorecard rendszer vállalatra történő adaptálása és implementálása megköveteli a BSC szemléletmód alapvető követelményeinek informatikai kiszolgálását. Mint minden speciális menedzsment módszernek, a BSC elméletnek is megvannak az egyedi elvárásai egy szoftverrel szemben. A szoftvernek eleget kell tennie különböző gazdasági ágazatokban működő vállalatok szakemberei által kidolgozott, és ezért különböző megközelítést és szemléletmódot tükröző módszertani elvárásoknak. Így a BSC rendszer kiépítésekor az egymástól jelentősen eltérő struktúrákat és perspektívákat kialakító felhasználók részére nagyfokú szabadságot, s ez által kellően rugalmas működést kell biztosítani. Lényeges szempont továbbá a rendszer automatizálhatósága, hogy a meghatározott mutatók aktualizálása, a definiált képletek szükséges időben történő kiszámítása ne igényeljen rendszeres programozói közreműködést. Végül fontos kritérium az is, hogy a szoftver felhasználók általi működtetése ne igényeljen komolyabb informatikai, fejlesztői ismereteket.

Az előbbi megfontolások szerint kialakított szoftver – mint például az ORACLE BSC, a SAS STRATEGIC VISION vagy az IFUA SCORE-IT – képes a létrehozott új scorecardok paraméterezésére, adatokkal való feltöltésére és a végfelhasználók számára a megtekintés és a vállalatban belüli szükséges kommunikáció biztosítására. A perspektívák, a stratégiai célok,

és az ezek jellemzésére kialakított mutatók, valamint a periodicitás és az egyes kalkulációs módok meghatározhatósága, az adatok kibontásának és a részletezés mélységének a definiálhatósága mind adott lehetőségei a rendszer szoftveren történő leképezésének.

A BSC elméletnek megfelelő, a piacon elérhető szoftverek általában más rendszerekkel integrálható eszközök, amely feltétel elengedhetetlen, hiszen a rendszerbe kerülő adatok gyakran sokféle, egymással nem integrálható adatforrásból származnak. Az ügyviteli (OLTP) rendszerek heterogenitásával egy adott vállalat esetében is realitásként kell számolni, ezek sokféle eredetű és struktúrájú adatainak egy eszközzel történő fogadására fel kell készülni.

A BSC modell szoftveres implementálása

Az előbbi követelményeknek megfelelő szoftverek a scorecardok kidolgozásának megkezdésekor alapértelmezésben jellemzően a négy klasszikus nézőpontot ajánlják fel, de ezek száma szinte kivétel nélkül bármelyik eszközzel tetszőlegesen bővíthető, illetve csökkenthető, elnevezésük megváltoztatható.

A stratégiai célok különböző perspektívákhoz rendelhetők oly módon is, hogy egy többszintű scorecard-rendszert hozunk létre. A korszerű alkalmazás lehetővé teszi több rész-scorecard létrehozását egy komplex, összvállalati scorecardon belül. Ez a nagyvonalakban történő részletezés megoldható a vállalat szervezeti egységei önálló scorecardjainak kialakításával vagy a fő stratégiai vezérelvek szerint rendszerezett és létrehozott mutatószámrendszerrel, de a nagy szabadságfokú paraméterezhetőség következtében egyéb rendező elvek szerinti scorecardok is kialakíthatók.

A BSC szoftver többféle nézetben is megjelenítheti a scorecardokat. A fő stratégiai célok definiálása után generál egy nézetet, amelyben csoportokba rendezi a célokat, és a teljesülési valószínűségüket a jelenlegi állapot alapján egyféle riasztással (pl. színekkel) előjelzi. A riasztás jelzi a tényadatoknak a célértékekhez viszonyított tartományba tartozását. Az előzetesen definiált értékek szerint ezek általában a jónak minősülő, a veszélyes és a kritikus tartományok.

A stratégia teljesüléséhez vezető úton figyelemmel kísérhető a fő stratégiai célok, a teljesítményokozók és az eredménymutatók értékének alakulása egy szemléletes ábrázolási lehetőség, a stratégiai térkép segítségével. A stratégiai térképen akár nézőpontok, akár szervezeti vagy funkcionális egységek szerint csoportosított ok-okozati kapcsolatok is ábrázolhatók. Az ábra csomópontjai a stratégiai célokat jelentik,

amelyek jelenlegi és várható érték szerinti alakulását riasztási funkció jelzi, összetevőik értékeiről az adatok kibontása révén kaphatók bővebb információk.

Az eszközök a stratégiai célok jellemzésére lehetővé teszik tetszőleges számú mutató meghatározását, támogatják a mutatók több szempontból történő szegmentálását, illetve több dimenzió szerinti vizsgálatát. Ennek következtében a mutatók és a teljesítményokozó tényezők nem megfelelő mértékű alakulásának okai feltárhatók az adatok részletezésével, a lefűréssel.

A paraméterek definiálásakor az adatok vizsgálati periodicitásának meghatározására is többféle lehetőség nyílik: megjeleníthetők a napi bontású táblázatoktól egészen az éves adatokat tartalmazó képernyőig, az adatok grafikus ábrázolásával vagy numerikus értékeivel. A tervtől való eltérések, benchmark összehasonlítások vagy az előző évi eredményekhez viszonyított eltérések egyaránt vizsgálhatók a megfelelő kalkulációs mód kiválasztásával.

Az alkalmazott szoftvereknek alkalmasnak kell lenniük valamilyen szimulációs modell létrehozására és működtetésére is, amely segítségével az eredménymutatók és teljesítményokozók számszerűsített okozati kapcsolatai definiálhatók, illetve az okozó tényezők értékeinek változtatásával a hatások eredményei vizsgálhatók. A vezetők ezzel a „mi lenne, ha...” elemzéssel ellenőrizhetik döntéseik helyességét.

A Balanced Scorecardoknak a teljesítményméréshez hasonló fontosságú funkciója az eredmények, célok és azok teljesülésének kommunikálása a teljes szervezetben. A kiépített LAN hálózatokon keresztül minden felhasználó hozzájuthat az információkhoz, de a web-es változattal létrehozott és közzétett oldalakat bárki egy egyszerű browser segítségével is megtekintheti. Ezáltal egyszerűsödik a lényeges adatok szétosztása, sőt a kommunikáció fontosságának megfelelően ellenőrizhetővé is válik, hogy a szükséges információk eljutnak-e mindenkihez. A megfelelő hozzáférési jogosultságok meghatározásával elérhető, hogy az alkalmazottak csak a nekik szükséges táblázatokat, ábrákat tekinthessék meg. A BSC szoftver többnyire lehetőséget nyújt arra is, hogy belőle közvetlenül mailt küldhessünk, illetve további elemző alkalmazásokat indíthassunk.

A BSC szoftver bevezetésének hatása a vállalat működésére

A Balanced Scorecard informatikai támogatású üzleti intelligencia rendszer segít összehangolni az egyéni, a szervezeti és az összvállalati célokat, az egyének erőfeszítéseit céltudatosabbá teszi, végső soron pedig a vállalati szinergikus értékeket is növeli.

A vállalatok vezetősége részére átláthatóvá alakítja a működés aktuális állapotát, illetve lehetővé teszi számukra azt, hogy íróasztaluknál ellenőrizhessék döntéseik helyességét, azoknak következményeit, hatását a vállalat működési eredményére és kulcsfontosságú mutatóira.

A szoftverek előre programozhatóságuk révén segítik az automatizálást, a szükséges adatok időzített rendszerbe töltését, minden külső beavatkozás nélkül. A nézőpontok, az elemzési és a vizsgálati szempontok tetszés szerint és könnyen paramétrezhetők, így az esetleges időközben felmerülő változtatási igényeknek megfelelő módosítások könnyen végrehajthatók. Az informatikai rendszerekbe épített levelezési rendszer hatékony belső kommunikációt tesz lehetővé, elősegítve a döntéselőkészítő információk gyorsabb, közvetlenebb áramlását.

* * *

Számos példa igazolja már, hogy a BSC elméleti eljárásait a vállalati gyakorlatba ültetve, a kialakított modelleket adatokkal feltöltve és üzemeltetve jól működő stratégiai controlling rendszerek építhetők fel. E rendszerek automatizálásához rendelkezésre állnak a BSC funkcionalitását támogató szoftverek, az ún. üzleti intelligencia megoldások is.

A bemutatott módszertan átfogó keretet ad a BSC elméletének gyakorlati adaptációjához, különös tekintettel az üzleti modellek felállítására és informatikai leképezésére. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a metodika a főbb bevezetési lépéseket és azok javasolt végrehajtási módját foglalja össze, s nem szállít kész megoldásokat. Azok ui. annyira vállalatspecifikusak, hogy szinte minden egyes BSC projekt – a be-

mutatott általános irányelveken túl – egyedi fejlesztési feladatnak tekinthető.

Felhasznált irodalom

Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard – kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998

Robert S. Kaplan – David P. Norton: The strategy focused organization Harvard Business School Press, Boston, 2001

Dr. Liebner Anikó: A Balanced Scorecard vállalatvezetési rendszer. A kiindulási probléma, a megoldás elve és a megvalósítás. Vállalati szervezés, kontrolling, OMIKK, 2000/7.

Dr. Liebner Anikó: A Balanced Scorecard alkalmazása a vállalati átalakulás irányításának eszközeként. A módszer bevezetése egy svájci informatikai vállalatnál. Vállalati szervezés, kontrolling, OMIKK, 2000/9.

Báder László: A stratégia megvalósítása Integrált (vezetési) rendszerek, az EFQM modell és a Balanced Scorecard. ISO 9000 Fórum. VII. Nemzeti Konferencia. 2000

Lengyel Csaba: A Balanced Scorecard, a kivállósági modell és a minőségirányítási szabvány I–II. rész. Minőség és Megbízhatóság, 2000. 1–2.

Lori Calabro: On Balance. CFO Magazin, 2001. február 1.
Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology Information System Control Journal, 2000, vol. 2. p. 40

Dr. Laáb Ágnes: Motivációs illúziók. Érdekeltség a vállalatoknál, Cégvezetés, 1999 november

Dr. Hársvölgyi Katalin – Dr. Bokor Zoltán – Csillag Lajos: A BSC kutatási-fejlesztési projekt módszertani összefoglalói (vállalati belső anyagok) MÁV INFORMATIKA Kft., 2000–2001

SZABÓ Zoltán

AZ INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIA ÉS A SZERVEZET STRATÉGIAI ÖSSZEHANGOLÁSÁNAK PROBLÉMÁJA A SZERVEZETI INFORMÁCIÓFELDOLGOZÁS SZEMSZÖGÉBŐL

A cikk a szervezetek és az információtechnológia harmonikus kombinációinak lehetséges kialakításáról szól. A szervezetek olyan információfeldolgozó hálózatoknak tekinthetők, melyekben a környezet és a belső munkamegosztás által megkövetelt információfeldolgozási kapacitások biztosításában az emberekre épülő strukturális megoldások mellett az információtechnológia egyre nagyobb szerepet kap. A strukturális információfeldolgozó kapacitások és az adott korban elérhető információtechnológia kombinációi határozzák meg egy szervezet információfeldolgozó képességét. Ez a képesség jól alkalmazható a szervezetek és az IT összehangolásában, a stratégiai összehangolás problémája pedig magyarázható az információfeldolgozási modellen keresztül.

A szervezetek olyan információfeldolgozó hálózatoknak tekinthetők, melyekben a környezet és a belső munkamegosztás által megkövetelt információfeldolgozási kapacitások biztosításában az emberekre épülő strukturális megoldások mellett az információtechnológia egyre nagyobb szerepet kap. A strukturális információfeldolgozó kapacitások és az adott korban elérhető információtechnológia kombinációi határozzák meg egy szervezet információfeldolgozó képességét. Ezek a kombinációk különféle hatékonyság mellett képesek a szükségletek kielégítésére, pazarló megoldások lehetségesek mind az emberi, mind a technológiai oldalon. A modern információtechnológiák nagy kihívást jelentenek a szervezetek számára: az új szervezeten belüli és szervezetközi együttműködési lehetőségek stratégiai alkalmazása korunk egyik alapproblémája. A szervezetek és az IT harmonikus kombinációinak kialakításában az információfeldolgozási perspektíva jól alkalmazható, a stratégiai összehangolás problémája magyarázható az információfeldolgozási modellen keresztül.

Drága gyógyszer, mellékhatásokkal

Az információtechnológia (IT) széles körű használata számos virtuális ok mellett két cél elérése érdekében történhet: a vállalat hatékonyságának növelése és/vagy stratégiai képességeinek kiterjesztése, fejlesztése

érdekében. A vállalat stratégiájának és szervezeti jellemzőinek összehangolása az IT lehetőségeivel és eszközeivel az információmenedzsment alapproblémája: a „strategic alignment”, stratégiai összehangolás (Henderson – Venkatraman, 1993). A jó gazdasági teljesítmény feltétele a cég külső pozícionálásának és belső elrendezésének sikeres illesztése (Chandler, 1962) általánosan elfogadott axióma szerint a szervezet kompetitív pozíciója és a támogató adminisztratív struktúra között összhang szükséges. Ugyanez érvényes az IT-val kapcsolatban is. A stratégiai összerendelést (alignment) eredetileg dinamikus illeszkedési problémaként definiálták (Henderson – Venkatraman, 1993). A stratégiai összehangolás problémakörének kutatói főleg az üzleti stratégia és az IT tervezés közötti kapcsolatteremtés lehetőségeit igyekeztek meghatározni (pl. Henderson – Venkatraman, 1993). Ez az „integráció” az IT és a szervezet között központi problémaköre az IT irodalomnak és gyakorlatnak egyaránt (Parker – Benson, 1989). Valójában sem ennek az integrációnak a mibenléte, sem elérésének módja nem tisztázott. Még a stratégiailag megalapozott beruházások esetében is gyakran problémákat tapasztalhatunk: a szervezet stratégiája, struktúrája nem illeszkedik az alkalmazott IT-hoz, az információfeldolgozó képességek nem felelnek meg a valós szükségleteknek: „misalignment”, az összehangoltság hiánya tapasztalható.

Az összehangolás természetének vizsgálata a tanulmány tárgya. Az IT hatása a szervezetekre – teljesítményükre, stratégiájukra, struktúrájukra stb. mindig aktuális téma, e folyamatosan változó jelenségről szóló eszmecsereket szüntelen viták harcmezéjére vezetnek. Ez a tanulmány ehhez a párbeszédhez szeretne hozzájárulni különféle elméleteket kombinálva, néhány újabb lépést téve az IT alkalmazásával támogatott szervezeti átalakulások megértése és magyarázata felé.

Az IT diadalmenete az üzleti világban széles körben felismert és elemzett jelenség, olyan ragyogó mítoszokkal tarkítva, mint a stratégiai információrendszerek és olyan tagadhatatlan tényekkel jellemezve, mint a hatalmas, intenzíven növekvő IT beruházások. Az információmenedzsmenthez kapcsolódó elméletek az információtechnológia (IT) szervezetekre gyakorolt hatásának egyre alaposabb és kifinomultabb megértését teszik lehetővé (Leavit – Whisler, 1958; Earl, 1996; Ciborra – Jelassi, 1994). IT alkalmazásával lehetővé vált üzleti újraszervezés szintén gyakran tárgyalt téma (Venkatraman, 1994; Short – Venkatraman, 1992). Az IT lehetőségei révén a szervezetek növekvő mértékben képesek megváltoztatni tevékenységeik természetét, módosítani kapcsolatrendszerüket és kiterjeszteni képességeiket. Széles körben elfogadott nézet, hogy az IT révén lehetségessé válnak a kommunikáció és együttműködés új formái mind a szervezetek között, mind a szervezeten belül (Scott – Morton, 1991; Huber, 1990; Gurbaxhani – Whang, 1991). Emiatt a stratégiai összehangolás (alignment) problémája izgalmas és fontos kérdés, mégis kifarított koncepció az új technológia és a szervezeti struktúra közötti megfeleltetés, harmonizáció megteremtésének lehetőségeiről. Bár a stratégiai összehangolás problémája a 80-as évektől kezdve egyre fontosabb az IT kutatásban, a szervezet és az IT harmonizálásának valós természetét mégis főként csak a stratégiai perspektívából értelmezték, az operatív összehangolás kérdései, a harmonizáció elmaradásának jelenségei és következményei és maga a harmonizációs folyamat a háttérben maradt.

A szervezetek mint információfeldolgozó hálózatok

Számos klasszikus szervezetelméleti irányzat felhasználható az IT szervezeti hatásainak elemzéséhez, leginkább a tranzakciós költségek gazdaságtana (Williamson, 1979), az ügynök-elmélet (Alchian – Demsetz, 1972; Esienhardt, 1989), illetve az olyan újonnan felbukkanó koncepciók, mint a koordináció-elmélet (Malone és Crowstone, 1994), a stratégiai információ-

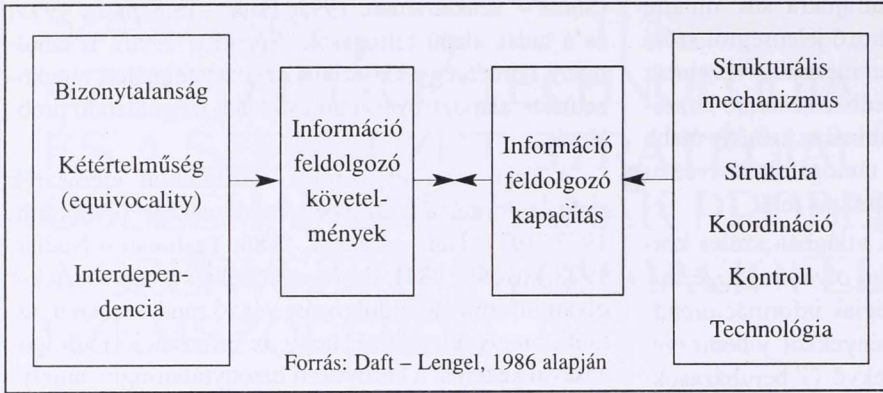
rendszerek elmélete (Porter – Millar, 1985; Ciborra – Jelassi, 1994), az IT indukálta üzleti újraszervezés (Short – Venkatraman, 1992; Fulk – DeSanctis, 1995) és a tudás alapú felfogások (Spender, 1996). E tanulmány szintén egy klasszikus szervezetelméleti megközelítésre alapozva veszi górcső alá a megoldandó problémát.

A szervezeteket számos alkalommal elemezték nyílt, információfeldolgozó rendszerként (Galbraith, 1973, 1977; Daft – Lengel, 1986; Tushman – Nadler, 1978; Arrow, 1984). Ez a megközelítés a szervezeteket olyan információfeldolgozást végző rendszereknek tekintti, amelyek célja az, hogy az információ feldolgozásával kezeljék a környezeti bizonytalanságot, amellyel szembesülnek. Az információfeldolgozási követelményeket a környezeti bizonytalanságnak (uncertainty), a szervezet tevékenységének összetettsége (complexity) és függőségei (interdependency), a feladatok összetettségének és félreérthetőségének (ambiguity), valamint az adott kapcsolatok során jelentkező értelmezési problémáknak (kétértelműség, equivocality) a mértéke határozza meg. Az információfeldolgozási kapacitás függ a szervezet strukturális mechanizmusaitól (pl. koordinációs eszközök), belső struktúrájától (csoportosítás, grouping) és az alkalmazott IT eszközöktől. A hatékonyságra (efficiency) törekvésnek ez a két tényező, az információfeldolgozási követelmények és kapacitások összehangolása (harmonizálása) a célja (lásd az 1. ábrán). A koncepciót néhány alkalommal már felhasználták IT-val kapcsolatos problémakörök elemzésére (Bensaou – Venkatraman 1995; DeCanio – Watkins, 1998).

Tagadhatatlan, hogy a külső és belső tényezők által megkövetelt információfeldolgozási kapacitások biztosításában az emberekre épülő strukturális képességek mellett az információtechnológia egyre nagyobb szerepet kap.

Az információ és az IT gazdasági és a szervezetekben betöltött szerepével számos kutatás foglalkozott már (Machlup, Porat munkái mellett pl. Babe, 1994). Ebből a kutatási irányból származik a tanulmány alapszemlélete: a szervezeteket tekinthetjük információáramlások nem teljeskörűen kapcsolódó hálózatának (Arrow, 1984). Hagyományosan személyes kapcsolatokra és papírra alapozott „technológiák”, módszerek és mechanizmusok támogatták ezeket az információáramlásokat (vagy kommunikációs folyamatokat). Azonban bármely technológiának korlátai vannak kapacitása, információgazdagsága (richness), továbbító képessége (transferability) stb. terén, és ez korlátokat jelent a szervezettervezés számára is (Huber, 1990;

A szervezet információfeldolgozó modelljének alkotói



1. ábra vezési megoldások visszahátással lehetnek az információfeldolgozási szükségletekre (részletesen lásd Szabó, 2000). (2. ábra)

Alapfeltételezésünk, hogy a strukturális kapacitások és az adott korban elérhető információtechnológia kombinációi határozzák meg egy szervezet információfeldolgozó képességét. Az IT az egyik meghatározó tényező a szervezettervezésben, képességei ugyanis korlátokat szabnak a

Babe, 1994). A modern IT forradalma alapvető platform-változást jelent a szervezetek információfeldolgozó architektúrájában, és ezzel a szervezettervezésben (Organization Design) is.

Az IT szerepe a szervezettervezésben

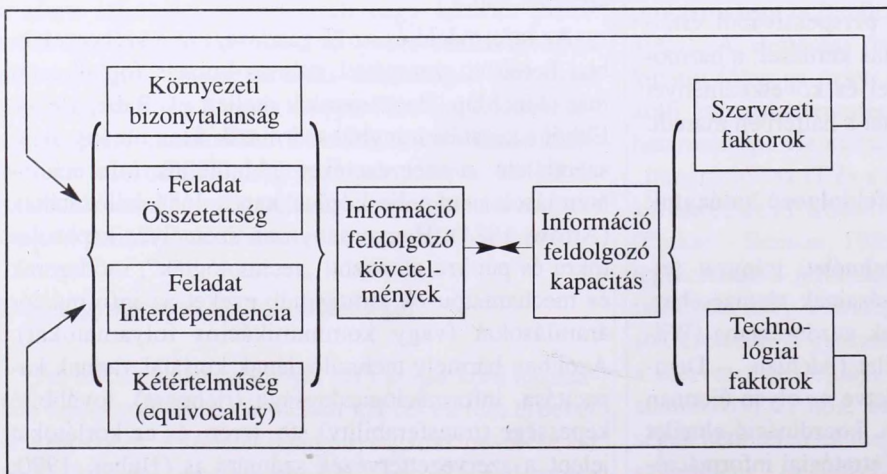
Az összehangolási probléma a szervezet és az alkalmazott IT harmonizációjának kérdéseire vonatkozik, emiatt a korábban vázolt információfeldolgozási iskola modelljét módosítottuk, kiemelve és külön kezelve a technológiai tényezőket. Elgondolásunk szerint a szervezeti információfeldolgozási kapacitást két tényezőcsoport összehatása határozza meg, (a) a szervezeti struktúra és mechanizmusok és (b) az alkalmazott információtechnológia; e tényezők szinergikus kapcsolata adhat magyarázatot a szervezeti képességekre (legfőképp az információfeldolgozás területén). Feltételezzük azt is, hogy az alkalmazott technikai és szer-

megvalósítható szervezeti és szervezeten belüli konfigurációk terén. Ezt az IT és a szervezetek közötti kapcsolatot a szervezeti információfeldolgozás előzőekben vázolt kéttényezős modellje alapján vizsgáljuk az alábbiakban.

Egy egyszerű és alapvető mikroökonómiai modellre (pl. Samuelson – Nordhaus, 1985) alapozva bizonyítható az a gyakran hangoztatott vélemény, amely szerint szükségszerű a szervezeti struktúra és az IT kölcsönös összehangolása. A két fő információfeldolgozási tényezőcsoport, a strukturális megoldások és az IT viszonylagos helyettesíthetőségéből következik, hogy lehetséges kombinációk eredő kapacitásai különbözőségi görbéket rajzolnak ki, ahol a hatékony kombinációk a költségvetési egyenes által meghatározott érintési pontban találhatóak. (3. ábra)

Az egyes tényezőcsoportokon belüli átalakítások (beruházások, átszervezések), illetve a tényezőcsoportok közti arányeltolódások hatással vannak az információfeldolgozási kapacitásokra és/vagy a kombináció hatékonyságára. Az optimális kombinációt befolyásolja az IT és az emberi erőforrásra alapozott feldolgozási kapacitások arányának alakulása is. Az IT tehát valóban szervezettervezés egyik fontos korlátja, hiszen a két információfeldolgozási faktor végtelen növelése nem jár együtt az információfeldolgozási kapacitások végtelen megnövelésével (a felhasznált, akár emberi, akár IT erőforrások határhaszna csökke-

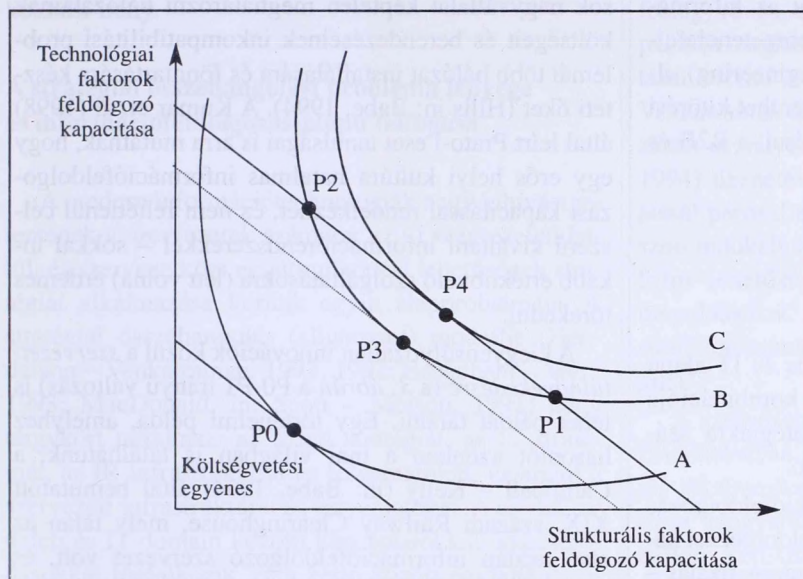
A módosított információfeldolgozási modell



2. ábra

vezési megoldások visszahátással lehetnek az információfeldolgozási szükségletekre (részletesen lásd Szabó, 2000). (2. ábra)

Az innovációs lehetőségek áttekintése



nő). A hatékonyság kényszere miatt (legalább tapasztalati hatásra) a szervezetek kénytelenek a mindenkorin információfeldolgozó technológiákhoz és szervezési lehetőségekhez igazodó, összehangolt kombinációk megvalósítására (Szabó, 2000).

Az összehangolás (az IT eszközök és a szervezeti megoldások kombinációja) sikerességétől függően a szervezetek számos információfeldolgozási stratégiát követhetnek, mint pl. a szervezeti túlnövekedést (overgrowing – P0 kiindulási pontból a P1 pont), az IT túlköltséget (overspending – P0 kiindulási pontból a P2 pont), a képességfejlesztést (P0 kiindulási pontból a P3 vagy P4 pont), az automatizálást (automating – P3 kiindulási pontból a P2 pont) vagy a leépítést (downsizing) irányát (P3 kiindulási pontból a P0 pont). Nyilvánvalóan ezek bármelyike jelenthet illeszkedést az információfeldolgozási követelmények és kapacitások között (mint kvázi-illeszkedő stratégiák), de csak kevés biztosítja a hatékony illeszkedést (P0, P3 és P4). Ez az egyszerű modell jól szemlélteti, hogy az IT és a szervezet összehangolási folyamata során kialakítható kombinációk különféle hatékonyság mellett képesek a szükségletek kielégítésére, pazarló megoldások lehetségesek mind az emberi, mind a technológiai oldalon. Ez felveti a kérdést, hogy miként optimalizálják a szervezetek strukturális és információtechnológiai kapacitásaikat, hogy biztosítsák az elvárt (a stratégiai környezetből és a belső működések miatt szükséges) információfeldolgozási háttérrel. Érdekes annak vizsgálata is, hogy felismerhető-e bármiféle rossz összehangolás (misalignment), deviancia.

3. ábra A fentebb vázolt modell alapján következtetve az egyes információfeldolgozási tényezők összerendelési hibái olyan jelenségekhez vezethetnek, mint:

- Információfeldolgozási kapacitás hiány (túl sok idő és/vagy energia szükséges az információ feldolgozásához, nincs elegendő információs erőforrás, hiányoznak a vezetői információk, akadozik a funkciók közti információáramlás, lassú a cég reagálása a kihívásokra, nehézkes a külső, szervezeten kívüli kapcsolatok kezelése).
- Információfeldolgozási kapacitás fölösleg (túl sok időt vagy energiát fordítanak az információ feldolgozására, túl sok szűkös erőforrást alakálnak e célra, a vezetői kontroll a szükségesnél gyengébb, szükségtelen presztízs-beruházások folynak, esetleg túlbürokratizálódik a szervezet).

- A szükségletnek megfelelő eredő kapacitás biztosítása nem hatékony tényezőkombinációkkal (a szervezet képes a stabil fennmaradásra, de számos működési zavar visszavezethető a hiányos összetételű információfeldolgozó kapacitásokra, arra, hogy az újraszervezés helyett a régi megoldásokat erőltetik – ez sok esetben az adott költség szinten elérhető, és stratégiaileg előnyösebb pozíciók elvesztését is jelenti, azaz nem fejlődnek a stratégiai képességek).

Az IT stratégiai alkalmazásának kérdése a fentiekre alapozva úgy ragadható meg, mint olyan folyamatok keresése a szervezet belső és még inkább külső kapcsolatrendszerében, ahol az információfeldolgozás iránti – esetenként látens – szükségletekhez nem tartozik meglévő, hatékonyan működtethető feldolgozási kapacitás. Az ilyen, csak közvetetten vagy látens módon létező kapcsolatrendszerek, rendszerint számos közvetítő útján megvalósított szervezeti kapcsolatok átalakítása, internalizálása vezethet jelentős belső újraszervezésekhez vagy stratégiai információrendszerek kialakításához (pl. a Baxter-féle ASAP, a SABRE rendszer vagy éppen a könyvklubos UHU).

Stratégiai szempontból jellemző, hogy sok szervezet a piaci lehetőségek által is befolyásolt információfeldolgozási szükségletek szintjéhez képest rendelkezik elégtelen információfeldolgozási kapacitással

(nem képes a belső rekonfigurációban és az üzleti hálózat átalakításában rejlő lehetőségek kiaknázására). Stratégiai szempontból értelmezve tehát az információfeldolgozási kapacitások hiányát, a kompetenciafejlesztő üzleti újraszervezés (BPR és reengineering), illetve az üzleti hálózat újraszervezése jelenthet kitörési pontot, amit napjaink e-business törekvései, a B2B és B2C megoldások terjedése példáz.

Az összehangolási stratégiák bemutatása

Az információfeldolgozás strukturális és IT alapú tényezőinek különféle hatékonyságú kombinációja alapján kirajzolódó összehangolási stratégiákra számos klasszikus és hazai példa felhozható.

Semleges helyettesítés: az információfeldolgozás tényezőinek átrendezése az információfeldolgozási kapacitás változása nélkül (helyettesítés, automatizálás – pl. információtechnológia használata emberi erőforrások helyett és fordítva, az árváltozások következményeként). A „semleges” helyettesítésre (a 3. ábrán a P1-P2 irányú változás) lehet példa a számítógépesítés kezdeteitől az elektronikus adatfeldolgozó rendszerek bevezetése, amit rendszerint munkaerő-megtakarítási szempontok vezéreltek.

Méretcsökkentés (Downsizing): az információfeldolgozási kapacitások csökkentése strukturális innovációk vagy IT beruházások révén (vagy éppen leépítéssel mindkét területen), a csökkenő információfeldolgozási követelmények következményeként. Talán meglepő, de a méretcsökkentésre (a 3. ábrán a P3-P0 irányú változás) lehet példa a (Hammer, 1990) által bemutatott híres Ford-eset, ahol a szállítói számlaki-egyenlítési folyamatokat átalakítva jelentős leépítéseket hajtottak végre, miközben, az eset tanúsága szerint, az információfeldolgozási szükségletek csökkentésére törekedtek.

Kiegyensúlyozatlan innovációk: egytényezős (egyfaktoros) változások, hibás összerendelések (misalignment) a két tényező között. A kiegyensúlyozatlan innovációk közül az *IT túlnövekedésre* (a 3. ábrán a P0-P2 irányú változás) lehet példa Radner megjegyzése (1992: p.1393), amely szerint „az 'információs túlterhelés' problémája nyilvánvalóan akuttá vált a modern időkben, ami az információ kommunikációjának a feldolgozásához (megemésztéséhez) viszonyított olcsóságából fakad.” Például, egy hálózatban a közvetítő csomópontok (nódes) megszüntetése a dön-

tési egységek információs túlterhelését eredményezheti (Huber, 1990). Egy másik jellemző példa szerint sok nagyvállalat képtelen meghatározni hálózatainak költségeit és berendezéseinek inkompatibilitási problémái több hálózat installálására és fönntartására készíti őket (Hills in: Babe, 1994). A Kumar et. al (1998) által leírt Prato-i eset tanulságai is arra mutatnak, hogy egy erős helyi kultúra hatalmas információfeldolgozási kapacitással rendelkezhet, és nem feltétlenül célszerű kiváltani információrendszerekkel – sokkal inkább értéknövelő szolgáltatásokra (lett volna) érdemes törekedni.

A kiegyensúlyozatlan innovációk közül a *szervezeti túlnövekedésre* (a 3. ábrán a P0-P1 irányú változás) is lehet példát találni. Egy történelmi példa, amelyhez hasonlót azonban a mai világban is találhatunk, a Campbell – Kelly (in: Babe, 1994) által bemutatott XIX. századi Railway Clearinghouse, mely talán az első tisztán információfeldolgozó szervezet volt, és hosszú ideig ellenállt a technikai újítások bevezetésének, pusztán munkaszervezési megoldásokra hagyatkozva igyekezett megoldani a növekvő feladatteher kezelését.

A *kiterjesztő, képességfejlesztő beruházások* olyan kiegyensúlyozott, koherensen összehangolt (harmonizált) IT beruházások és szervezeti változások, melyek párhuzamosan vagy kvázi szimultán módon mindkét tényezőcsoportban az információfeldolgozási kapacitások növelését eredményezik. A kiterjesztő-képességfejlesztő típusra (a 3. ábrán a P0-P3 vagy P3-P4 irányú változás) a BPR és BNR kapcsán gyakran emlegetett példák sorolhatók, (pl. a Short – Venkatraman, 1992) által bemutatott Baxter esete mind a látens kapcsolódási lehetőségek megvalósítását, mind az inkrementalista kísérletezgetést illusztrálja. Amint Clemons – Row (1992) megjegyzik, a légitársaságok számítógépes helyfoglaló rendszereinek tulajdonosai gyorsan felismerték, hogy elosztási infrastruktúrájukat alkalmazhatnák más szolgáltatások nyújtására is, ilyen pl. a hotelfoglalás és az autókölcsönzés. Az IT talán legfőbb hatása ezeknek a látens vagy lehetséges, de korábban túl költséges kapcsolatok kezelése, mivel módosítja ezek tényleges költségkorlátait.

A gyakorlatban jellemzően nem tiszta formában érhetők tetten ezek a stratégiák, hanem valamilyen kevert formában. Felismerhetőek korrekciós változtatások, utólagos, inkrementális finomítások is, azaz a szervezetek a technológia asszimilációja során váltogathatják ezeket a stratégiákat. A problémakörnek a

technológiai asszimiláció és a szervezeti tanulás (Ciborra, 1993) irányába való kiterjesztése is ígéretes kutatási irány.

A stratégiai összehangolási probléma lényege és információfeldolgozás-alapú felfogása

A modern információtechnológiák nagy kihívást jelentenek a szervezetek számára: az új szervezeten belüli és szervezetközi együttműködési lehetőségek stratégiai alkalmazása korunk egyik alapproblémája. A stratégiai összehangolás (alignment) modellje (Henderson – Venkatraman, 1993, 1992; Broadbent – Weil, 1993; MacDonald, in: Scott – Morton, 1991) négy tárgykört tartalmaz: az üzleti stratégiát, az IT stratégiát, az IR infrastruktúrát és folyamatokat, valamint a szervezeti infrastruktúrát és folyamatokat. A modell az üzleti és IT domain közötti kapcsolatokkal, kapcsolódásokkal foglalkozik, és a kettő között egyfajta dinamikus összerendelési (alignment) folyamatot javasol. Egy alternatív, de hasonló modellt fejlesztett Earl (1996). A stratégiai összehangolás fogalmát e modell gondolatmenetére alapozva úgy definiálhatjuk, mint a szervezet stratégiája, szervezeti infrastruktúrája, IT stratégiája és infrastruktúrája közti dinamikus, szimultán és teljeskörű összhangteremtést. A rossz összerendelést pedig úgy határozhatjuk meg, mint a modell négy alkotójából bármely kettő közötti kapcsolatteremtés hiányát.

Az információfeldolgozási modell szempontjából is értelmezhetjük az összerendelési problémát. E megközelítés legfontosabb alapelve az, hogy a szervezetnek illesztenie kell információfeldolgozási kapacitását az információfeldolgozási követelményekkel azért, hogy eredményes legyen. Az illeszkedés nélkül a szervezet vagy erőforrásokat pazarol, vagy operatív problémákkal küzd. Az a szervezet, amely több információfeldolgozási kapacitással rendelkezik mint szükséges, nem lesz hatékony: több értékes erőforrást használ fel, mint amire szükség lenne. Másrészt, az a szervezet, amelynek kevesebb információfeldolgozási kapacitása van a szükségesnél, azért rossz hatékonyságú, mert kevésbé lesz képes kielégíteni az információfeldolgozási követelményeket, emiatt értékes erőforrásokat használ fel a problémák tüneti kezelésére. Az összerendelést e gondolatmenet alapján úgy definiáljuk mint a hatékony egyensúlyt (illeszkedést) a szervezet információfeldolgozási követelményei és kapacitásai között. Rossz összehangolás létrejöhet a

már említett módon, tehát a követelmények és kapacitások közti egyensúlyhiány (kapacitáshiány vagy fölösleg) révén, de olyan egyensúly esetén is, amit a kapacitást meghatározó tényezők disszonáns, egymás hatását lerontó módon valósítanak meg. Ez összecseng a Venkatraman által publikált, az IT szervezeti alkalmazásait osztályozó ötszintű modelljének (Venkatraman, 1994) üzenetével: minél nagyobb szervezeti átalakulással párosul az IT alkalmazása, annál magasabb haszon indukálható, meg kell tehát keresni az új IT platform lehetőségeit legjobban kihasználó szervezeti megoldásokat. A sikeres BPR projektek és a legtöbb stratégiai alkalmazás mögött is felismerhető ez a logika.

A szervezetek és az IT megfelelő kombinációinak kialakításában az információfeldolgozási perspektíva jól alkalmazható, a stratégiai összehangolás problémája magyarázható az információfeldolgozási modellen keresztül. A stratégiai megfeleltetés (harmonizáció) kérdése tekinthető úgy, mint hatékony információfeldolgozási kombinációk keresése. A szervezetek strukturális és IT innovációinak értékelése, eredő hatásaik meghatározása segít az összerendelési probléma mélyebb megértésében, a jobb megoldások keresésében (a problémakör mélységeit az információfeldolgozás architektúrájának alapos feltárása alapján lehet tárgyalni). A mai, az IT ipar divathullámaintól részben lelkes, részben fásult világban józanabb szemléletre inthet ez a megközelítés. Nem csupán arról van szó, hogy IT befektetések esetén feltétlenül harmonizálni kell a struktúrát és az IT-t. Önmagában az IT alkalmazása, akár az új szervezési megoldások bevezetése sem feltétlenül hasznos. Csak a szervezet piaci-stratégiai kontextusában lehet meghatározni, hogy az információfeldolgozás tényezőiben milyen irányú változásokra van szükség, és hogy e változások milyen kombinációjának eredőjeként alakulhat ki a megfelelő feldolgozó képesség. A turbulens gazdasági környezet, a működési kihívások és az élénk verseny sok szervezetet készíthetnek arra, hogy belevágjanak az elektronikus üzletmenet kialakításába, ami szemléletünkben a szervezeten belüli és a külső, üzleti hálózattal kialakított (vagy a stratégia alapján újonnan kialakítandó) információs kapcsolódások újraszervezése. Ez tehát a meglévő információfeldolgozási folyamatok kapacitásainak, hatékonyságának kiigazítása, másrészt korábban közvetett vagy akár nem is létező feldolgozási folyamatok kialakítása. Az elektronikus kereskedelem trendje egyrészt az IT fejlődésének (a költség/teljesítmény-hányados, valamint képességek terén meg-

figyelhető folyamatos javulás), másrészt az üzleti környezet indukálta növekvő információfeldolgozási igény miatt kialakult törvényszerű szervezeti platformváltás, ami a jelenlegi fázisban elsősorban a kevésbé látványos, de annál meghatározóbb szervezetközi kapcsolatokban érvényesül. Bár az IT szektor piacpezdítőnek szánt optimizmusa ellenére a hazai empirikus felmérések (Drótos – Szabó, 2001) nem túl biztatóak a hazai vállalatok ilyen irányú törekvéseivel kapcsolatban, hiszen sok vállalat még az alapok megteremtésénél tart, megfigyelhetőek az új technológiák és megoldások asszimilációjára irányuló erőfeszítések is. Lehet, hogy a gazdasági kontextus a szervezetek többségénél még nem indokolja az előrelépést, nincs szükség az információfeldolgozó képességek drasztikus növelésére, átalakítására. A világ gazdaságába való szerves kapcsolódás ugyanakkor megkívánja a fejlődést ezen a téren, ami az IT alkalmazásával párhuzamosan új szervezeti-szervezési megoldásokat is szükségessé tesz. És a már ma is jól látható kihívások láttán ne feledjük: legjobb védekezés a támadás!

Hivatkozások

- Alchian, A. A. – Demsetz, H. (1972): „Production, Information Costs and Economic Organisation”, *The Journal of Law and Economics*, 22, p.233-261.
- Arrow, K. J. (1984): *Collected Papers of Kenneth J. Arrow*, Vol. 4: *The Economics of Information*. Oxford, Blackwell
- Alchian, A. A. – Demsetz, H. (1972): „Production, Information Costs and Economic Organisation”, *The Journal of Law and Economics*, 22, p.233-261.
- Babe R. E. (ed.) (1994): *Information and Communication in Economics*, Kluwer Academic Publishers
- Bensaou, M. – Venkatraman, N. (1995): „Configurations of inter-organisational relationships: A comparison between US and Japanese automakers”, *Management Science*, 41,9, September.
- Broadbent, M. – Weil, P. (1993): „Improving Business and Information Strategy Alignment. Learning from the Banking Industry”, *IBM Systems Journal*, 32(1), pp.162-179.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*, Cambridge, MA, The MIT Press.
- Ciborra, C. – Jelassi, T (1994): *Strategic Information Systems – A European Perspective*. John Wiley & Sons.
- Ciborra, C. U. (1993): *Teams, Markets and Systems*, (2nd edition), Cambridge, Cambridge University Press.
- Clemons, E. K. – Row, M. (1992): „Information Technology and Industrial Cooperation: The Changing Economics of Coordination and Ownership”, *Journal of Management Information Systems*, 9(2), Fall, pp. 9-28.
- Daft, R. L. – Lengel, R. H. (1986): „Organisational Information Requirements, Media Richness and Structural Design”, *Management Science*, 32(5) May, pp.554-571.
- DeCanio, S. J. – Watkins, W. E. (1998): „Information Processing and Organizational Structure”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 36, pp.275-294.
- Drótos, Gy. – Szabó Z.: *Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón – Mítosz és valóság. Vezetéstudomány*, 2001/2, p 17-23. Earl, M. J. (ed.), (1996): *Information Management*, Oxford: Oxford University Press
- Eisenhardt, K. M. (1989b): „Agency theory: An Assessment and Review”, *Academy of Management Review*, 14(1) pp.57-74.
- Fulk, J. – DeSanctis, G. (1995): „Electronic Communication and Changing Organisational Forms”, *Organisation Science*, 6(4) July-Aug. pp. 337-349.
- Galbraith, J. R. (1973): *Designing Complex Organisation*. Reading MA: Addison – Wesley.
- Galbraith, J. R. (1977): *Organisation Design*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Gurbaxani, V – Whang, S. (1991): „The Impact of Information Systems on Organisations and Markets”, *Communication of the ACM*, 34(1) Jan. pp. 59-73.
- Hammer, M. (1990): „Reengineering Work: Don't Automate. Obliterate”, *Harvard Business Review*, 68(4), July-Aug. p. 104-112.
- Henderson, J. C. – Venkatraman, N. (1993): „Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organisations”, *IBM Systems Journal*, 32(1), pp. 4-16.
- Huber, G. P. (1990): „A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organisational Design, Intelligence and Decision Making”, *Academy of Management Review*, 15(1) pp.41-71.
- Kumar, K. – van Dissel, H. G. – Bielli, P. (1998): „The Merchant of Prato – revisited: Toward a Third Rationality of Information Systems”, *MIS Quarterly*, June
- Leavitt, H. J. – Whisler, T. L. (1958): „Management in the 1980s”, *Harvard Business Review*, (Nov./Dec.) pp 41-48.
- Malone, T. W. – Crowston, K. (1994): „Toward an interdisciplinary theory of coordination”, *Computing Surveys*, 26(1), pp. 87-119.
- Parker, M. M. – Benson, R. J. (1989): „Enterprisewide Information Management: State-of-the-Art strategic Planning”, *Journal of Information Systems Management*, Summer, pp. 14-22.
- Porter, M. E. – Millar, V. E. (1985): „How Information Gives You Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 149-160.
- Radner, R. (1992): „Hierarchy: The Economics of Managing”, *Journal of Economic Literature*, 30(3), pp.1382-1415.
- Samuelson, P. A. – Nordhaus, W. D. (1985): *Economics*. 20th ed. McGraw-Hill, Inc.
- Scott Morton, M. S. (Ed.) (1991): *The Corporation of the 1990's- Information Technology and Organisational Transformation*. Oxford University Press.
- Short, J. E. – Venkatraman, N. (1992): „Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network”, *Sloan Management Review*, Fall, p. 7-21.
- Spender, J. C. (1996): „Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue), pp. 45-62.
- Szabó, Z. (2000): *A szervezeti információfeldolgozás strukturális és technológiai tényezőinek összerendelése*. PhD tézis. BKÁE gazdálkodási PhD program, Budapest.
- Tushman, M. L. – Nadler, D. A. (1978): „Information Processing as an Integrating Concept in Organisational Design”, *Academy of Management Review*, 3. pp. 613-624.
- Venkatraman, N. (1994): „IT-enabled Business Transformation: from Automation to Business Scope Redefinition”, *Sloan Management Review*, Winter. pp. 73-87.
- Williamson, O. E. (1979): „Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22, p. 233-261.

MARKÓ Róbert

WWW.POLITIKAIMARKETING.NET

Szerző cikkében a politikai marketing sajátosságait elemzi az 1996-os amerikai elnökválasztás tapasztalatait felhasználva. Ez volt az első olyan választás, ahol az internetnek jelentős hatása volt. Azokat a jellemzőket emeli ki, amelyek megmutatják, hogy az internet felhasználása milyen előnyökkel és milyen hátrányokkal jár a választási küzdelemben. Pro és kontra érvekkel támasztja alá azt a nyilvánvaló tényt, hogy az internet a politikai életben is egyre nagyobb szerepet kap.

A politikai párt, a politikus különleges „termék”. Sajátosak a pártpolitika konkurencia-viszonyai, melyeknek egyik következménye, hogy fokozottan kell figyelni az arculat konzisztenciájára, állandóságára. A gyors változások sokkal érzékenyebben érintik a „fogyasztókat” mint a „normális” üzleti világban.

A politikát mint „terméket” az is megkülönbözteti a többi „terméktől”, hogy míg a szokványos fogyasztási helyzetben a vevők közvetlenül nyerhetnek kézzelfogható tapasztalatot az áru minőségéről (pl. a bevásárlóközpont polcain), addig a választópolgároknak ez a lehetőség nem adatik meg. Itt csak az áru közvetett tesztelése jöhet szóba. A kommunikációs rendszer az a csatorna, amely eljuttatja a vevőhöz az árut, annak híret (reklám), és így ma a médiumok befolyásolási lehetőségei óriásira nőttek. A harsány piacbefolyásoló médiumkampányok ezt az óriási lehetőséget és hatalmat használják ki, és a politikát (a fejlettebb nyugati után) Magyarországon is a showbusiness egyik változatává kezdik átalakítani. A politikai verseny ugyanis showbusiness lett vagy azzá lesz igen hamar, és e változásokkal együtt belép erre a színpadra a reklám, a Public Relation és a marketingtudomány. Ezek az új „szereplők” tudják tudatosan (!) olyanná alakítani a pártok arculatát, megjelenését, amivel választási sikereket lehet elérni.

Egyre fontosabb a tudatos stílus és magatartás, ezt

pedig profi kommunikációs és PR szakemberek képesek kidolgozni, miközben a politikus „teszi a dolgát”.

A politikai kommunikációs szakembereknek nincs könnyű dolga, nem tudják előre megtervezni a „termék” piaci fogadtatásának változását, nem tudnak meggyőződni a „termék” jellemzőiről, mert az állandóan változik.

Sok spontaneitásra és gyors reagálóképességre van szüksége egy politikai PR-esnek, ha azt akarja, hogy megbízója stabil arculattal és megbecsüléssel piacon maradjon.

Ugyanakkor van egy, csak a politikára jellemző lehetőség a marketing területén. Nem kell óvakodni a konkurens emlegetésétől és az összehasonlító reklám tiltott módszereinek alkalmazásától. Sőt, az összehasonlítással helyezi el magát egy politikai szereplő, és a támadásokkal szerez magának figyelmet, értéket. Meglehetősen paradox lenne, ha tilos lenne megnevezni a versenytárs politikai nézeteket és szereplőket, hiszen a demokráciában a politika nyílt vita.

A gazdasági élet marketingjének politikai életre való alkalmazása mára általános gyakorlat lett. Andrew Look és Phil Harris hét pontban foglalta össze a politikai marketing és a termék-, illetve szolgáltatásmarketing közötti különbségeket¹:

1. A hagyományos marketing nem ismer ahhoz hasonló helyzetet, ami a választások alkalmával következik be. Azt, hogy minden „vevőnek” ugyanazon a napon kell meghoznia a vásárlással kapcsolatos döntését.
2. A politikai marketinget illetően nem beszélhetünk gazdasági értelemben vett árról, melyet a „vevőnek” fizetnie kell a szolgáltatásért.
3. A választóknak akkor is a kollektív döntés eredményeként létrejövő helyzettel kell megbarátkoznia, ha nem azok kerültek hatalomra – nem azok „szolgáltatnak”.
4. Aki győz, azé lesz minden, aminek nincsen normális piaci megfelelője.
5. A politikai párt, illetve a politikus nem hasonlítható a kézzelfogható áruhoz. Annál sokkal összetettebb „portéka”, a vevőnek az egész csomagot kell megítélnie, s ha rosszul választott, várnia kell 4–5–6 évet a következő „vásárlásig”.
6. A politikában nehéz új márkanévet bevezetni, új párttal kísérletezni, ráadásul a politikai piacok nemzetközileg zártak (bár ezen túllépni látszanak az Európai Unió makropolitikáját alkotó szövetségek és pártok az Európai Parlamentben).
7. Gyakori az ellentmondás a választási eredmények és a közvélemény-kutatások alapján kimutatott népszerűség között.²

Ezek tehát a politikai marketing eltérései a hagyományos gazdasági marketingtől.

A politikai áru különleges. A politikai piac állandó jellegzetességei közé tartozik, hogy a pártok szolgáltatást kínálnak a választóknak, mégpedig az ország kormányzásának szolgáltatását.

A fenti összefüggések figyelembevétele nem mindig jellemző a magyar és külföldi PR szakemberek politikai tanácsaira. Az egyik legjellegzetesebb hiba, hogy a politikát közönséges árunak tekintik, és ugyanazokkal a módszerekkel akarják eladni mint a szappant vagy a rágógumit. Míg egyéb árut el lehet adni jó zenével, csinos fiúk-lányok bemutatásával, addig a politikai üzeneteket kevéssé lehet hitelesíteni a másutt jól bevált módszerekkel.

A másik gyakori hiba, hogy egyáltalán nem veszik figyelembe a kampánytervezők a marketing- és reklámszakma jól kidolgozott módszereit. Ekkor fordul elő, hogy bonyolult szövegezésű, hosszú tagolatlan szórólapokat, plakátokat, reklámokat készítenek. Sokszor unalmas egyetemi előadásnak tűnő keretek között

próbálják a választókat meggyőzni, azaz a „terméket” eladni (lásd: államháztartási reform és restriktív gazdaságpolitika szükségessége).³

A politikai kampányok új eszköze: az internet

A kommunikáció és a média világot támogató, tömegesen elérhető technikai újítások terjedése hihetetlenül gyors. Nem lehet kétséges, hogy a telekommunikáció és az informatika új „találmánya”, az internet 4–6 éven belül a televízióhoz hasonló sűrűségben fordul majd elő a háztartásokban – mindenütt a fejlett világban. Alkalmazása életünk szinte minden területét átalakíthatja, ezért nem marad, nem maradhat ki ebből a politikai kampány sem.

Legjobb példát az Egyesült Államok adja, ahol az 1996-os amerikai elnökválasztást megelőző kampány 50%-ban az interneten folyt.⁴

Az USA-hoz hasonlóan megjelent az internetes politikai kampány Európában, Távol-Keleten, Ausztráliában, Dél-Amerikában is, ahol ennek használata már nagyobb „fogyasztói réteget” tud elérni.⁵

Mi a következménye az internet gyors megjelenésének és növekvő használatának a politikai marketing eszköztárában? Az internet a rádióhoz és a televízióhoz hasonlóan nagyon gyorsan terjed. Hatását egyik ciklusban sem lehet „kipróbálni”, mert ha az internet kampányhatása megjelenik, azonnal nagyobb erővel hat. Az Egyesült Államokban 1992-ben még nem volt jelentősége, mert még nem volt igazából világháló. A következő elnökválasztáskor azonban – az eltelt négy év alatt az internet rohamosan elterjedt – kiemelt eszközzé, kommunikációs csatornává vált. Olyan sokan használták már az üzleti életben, szórakozásnál, tanulásnál, hogy a marketing szakemberek nem hagyhatták ki ez a tájékoztató forrást sem. Mert különben az ellenfél hamarabb lépett, és előnyhöz jutott az internethasználók szélesedő körében.

Leglényegesebb előnye az internetpolitizálásnak, kampánynak: a magas szintű interaktivitás. Lehetőséget ad arra, hogy az egyén nyilvános és cenzúrázatlan fórumon fejtse ki véleményét, álláspontját. Ezekon a fórumokon egyidejű párbeszéd lehetséges (példa erre a népszerű magyar index.hu, origo.hu, az internetto.hu stb. fórumai). A választói fórum kényes témák eltosítására nem alkalmas, sőt, ennek cenzúrázása visszatevészt, kritikát válthat ki, amely a választásokon negatív százalékpontokban jelentkezik.

Nagyon fontos előnye az internetnek, hogy javul a fiatalok aktivitása, és a politikai, közéleti kérdések iránti fogékonysága. Bevonhatók az eddig közömbös fiatalok a politikai vitákba, konkrét marketing-ötletekkel, reklámokkal, nyílt honlapokkal lehet megnyerni szavazatukat, ha már a tévé, a plakátok, az újságok, gyűlések immunissá tették őket a politika iránt.

További előnye az internetnek, hogy a marketing szakemberek naprakész információkhoz, véleményekhez juthatnak, megismerik a – most még szűkebb – közvélemény alakulását. Ezáltal azonnali gyors reakciókkal lehet korrigálni a kampányt és a terveket. Azonnal lehet reflektálni felbukkanó kérdésekre, problémákra. Nagyon jó eszköz arra, hogy a kampánymenedzserek felkészüljenek a választási gyűlésekre, felmérjék a választók hangulatát, ismerjék a lényeges témákat, reagálásokat.

A fórumok, honlapok, e-mailek segítségével gyakorlatilag folyamatos párbeszédet tudnak fenntartani a választókkal a pártok, amelyek így közvetlenül is „szólhatnak” a politikusokhoz. Ezáltal a politikusok és a választók közötti távolság csökkenhet, nemcsak a semmibe vész a kritika. Ennek kezdeményeit már ma is megtalálhatjuk a „párttelefonos” beszélgetésekben, hirdetésekben.

Azonban egy politikai kampány, egy marketing-konceptió nem lehet teljesen rugalmas és naponta változó, a választók napi aktivitásához és problémáihoz alakított. Legjobban akkor használják az internetet mint kampányeszközt, ha tradicionális céljaik támogatására, a mélyebb összefüggések ismertetésére, aktivizálásra, eszmecsereire, vitára, informálásra használják.⁶

A politikai kampányolás eszközrendszere egészen más az új médiumon. Nincs különösebb jelentősége a statikus, újságszerű honlapoknak, nem igazán hatásos a hirdetésként feladott pártszlogen vagy logo. Az internet és a használók nem ezt várják. A statikus párt-honlapok látogatói nagyrészt az adott párt híveinek, szimpatizánsainak számítanak, akiknek megnyerésére nincs már szükség – legfeljebb megtartásukra. Igazi jelentősége a véleményközléssel, fórumokkal, beszélgetőhelyekkel tűzdelt párt-honlapoknak és a külön erre a célra szervezett független oldalaknak van.⁷ A felhasználók jó része igen aktív a politikai kérdések megvitatása során. Érvek és ellenérvek csapnak össze, nagyon sokszor nem diplomatikus stílusban. Nem valószínű, hogy ez az érdeklődés csökkenni fog, sokkal inkább azt lehet feltételezni, hogy az internet lehetőségeit kihasználva a választásra/szavazásra jo-

gosultak egyre nagyobb része keresi majd a lehetőséget véleményének megjelenítésére, kérdéseinek megfogalmazására az interaktív fórumokon. A választók kényes és kényesebb kérdéseinek higgadt, nyugodt, tárgyilagos megválaszolása döntő lehet a kampányhelyzetben. Valószínűleg a nyomtatott sajtó, a rádiók, a televíziók is felhasználják majd az internetes politikai fórumokon megjelenő kérdéseket és válaszokat. Nagy eséllyel előre jelezhető, hogy a fiatal generáció politikai aktivitása és részvétele a választásokon növekedni fog, a közélet iránti érdeklődésük fokozódik.⁸

Az Egyesült Államokban lezajlott 1996-os elnökválasztási korteshadjárat sok mindenben a jövőbe mutat. Az internetes kampányt a fenti szempontok szerint tervezték és bonyolították. A kampány során szinte minden szenátornak és jelöltnek elkészült a honlapja, az egyetemeken internetes elemzések láttak napvilágot. Híressé lett az USA elnökének és a Fehér Háznak a honlapja. Lehetővé vált közvetlenül az elnökhöz, illetve az apparátushoz fordulni szinte minden ügyben, ami rendkívül jó politikai kontrollt jelentett. Az elnöki apparátus minden levélre válaszolt.⁹

Az 1996-os választások előtt az amerikai média szakemberei is reagáltak az online lehetőségekre. Kaliforniában az államtitkári hivatal és a Digital már 1996 februárjában bejelentette (Digital Offers First-Ever-Live Election Results Via The Internet), hogy a Washington Posttal, az ABC News-zal és a Newsweek-kel csatlakoznak a választási eredmények valós idejű bemutatását és analizálását célzó online rendszerhez. A választás éjszakáján, november 8-án óránként 300 000 látogatót(!) fogadtak a honlapjukon, ami 4 óra alatt 1.2 millió látogatást jelent egyetlen honlapon.¹⁰

Az 1996-os kampányban az internet 50%-ban vett részt, de ez nem vonatkozik a költségekre. Ez az a szempont, mely tovább növelheti a politikai marketing szakemberei köreiből az internetkampány népszerűségét. Amerikai elemzések szerint a kampányköltségeknek mindössze 3–5%-át emésztette fel az USA-ban a világhálós politikai reklám és kampány: a költségek messze alatta maradtak a hagyományos eszközökkel folytatott korteskedésnek.¹¹

Az amerikai minta után sorban jelennek meg más országok politikai kampányai a weben. Gyors fejlődés tapasztalható az európai politikai küzdőtéren, ahol 1997-ben már „General Election Internet Coordinator”-t is kineveztek, de még Dél-Afrikában és Dél-Ko-

reában is jelentős médiumot jelent a politikai marketingesek eszköztárában.¹²

Három fő dolog utal arra, hogy az internet elterjedése meg fogja változtatni a jövő politikai tájképét. Az első, hogy a világ nagy részén az emberek többsége gyakorlatilag használni fogja mind üzleti, mind személyes céllal. A második, hogy az internet értékesítési alkalmazása több pénzt fog magához vonni, hiszen feltörekvő eszköz. A harmadik, az internetes kommunikáció biztonsága döntő fontosságú lesz, különösen, ha állami és közszolgálati „hivatalos” célokra is felhasználjuk a jövőben. Ma lehetőség van arra – és alkalmazzák is –, hogy erre szakosodott cégek figyeljék, kik használják a netet, milyen weboldalakra látogatnak, ott mennyit időznek és milyen irányú az érdeklődése a figyelt személynek. Ebből értékesítési, marketing és egyéb következtetéseket vonhatnak le, és testre szabott reklámokkal, ajánlatokkal bombázzhatják az „alanyt”. A politikusok számára ez a jól célozható direkt marketing eszköz meghatározó fontosságú – az internetet stratégiai interaktív és marketingkutatásokra használják.

A politikusoknak, pártoknak egyre könnyebb lesz, hogy imázsukat és nézeteiket a célközönségnek megfelelően alakítsák, személyre szabottan finomítsák. Ilyen rendszerben sokkal olcsóbban lehet információkat szerezni politikusokról, pártokról, ugyanakkor sokkal könnyebb precízebben „bombázni” a választót.

A marketinget az értékesítő (vagy politikus) és a fogyasztó (vagy a választó) közötti folyamatként is le lehet írni. Az interneten ez a csere háromféle csatornán keresztül folyhat. Ezek a következők: elosztási csatornák, tranzakciós csatornák, kommunikációs csatornák.

Az elosztási csatornák olyan helyként szolgálnak, ahol a termékek és szolgáltatások fizikai cseréje megtörténik. A politikában ez bármely hely, ahol a polgárok és politikusok találkoznak, hogy információkat cseréljenek (pl. választói fórumokon).

A tranzakciós csatornák olyan helyek, ahol az adásvételi aktus történik a felek között, fizikai kapcsolat nélkül. Termék esetében ez lehet katalógus alapján történő megrendelés az interneten keresztül, ahol az értékesítés személyes kapcsolat nélkül történik. Politika esetében ez lehet a szavazófülke, ahol a választó egyik vagy másik politikus és párt mellett voksol.

Végül a kommunikációs csatorna lehetőséget teremt a vevő és az eladó közötti információcserére. Termék esetében ez lehet például újság vagy tévéreklám. Ugyanez érvényes a politikusok és a pártok esetében,

akik ezeket a csatornákat szintén felhasználják a választókkal való kommunikációra. Mivel az internet hatékony és rugalmas, várható, hogy kommunikációs csatornaként lesz legnagyobb hatása a politikában.¹³

Úton a cyberdemokrácia felé

Az internet költségtakarékos lehetőséget nyújt a választók megszólítására, a politikusoknak, pártoknak pedig arra, hogy közvetlen kapcsolatot létesítsenek a polgárokkal. Az internet gyakorlatilag minden érdeklődő számára nyitott. Az olcsó és hatékony kapcsolatépítés lehetősége segít abban, hogy a pártok, politikusok érdemi és gyors visszajelzéseket kapjanak azoktól, akiknek hivatalukat köszönhetik.

Mind a négy hagyományos média, amit a pártok, politikusok használnak, valamilyen módon megváltoztatta a politika természetét. A nyomtatott sajtó az újságok és magazinok tömeges elterjedéséhez vezetett. A rádió és televízió lehetővé tette a kormányzati szereplők számára, hogy egy időben sok emberhez szóljanak, és sokkal közvetlenebb hangon mint a nagygyűléseken. Az interneten keresztül alkalmazott direkt marketingnek is meglesz a maga hatása a politikára. A direkt marketinggel foglalkozó szakemberek az internetet a különböző technológiák sajátos kombinációjaként alkalmazzák, ami segíteni fogja, hogy a politikusok és pártok marketingstratégiáinak szerves részévé váljon. A jövőben azzal is számolni lehet, hogy az emberek otthon választhatnak a számítógép segítségével, és más hivatali problémájukat és ügyeiket is elintézhetik a fotelból (lásd. magyar önkormányzati és kormányzati interaktív portálok).

A web ugyanakkor nem nyújtja azt, ami a múltban minden kommunikációs „forradalom” után várható volt: nem lehet vele még népesebb és tarkább választóközönséget elérni. (A nethasználók köre még szűk a teljes népességhez képest, de az idő ezt meg fogja változtatni.) Az internet megjelenésével némileg más a helyzet és egy nehézséggel mindenképpen kell számolni. Az internet nem szerkesztett információs bázisként szolgál a felhasználó számára. Az interneten közvetített marketingkommunikáció üzenetének forrását nehéz kideríteni. Az újságok, a magazinok, a tévék és rádiók az információkhoz mellékelik logójukat vagy nevüket, és ez hitelessé, konkrét forrásúvá teszi az általuk nyújtott információkat. Azok a választók, akik az internetes információk kapcsán is igénylik ezt a „biztonságot”, megbízhatóságot, komoly kihívást jelentenek a portálok tulajdonosai és készítői számára.

Az internet, a web és az e-mail a politikusok és a pártok megszokott eszközevé vált mára, hogy mind a választókhöz, mind pedig az újságírókhoz eljuttassák üzeneteiket. A politikai internetoldalak „első bevásárlóhelyé” (first-stop shopping) váltak az újságírók és az érdeklődők számára, akik szorosán követhetik a politika és a kampányok eseményeit.

Az internet azonban ma még nem teszi lehetővé a sajtó fő áramainak a megkerülését, hanem inkább olyan fórumként fontos, amely a jelölteknek, pártoknak módot ad üzenetük artikulálására. Az internet mint a marketing eszköze, az érdekeltek számára olyan információk beszerzését is lehetővé teszi, amelyeket a hagyományos csatornákon keresztül is megkaphatnának.

Az internethasználók érdekes politika sajátossága az Egyesült Államokban, hogy a weben regisztrált választók jelentős része „ingázó szavazó” (swing voter), ami azt jelenti, azok akarják, hogy szavazatuk számítsen, akik egy párttal sincsenek megelégedve. Ha a jelöltek és a pártok megtalálják annak módját, hogy miként használják fel ezt a médiát a saját előnyükre, nagyon sokat nyerhetnek vele.¹⁴

Az internet várható hatásai

A jövőben az internet lehetővé fogja tenni az embereknek, hogy a tömegkommunikációnak olyan csatornájához férhessenek hozzá, amely korábban csak egy szűk csoport számára volt elérhető. Olcsó lehetőséget biztosít mindenkinek, hogy gondolatait a világon mindenütt népszerűsítse.

Az amerikai adatok¹⁵ azt mutatják, hogy az internetnek nagyobb volt a hatása mint azt várták. Az 1996-os amerikai elnökválasztás (Clinton v. Dole) idején végzett felmérések azt mutatták, hogy a választók legalább annyi információt szereztek be a neten keresztül mint a lapokból. Azonban még hosszú út áll az internet előtt, hogy hatása összemérhető legyen a televíziójával.

Az internet nem tesz lehetővé „eseti” tudósítást, a tv-ben erre sokkal nagyobb az esély. Ám mint a direkt marketing eszköze, az alapgyűjtésnél vagy az információ forrásaként a net igen hatékony média a komolyabb érdeklődők számára. A témák megvitatásában (chat) is hatékony eszköz. Míg a tévé sokkal eredményesebb az egyirányú információ szórásában, az internet mint a direkt marketing csatornája, lehetővé teszi a kampányszervezetek és a választók közötti közvetlen kapcsolatot.

Az internetnek mint a politikában bevethető kommunikációs és informáló médiumnak a fontossága a következő választási kampányok alatt csak nőni fog.

Az internet mai „tipikus” felhasználói, akik politikai céllal is rácsatlakoznak a hálóra, általában 35 év alattiak, képzettek, politikailag függetlenek, enyhén cinikusak és aktívak. Azonban ahogy a hozzáférhetőség tovább javul, az internet használóinak demográfiai profilja gyökeresen meg fog változni. Az ár csökkenni fog, és javulni fognak az otthonokkal és a közintézményekkel való hálózati kapcsolatok.

Jó hatása az internetnek, hogy a webes kampányolás növeli a kisebb pártok vagy a kispénzű jelöltek esélyeit a politikai versengésben. A pártok, jelöltek weboldalai élénk vitákat gerjeszthetnek fontos témákban, ami az ismertséget növelheti. Arra is lehetőséget ad a net, hogy több időt fordítsanak a pártok, jelöltek a választókra és programjaik online módon való megismertetésére. Lehetőségük van a politikusoknak arra, hogy személyesebb információikat is eljuttassák a választókhöz, amire a hagyományos médiumok kevésbé alkalmasak.

Hátrány lehet az internet gyors fejlődésében, hogy megkönnyíti és ellenőrizhetetlenné teszi a negatív kampányolást. A szélsőséges eszmék követői könnyen terjeszthetik társadalomromboló nézeteiket, és könnyen lehet szervezni, tagokat toborozni a neten.

Az európai és amerikai újfasiszta, rasszista csoportok, terroristák ellenőrizetlenül terjeszthetik a törvényekbe és alkotmányokba ütköző ideológiájukat, szabad teret kapva a gyűlöletkeltésre.

Ez a technológia magában rejti annak lehetőségét, hogy még nagyobb hatalomra tegyenek szert azok a gazdasági érdekcsoportok, akik koncentráltan irányítanak üzleti és kommunikációs monopóliumokat (pl. a Microsoft törekvése az internetböngészők és az operációs rendszerek ellenőrzésére). Ez a tendencia gyorsíthatja a pártok hatalmának csökkenését és az érdekcsoportok növekedését.

Következtetések

Tény, hogy ma a preferált média még mindig a televízió, mert ez képes leginkább befolyásolni és alakítani a választók magatartását. A választók befolyásolásához nem annyira tények és adatok kellenek mint inkább képek és imázsok. A tévé minden más médianál alkalmasabb arra, hogy a jelölt érzelmi és intellektuális síkon egyszerre juttassa el üzenetét a nézőkhöz.

Milyen hatása várható az információs sztrádának a demokráciára és a politikára? Egyrészt pozitív változások forrása, mivel az új technológia a részvétel kényelmes módja a politikában, és visszahozza az elidegenedett választót a politikai folyamatba.

Másrészt a közéleti vita és a politikai tájékozódás majd egyre inkább átterelődik a telemarketing és az internet világába. Az emberek nemsokára a net híryangából fogják eldönteni, hogy melyik politikus hamisítja meg az igazságot, etikátlan a közéletben, és ez kevésbé lesz ellenőrizhető, szabályozható, mint a hagyományos médiumokban.¹⁶

Lábjegyzetek

- ¹ Andrew Look – Phil Harris: Political Marketing – vive la difference! European Journal of Marketing 1996. 10-11. p. 21-31.
- ² Kiss Balázs: Álláspontok a marketing politikára való alkalmazhatóságáról in: Politikatudományi Szemle 1999. 3. szám p. 79.
- ³ Németh Erzsébet: A politikai kommunikáció marketingje in: Társadalmi Szemle, 1996. 3. szám p. 56.
- ⁴ Szavazás – politika – kampány in: www.euroastra.com/kampany/kampany.htm p. 1.
- ⁵ Berosálunk? In: euroastra.com/kampany/rosalas.htm p. 1.
- ⁶ Szavazás-politika-kampány p. 3.
- ⁷ im: euroastra.com/kampany/rosalas/htm 1. p
- ⁸ uo. p. 3.
- ⁹ Szavazás – politika – kampány: uo.

- ¹⁰ uo. p. 4.
- ¹¹ uo. p. 4-5
- ¹² Szavazás – politika – kampány: uo.
- ¹³ Bruce I. Newman: A politika tömegmarketingje. Budapest, 2000 Bagolyvár Kiadó p. 80.
- ¹⁴ uo. p. 82-85.
- ¹⁵ uo. p. 89.
- ¹⁶ uo. p. 88-94

Felhasznált irodalom

- Andrew Look – Phil Harris: Political Marketing – vive la difference! in: European Journal of Marketing 1996
- Kiss Balázs: Álláspontok a marketing politikára való alkalmazhatóságáról: Politikatudományi Szemle 1999. 3. szám
- Németh Erzsébet: A politikai kommunikáció marketingje. Társadalmi Szemle, 1996. 3. szám
- Szavazás – politika – kampány. www.euroastra.com/kampany/kampany.htm
- Berosálunk? euroastra.com/kampany/rosalas.htm
- Bruce I. Newman: A politika tömegmarketingje Budapest, 2000, Bagolyvár Kiadó
- Markó Róbert: A média és a politikai marketing. Marketing Menedzsment 1999/6.

A HÓNAP GONDOLATA

„Sok időt töltök a neten, de általában olyan unalmas dolgokkal, mint a számláim kifizetése. Ezeket a tevékenységeket én csak «online küldetéseknek» nevezem. Minden újabb ilyen küldetés közelebb visz ahhoz, hogy ne kelljen nappal felöltözöm.”

Scott Adams
Dilbert megalkotója (1957 –)

A nagy üzletről való ironikus gondolkodás nagy üzletet hozott Scott Adamsnak. Aligha van Amerikában más, aki többet profitált volna a vállalati leépítésekből, és a diszfunkcionális szervezeti működésből, mint a 90-es évek menedzsmentjének nagy kritikusa. Adams alkotta meg ugyanis Dilbertet, akinek képes történetei 32 ország, több mint 1100 sajtótermékében jelennek meg naponta.

A nagy áttörésre 1993-ban került sor, amikor Adams a képregény és karikatúra szakmában elsőként tüntette fel rajzain e-mail címét. Ezzel akaratlanul is olyan fórumot teremtett, amely az olvasóknak lehetőséget adott egyfajta sajátos „emóció ürítésre”. Adams elképesztő esetleírásokat kapott, melyeket rendszeresen felhasznált vázlatának összeállításához.



Ettől kezdve élete drámaian megváltozott. Este ötig a Pacific Bellnek dolgozott, majd hattól hajnalig Dilbert karrierjét „egyengette”. Érdekes kettős élet volt, melynek abszurditása a Dilbert-féle humor értékes forrásának bizonyult.

Mindennek egy drámai vállalati leépítés vetett véget, amikor Adams is az elbocsátandó alkalmazottak listájára került.

Kíváncsi rá mi történt ezután?

www.iqconsulting.hu/honapgondolata

IQ ConsultinG – Befektetés a tettekre váltható tudásba

KÖNYVISMERTETÉS

VILÁGATLASZ CARTOGRAPHIA

A térkép már igen régóta az emberiség nélkülözhetetlen eszköze. Nélkülözhetetlen a távolabbi tájakkal való gazdasági kapcsolatok fenntartásában, az utazásban, valamint a Föld felszínére vonatkozó információk túlnyomó hányadának rögzítésében. Amióta az ember a fejlődése során tudatára ébredt a tájékozódás szükségességének, és rájött, mennyire fontos, hogy az utbaigazítást másnak is meg tudja adni, eszközöket készít ehhez. Ilyen eszköz a térkép. Az eddig ismert legrégebbi, térképet ábrázoló festményt mintegy nyolcezer éves településen találták.

A rossz térkép nagy károkat okozhat. Tudunk nemrég még fennállt hatalomról, ahol nemzetbiztonsági megfontolásból tudatosan rossz térképeket adtak ki az országról.

Térképeket tanulmányozni gyakran szükséges, térképeket böngészni pedig mindig izgalmas élmény. Fiataloknak tanulás, kalandravágyó lelkeknek a képzelet segítője, az álmodozás támasza. Ez a CD-ROM segít abban, hogy mindebben felhasználhassuk a modern informatika nyújtotta kényelmet.

Igyekeztem a CD-t és annak kezelését aszerint megismerni, amennyi időt és energiát egy elfoglalt ember tud erre fordítani, és így megkóstolni, valójában mit nyújt a felhasználónak. A kiadó bevezetője szerint a Világatlasz CD használatában örömet leli az, aki szereti az

igényesen kivitelezett részletes térképeket; aki szeretne adatokat, lexikális ismereteket gyűjteni a világról, a székében hátradőlve fényképek nézegetése közben megismerni azt vagy éppen egy-egy térképet különböző aspektusban kíván látni vagy akár papírra vetni. Tapasztalataim nem cáfolták ezeket az ígéreket.

A Világatlasz CD hármastérképi struktúrára épül. Részei: a teljes Földet ábrázoló térkép, a földrészeket ábrázoló térképek, valamint a Föld területeit, államait részletesen ábrázoló részlettérképek. Minden térképlapon tízféle lehetőségünk van megjelenítésre: ♦ Domborzati alap ♦ Domborzat ♦ Domborzat és közlekedés ♦ Teljes domborzati lap ♦ Politikai alap ♦ Politikai és vízrajzi alap ♦ Politika ♦ Politika, vízrajz ♦ Politika, közlekedés, nagyvárosok ♦ Teljes politikai lap.

A CD egyben jelentős adatbázist is kínál. „A világ számokban” adatgyűjteménye pl. kilenc fontos mutató szerint adja meg az egyes országok adatait: Népsűrűség ♦ Egy főre jutó GDP, ♦ A GDP egy főre jutó növekedése 1996–97, ♦ Egy főre jutó energia felhasználás, ♦ Egy főre jutó személyes háztartási fogyasztás növekedése, ♦ Egy nőre eső születések száma, ♦ 65 évesek részaránya a teljes népességben (furcsa: egyetlen évjáratot választani mutatóként – lehet, hogy ez valójában a 65 év felettieket jelenti?), ♦ Általános iskolások beiskolázottsága%, 1993–95 ♦ A népesség ivóvíz ellátottsága 1990–97. Nem ünneprontás ugyanakkor megjegyez-

ni, hogy a változások dinamikáját mutató hosszabb idősorok többet adnának, hasznosabbak lennének.

Tanuláshoz hasznos, szellemi barangoláshoz érdekes a „Látni és tudnivalók” adatgyűjtemény. Ez az egyes országokról a következő információkat kínálja: ♦ Zászló ♦ Címer ♦ Hovatartozás ♦ Terület ♦ Lélekszám ♦ GDP (ez nyilvánvalóan GDP/fő adatot jelent), ♦ Az állam neve magyarul és a saját hivatalos nyelven ♦ Főváros ♦ Államforma ♦ Közigazgatási beosztás ♦ Pénznem ♦ Hivatalos nyelv ♦ A népesség összetétele ♦ A népesség vallási megosztása ♦ Rövid, de tartalmas természetföldrajzi leírás ♦ A főbb gazdaságföldrajzi adatok ♦ Közlekedés ♦

Az adatgyűjteményt számos földrajzi hely, helység leírása és hozzájuk tartozó fényképek is gazdagítják.

Az állatok sokszínű világával még csak most ismerkedő gyermekek számára lehet érdekes a Föld élővilágának itt található bemutatása, amely az egyes földrajzi területek jellegzetes állatainak magyar és latin elnevezését, valamint egyszerűsített alakját állítja elénk.

A CD kínálata tetszett, a használati útmutatója már kevésbé. Valóban benne van minden szükséges útmutatás, de annak számára, aki viszonylag kevés időt tud fordítani a tanulmányozására, nem eléggé felhasználóbarát. Jó tudni, hogy a kiadó szándéka szerint ezen javítani fognak.

Az ilyen eszközöknél kritikus jelentőségű kérdés, hogy milyen segítségre számíthat a laikus felhasználó.

náló, ha elakad, vagy nehézségei támadnak a használatban. Ebben is van még mit javítani. Mindez azonban nem változtatott azon, hogy a CD-t hasznos információk gazdag tárházának, érdekes eszköznek találtam.

O. P.

George W. Bush

UTAM

A FEHÉR HÁZBA

PERFEKT, 2001

Világos, emberközeli kép az Egyesült Államok jelenlegi elnökéről. Nyilvánvalóan nem teljesen objektív, hiszen ő maga vázolja fel, de nagyon is sokatmondó. Róla, az országáról és általa a világunkról.

Bush innen is kiérezhetően jól ért a kommunikációhoz, a láttatás mesterségéhez. Okos – és egyben jó küzdőszellemű – emberre vall, amit arról mond, miért szánta rá magát e könyv megírására. Az arculatépítés egyik alapszabályát követte ebben: „soha nem szabad megengedni, hogy mások fessék meg a rólam kialakítandó képet”. És az intelligens harcát: „ha nem tudod megállítani, vezesd”. Nyilvánvalóvá vált előtte, hogy könyveket írnak róla, tehát elkészítette a saját változatát.

Az elnökválasztás körüli harcban kevésbé kedvező vélemények is előtérbe kerültek Bush intellektuális színvonaláról. Ezek sugallata nagyjából az volt, hogy faragatlan texasi, aki még kulturáltan beszélni sem igen tud. Könyvéből viszont egy kifejezetten intelligens ember képe bontakozik ki – természetesen nem akként, hogy ilyennek mondja

magát, hanem ahogyan az életéről és főként a világról beszél. Jól tud bánni a szavakkal. Elbeszélését helyenként még némi fanyar önironia alkalmazásával is rokonszenvesebbé teszi. Rögtön a legelején, könyve megírásáról mondja: „a mi családjunkban ez már hagyomány, nálunk még a kutya is könyvet ír.” Elmeséli, hogyan szedtek fel az utcán egy kóbor kismacska, s hogy ezzel szemlélteti a gyerekeinek: nem számít, milyen mostoha körülmények közé kerülsz, soha ne add fel.

Amennyit innen a távolból tudhatunk az USA polgáiról, annak alapján a művéből az is kiérződik, hogy azt elsősorban a hazai közönségnek szánta. Hivatásos politikus-tól ez teljesen érthető. Amint mondja, célja segíteni az olvasót, hogy képet alkothasson a személyes értékrendjéről, filozófiájáról, valamint arról, hogyan közelít a problémákhoz és hozza meg a döntéseit, továbbá bepillantást kapjon az életvitelére és a vezetési stílusába. Könyvét tehát, figyelemmel annak jó színvonalára is, úgy tekinthetjük, mint a politikai marketing kulturált, ügyes eszközét.

Bush érezhetően azok emberének mutatja be magát, akik a konzervatív értékrendet követik, és az USA hagyományaiban mélyen gyökerező, sokakban ma is igen erős „Isten, haza, család” elvét vallják. Művének címét is egy egyházi énekből veszi, elbeszélése pedig hangsúlyosan kiemeli, milyen nagy szerepet játszik a hit az életében és a döntéseiben. Egy jellemző példa: „Nem lehettem volna kormányzó, ha nem hiszek egy minden emberi szándék felett álló isteni tervben.”

Keményen rendpárti. Erőteljesen ostromozza a hagyományos er-

kölcsi rend megingását, amelyet a felelősségvállalás elutasításával és annak a szemléletnek az eluralkodásával jellemez, amely szerint „Ha jólesik, csináld, ha nem, okold a másikat”. Amint mondja, „életem több mint ötven éve alatt az amerikai kultúra példátlan mértékű hanyatlásának lehettem szemtanúja, ami kikezdte kollektív értékeinket és a viselkedési morál alapjait. Személyes felelősségérzetünk drámai módon csökkent, a megváltozott értékrendben elhomályosult a jó és rossz közötti éles kontraszt.” Hite szerint arra van szükség, hogy „valaki kézen fogjon és átvezessen bennünket a személyes felelősségvállalás új korszakába.” Rendpárti nézetei igen erősen kitűnnek azokból a részekből, ahol vázolja, texasi kormányzóként hogyan akart harcolni a fiatalkori bűnözés ellen. „Rendet az iskolákban, kemény módszereket a kollégiumokban és az újonckiképzésben, utolsó lépcsőfokként pedig több férőhelyet a fiatalok számára fenntartott büntetőintézetekben.” Sokatmondó az is, ahogyan az eszményi texasit jellemzi: „keményen dolgozó, családos ember, rettenthetetlen versenyző a pályán, ugyanakkor érző, alázatos lélek.” Itt minden szónak külön-külön súlya, pontos üzenete van.

Másrészt az emberi kapcsolatokban nagyon is közvetlennek mutatja magát, amilyennek az amerikai „kisember” látni szereti a vezető politikusokat: „Szeretek találkozni az emberekkel, kezet rázni velük, meghallgatni az élettörténetüket”. Arcképének fontos elemeként mutatja fel a konzervatív értékrend egyik alapértékét, a tiszteletadást. Elbeszélésében a tiszteletadás rendre visszatérő kulcsszó. Számos helyen kiemeli a tiszteletet, amelyet a szülei iránt érez, és

náló, ha elakad, vagy nehézségei támadnak a használatban. Ebben is van még mit javítani. Mindez azonban nem változtatott azon, hogy a CD-t hasznos információk gazdag tárházának, érdekes eszköznek találtam.

O. P.

George W. Bush

UTAM

A FEHÉR HÁZBA

PERFEKT, 2001

Világos, emberközeli kép az Egyesült Államok jelenlegi elnökéről. Nyilvánvalóan nem teljesen objektív, hiszen ő maga vázolja fel, de nagyon is sokatmondó. Róla, az országáról és általa a világunkról.

Bush innen is kiérezhetően jól ért a kommunikációhoz, a láttatás mesterségéhez. Okos – és egyben jó küzdőszellemű – emberre vall, amit arról mond, miért szánta rá magát e könyv megírására. Az arculatépítés egyik alapszabályát követte ebben: „soha nem szabad megengedni, hogy mások fessék meg a rólam kialakítandó képet”. És az intelligens harcát: „ha nem tudod megállítani, vezesd”. Nyilvánvalóvá vált előtte, hogy könyveket írnak róla, tehát elkészítette a saját változatát.

Az elnökválasztás körüli harcban kevésbé kedvező vélemények is előtérbe kerültek Bush intellektuális színvonaláról. Ezek sugallata nagyjából az volt, hogy faragatlan texasi, aki még kulturáltan beszélni sem igen tud. Könyvéből viszont egy kifejezetten intelligens ember képe bontakozik ki – természetesen nem akként, hogy ilyennek mondja

magát, hanem ahogyan az életéről és főként a világról beszél. Jól tud bánni a szavakkal. Elbeszélését helyenként még némi fanyar önironia alkalmazásával is rokonszenvesebbé teszi. Rögtön a legelején, könyve megírásáról mondja: „a mi családjunkban ez már hagyomány, nálunk még a kutya is könyvet ír.” Elmeséli, hogyan szedtek fel az utcán egy kóbor kismacska, s hogy ezzel szemlélteti a gyerekeinek: nem számít, milyen mostoha körülmények közé kerülsz, soha ne add fel.

Amennyit innen a távolból tudhatunk az USA polgáiról, annak alapján a művéből az is kiérződik, hogy azt elsősorban a hazai közönségnek szánta. Hivatásos politikus-tól ez teljesen érthető. Amint mondja, célja segíteni az olvasót, hogy képet alkothasson a személyes értékrendjéről, filozófiájáról, valamint arról, hogyan közelít a problémákhoz és hozza meg a döntéseit, továbbá bepillantást kapjon az életvitelére és a vezetési stílusába. Könyvét tehát, figyelemmel annak jó színvonalára is, úgy tekinthetjük, mint a politikai marketing kulturált, ügyes eszközét.

Bush érezhetően azok emberének mutatja be magát, akik a konzervatív értékrendet követik, és az USA hagyományaiban mélyen gyökerező, sokakban ma is igen erős „Isten, haza, család” elvét vallják. Művének címét is egy egyházi énekből veszi, elbeszélése pedig hangsúlyosan kiemeli, milyen nagy szerepet játszik a hit az életében és a döntéseiben. Egy jellemző példa: „Nem lehettem volna kormányzó, ha nem hiszek egy minden emberi szándék felett álló isteni tervben.”

Keményen rendpárti. Erőteljesen ostromozza a hagyományos er-

kölcsi rend megingását, amelyet a felelősségvállalás elutasításával és annak a szemléletnek az eluralkodásával jellemez, amely szerint „Ha jólesik, csináld, ha nem, okold a másikat”. Amint mondja, „életem több mint ötven éve alatt az amerikai kultúra példátlan mértékű hanyatlásának lehettem szemtanúja, ami kikezdte kollektív értékeinket és a viselkedési morál alapjait. Személyes felelősségérzetünk drámai módon csökkent, a megváltozott értékrendben elhomályosult a jó és rossz közötti éles kontraszt.” Hite szerint arra van szükség, hogy „valaki kézen fogjon és átvezessen bennünket a személyes felelősségvállalás új korszakába.” Rendpárti nézetei igen erősen kitűnnek azokból a részekből, ahol vázolja, texasi kormányzóként hogyan akart harcolni a fiatalkori bűnözés ellen. „Rendet az iskolákban, kemény módszereket a kollégiumokban és az újonckiképzésben, utolsó lépcsőfokként pedig több férőhelyet a fiatalok számára fenntartott büntetőintézetekben.” Sokatmondó az is, ahogyan az eszményi texasit jellemzi: „keményen dolgozó, családos ember, rettenthetetlen versenyző a pályán, ugyanakkor érző, alázatos lélek.” Itt minden szónak külön-külön súlya, pontos üzenete van.

Másrészt az emberi kapcsolatokban nagyon is közvetlennek mutatja magát, amilyennek az amerikai „kisember” látni szereti a vezető politikusokat: „Szeretek találkozni az emberekkel, kezet rázni velük, meghallgatni az élettörténetüket”. Arcképének fontos elemeként mutatja fel a konzervatív értékrend egyik alapértékét, a tiszteletadást. Elbeszélésében a tiszteletadás rendre visszatérő kulcsszó. Számos helyen kiemeli a tiszteletet, amelyet a szülei iránt érez, és

többször is hangsúlyozza az emberek iránti tiszteletét. Ahogy a kampányaival kapcsolatosan mondja, megtiszteltetésnek tekinti, hogy az emberek időt szánnak a meghallgatására, valamint a találkozásaik alkalmával betekintést engednek neki az életükbe.

Ebben a képben a következetesség és az elszántság is fontos erényei a vezetőnek. A vietnami háborúból levont tanulságaként mondja: „Országunknak nem szabad elhamarkodottan katonai erőit alkalmazni. De ha egyszer megtesszük, a legkíméletlenebb módon kell megtennünk.” „Kemény realizmusra van szükség Kínával és Oroszországgal fenntartott kapcsolatainkban. Határozottnak kell lennünk olyan rezsimekkel, mint pl. Észak-Korea és Irak, amelyek megvetik értékeinket, és rossz szemmel nézik sikereinket. Békénk alapja az erős, ütőképes és modern amerikai hadsereg.”

Ugyanebbe a képbe tartozik, hogy híven a csaknem kultikus tisztelettel övezett dalhoz – „ez a te országod, ez az én országom, ezt nekem és neked teremtették” – viselkedészetően hangsúlyozza: Texasban és Amerikában, ha keményen dolgozol, képezed magad és jó döntéseket hozol az életben, bármit elérhetsz.

Céltudatos politikus önarcképében kevésbé illeszkedő kijelentésekkel is találkozunk. „Sohasem vezettem meg előre életem különböző lépéseit.” „Mindig az adott pillanatban élek.” Talán az eredeti szövegből tűnne ki, hogy valóban ezt akarta-e mondani.

Akit az amerikai belpolitika világa érdekel, helyzetek, csaták és személyek jellemzése révén bőséges betekintést kap abba is. Műhelytitkokat Bush már kevésbé árul

el, de azért erre is van érdekes példa.

Az utolsó fejezet a róla sugallt kép összegezése és megerősítése – „Egy emberbarát konzervatív” –, emellett pedig aligha tekinthető kevesebbnek mint elnöki programbeszédnek. Vezérgondolata természetesen az USA felemelése, fő elemei között ott van a jobbítás iránti elkötelezettség, az érte való egyéni felelősség vállalása, az állam túlzott szerepének leépítése. Jellemző mondata: „Ahhoz, hogy kultúránk megváltozzon, egyszerre kell átalakulnia szívünknek, lelkünknek és lelkiismeretünknek. A kormány elköltheti a pénzét, de nem tud reményt ültetni szívünkbe, vagy céltudatosságot vinni az életünkbe.” Itt ismét erőteljesen kitűnnek a rendparti nézetek is. Sokat elmond az a nyilvánvalóan belpolitikai célokat szolgáló kijelentése, amelynek különös aktualitást adnak az utóbbi idők fejleményei, a „pax americana” gyakorlati megnyilvánulásai: „A világ igényli Amerika vezető szerepét” és „A szabadság a legfontosabb exportcikkünk”.

Osman Péter

Pálinkás Jenő

ÜZLETI TERVEZÉS

LSI Informatikai Oktatóközpont
Budapest, 2001. 176. p.

Az üzleti terv készítésének célja a vállalkozás létrehozásának előkészítése, a már működő vállalkozásoknál pedig a célok és a tényleges lehetőségek közötti összhang megteremtése. Biztosítania kell az

erőforrások felhasználásának optimális feltételeit, meg kell határozni a vállalkozás hosszabb távú céljait, működését, jövedelmezőségi elvárásait. Figyelembe kell venni az állandóan változó piaci viszonyokat, amelyekhez a vállalkozásnak rugalmasan alkalmazkodnia kell. A könyv szerzője – a Gábor Dénes Főiskola Vállalkozástudományi Tanszékének vezetője – a tervezés fontosságából kiindulva világítja meg az üzleti tervezésnek a vállalkozás működésében betöltött szerepét. Rámutat arra, hogy a jól szerkesztett üzleti terv tájékoztat a vállalkozás adottságairól és arról, hogy mennyi idő alatt, milyen források és eszközök segítségével kívánja kitűzött céljait elérni. Megismertet az üzleti terv elkészítésének módszertani kérdéseivel, az információforrásokkal, a felhasználási területekkel, felépítésének fázisaival az első lépésektől a megvalósítás tervének kidolgozásáig. Főiskolai segédletként a nyitott rendszerű képzés eszközeinek alkalmazásával a felismerés útján való megértésre helyezi a hangsúlyt. A mindennapi tapasztalatokkal való összehasonlításra ösztönözve kívánja elérni, hogy a felsőoktatásban részt vevők képesek legyenek a tervezési feladatok önálló megoldására. A tanuláshoz Módszertani javaslatot is találunk a könyvben.

A szerző először az üzleti tervezés alapvető kérdéseivel, szerepével, a szakértők igénybevitelével, terjedelmével, s a vele szemben támasztott főbb követelményekkel foglalkozik. Kifejti: mennyire fontosak a megbízható információk, szükség van azok kontrolljára.

Az információk makrokörnyezeti, önkormányzati, pénzügyi, értékesítési és költségtervezési

többször is hangsúlyozza az emberek iránti tiszteletét. Ahogy a kampányaival kapcsolatosan mondja, megtiszteltetésnek tekinti, hogy az emberek időt szánnak a meghallgatására, valamint a találkozásaik alkalmával betekintést engednek neki az életükbe.

Ebben a képben a következetesség és az elszántság is fontos erényei a vezetőknek. A vietnami háborúból levont tanulságaként mondja: „Országunknak nem szabad elhamarkodottan katonai erőit alkalmazni. De ha egyszer megtesszük, a legkíméletlenebb módon kell megtennünk.” „Kemény realizmusra van szükség Kínával és Oroszországgal fenntartott kapcsolatainkban. Határozottnak kell lennünk olyan rezsimekkel, mint pl. Észak-Korea és Irak, amelyek megvetik értékeinket, és rossz szemmel nézik sikereinket. Békénk alapja az erős, ütőképes és modern amerikai hadsereg.”

Ugyanebbe a képbe tartozik, hogy híven a csaknem kultikus tisztelettel övezett dalhoz – „ez a te országod, ez az én országom, ezt neked és nekem teremtették” – viselkedészetően hangsúlyozza: Texasban és Amerikában, ha keményen dolgozol, képezed magad és jó döntéseket hozol az életben, bármit elérhetsz.

Céltudatos politikus önarcképében kevésbé illeszkedő kijelentésekkel is találkozunk. „Sohasem vezettem meg előre életem különböző lépéseit.” „Mindig az adott pillanatban élek.” Talán az eredeti szövegből tűnne ki, hogy valóban ezt akarta-e mondani.

Akit az amerikai belpolitika világa érdekel, helyzetek, csaták és személyek jellemzése révén bőséges betekintést kap abba is. Műhelytitkokat Bush már kevésbé árul

el, de azért erre is van érdekes példa.

Az utolsó fejezet a róla sugallt kép összegezése és megerősítése – „Egy emberbarát konzervatív” –, emellett pedig aligha tekinthető kevesebbnek mint elnöki programbeszédnek. Vezérgondolata természetesen az USA felemelése, fő elemei között ott van a jobbítás iránti elkötelezettség, az érte való egyéni felelősség vállalása, az állam túlzott szerepének leépítése. Jellemző mondata: „Ahhoz, hogy kultúránk megváltozzon, egyszerre kell átalakulnia szívünknek, lelkünknek és lelkiismeretünknek. A kormány elköltheti a pénzét, de nem tud reményt ültetni szívünkbe, vagy céltudatosságot vinni az életünkbe.” Itt ismét erőteljesen kitűnnek a rendparti nézetek is. Sokat elmond az a nyilvánvalóan belpolitikai célokat szolgáló kijelentése, amelynek különös aktualitást adnak az utóbbi idők fejleményei, a „pax americana” gyakorlati megnyilvánulásai: „A világ igényli Amerika vezető szerepét” és „A szabadság a legfontosabb exportcikkünk”.

Osman Péter

Pálinkás Jenő

ÜZLETI TERVEZÉS

LSI Informatikai Oktatóközpont
Budapest, 2001. 176. p.

Az üzleti terv készítésének célja a vállalkozás létrehozásának előkészítése, a már működő vállalkozásoknál pedig a célok és a tényleges lehetőségek közötti összhang megteremtése. Biztosítania kell az

erőforrások felhasználásának optimális feltételeit, meg kell határozni a vállalkozás hosszabb távú céljait, működését, jövedelmezőségi elvárásait. Figyelembe kell venni az állandóan változó piaci viszonyokat, amelyekhez a vállalkozásnak rugalmasan alkalmazkodnia kell. A könyv szerzője – a Gábor Dénes Főiskola Vállalkozástudományi Tanszékének vezetője – a tervezés fontosságából kiindulva világítja meg az üzleti tervezésnek a vállalkozás működésében betöltött szerepét. Rámutat arra, hogy a jól szerkesztett üzleti terv tájékoztat a vállalkozás adottságairól és arról, hogy mennyi idő alatt, milyen források és eszközök segítségével kívánja kitűzött céljait elérni. Megismertet az üzleti terv elkészítésének módszertani kérdéseivel, az információforrásokkal, a felhasználási területekkel, felépítésének fázisaival az első lépésektől a megvalósítás tervének kidolgozásáig. Főiskolai segédletként a nyitott rendszerű képzés eszközeinek alkalmazásával a felismerés útján való megértésre helyezi a hangsúlyt. A mindennapi tapasztalatokkal való összehasonlításra ösztönözve kívánja elérni, hogy a felsőoktatásban részt vevők képesek legyenek a tervezési feladatok önálló megoldására. A tanuláshoz Módszertani javaslatot is találunk a könyvben.

A szerző először az üzleti tervezés alapvető kérdéseivel, szerepével, a szakértők igénybevételeivel, terjedelmével, s a vele szemben támasztott főbb követelményekkel foglalkozik. Kifejti: mennyire fontosak a megbízható információk, szükség van azok kontrolljára.

Az információk makrokörnyezeti, önkormányzati, pénzügyi, értékesítési és költségtervezési

információk lehetnek; a különböző információforrások (kormányzati szervek, vállalati kiadványok, kutatási prognózisok, számítógépes és internetes adatbázisok) ismeretét példák szemléltetik a könyvben. Az üzleti terv felhasználási területei: cégalapítás, hatáskorjavítás, hitelfelvétel, új termékek piaci bevezetése, exportpiaci célok, kapacitásbővítés stb. Az üzleti terv céljától, a vállalkozás tevékenységétől, méretétől és más tényezőktől függően differenciált lehet. Példák bemutatásával ismerjük meg az egyes szakterületek sajátosságait.

Az üzleti terv felépítését tárgyalja a szerző részletesen a könyv leghosszabb (ötödik) fejezetében. Szerkezete általában a következő: a vállalkozás adatai, vezetői összefoglaló, a tevékenység leírása, marketingterv, működési terv, szervezeti felépítés, pénzügyi terv és – hitelfelvétel esetén – hitelkérelem. Ezeket a különböző dokumentumok egészítik ki; a fejezet kitér a kidolgozás módjára is. A vállalkozás adatainak felsorolását követő vezetői összefoglaló beszámol a vállalkozás helyzetének alakulásáról, árbevételének, nyereségének, finanszírozásának jellemzőiről. A tulajdonképpeni üzleti terv kidolgozása a vállalkozási tevékenység leírásával kezdődik; legfontosabb részei: a kínálat jellegének a megismertetése és a vállalkozás általános bemutatása. Ez utóbbi a tevékenység tartalmát, a telephelyek felsorolását, a fejlődés irányát foglalja magában példák kíséretében. A piaci helyzetet és a lehetőségeket tárgyaló marketingterv az értékesítési kilátásokkal, a piacrészesedéssel, a piackutatással, a beszállítók kiválasztásával, a vállalatról a környezetében kialakult pozitív képpel (image), a rendelésállománnyal, a

vevőszolgálati funkcióval stb. foglalkozik. Üzleti, pénzügyi és eredménytervek árak nélkül nem készíthetők el, ehhez az szükséges, hogy a vállalat megbízható árinformációkkal rendelkezzen; be kell számolni az általános árszerkezetéről, az árendmények nyújtásáról és az árváltozással kapcsolatos irányelvekről is. A marketing célkitűzések végrehajtását az árpolitika szolgálja. Ismerni kell a termékek világpiaci és belföldi árszínvonalát, a várható áralakulás trendjét. Az ártaktikai döntésekhez a versenytársak által a piacon forgalomba hozott termékek és szolgáltatások ár-érték arányait is ismerni kell. A működési terv a telephely adatait, méreteit, a kutatási-fejlesztési célokat, a szervizfeladatokat, a minőségbiztosítási rendszert, a márka-, szabadalom-, licenc-védelem helyzetét, a vagyoni és felelősségbiztosítások kérdéseit tartalmazza.

Nem hanyagolható el a vállalkozás környezetére, belső működésére vonatkozó információs rendszer, az információk feldolgozása, tárolása a hardver- és szoftver eszközök megfelelő működtetése sem. A pénzügyi és számviteli rend kialakítása biztosítja, hogy a vállalkozás gazdasági tevékenységének a folyamata megfigyelhető, mérhető, rögzíthető, elemezhető és ellenőrizhető legyen. A pénzügyi számvitel elsősorban a külső felhasználók információs igényeit, a vezetői számvitel pedig a vállalat belüli vezetési és döntési szintek információs igényeit elégíti ki. A pénzügyi terv az árbevétel, a kiadásokat, a készpénzszükségletet és a külső forrásokat irányozza elő. Átfogó értékelést kell adni a vállalkozás jövedelmezőségéről; a mérleg és az eredménykimutatás tervét a számviteli törvény előír-

sai szerint kell elkészíteni. A szerző megvilágítja a cash-flow terv és a pénzügyi mutatók készítésének szempontjait. Felhívja a figyelmet a kockázati tényezők mérlegelésére és ismerteti a hitelkérelem összeállítását, a hitelbírálat menetét, a hitelszerződésben foglaltak betartásának fontosságát.

A könyv utolsó (hatodik) fejezetében az üzleti terv és a célok megvalósításának, végrehajtásának a kérdéseit ismerjük meg. A szerző jelzi, hogy az üzleti elképzelések megvalósítása eltérhet a tervezettől, ez azonban nem veszélyeztetheti a cég stabilitását. Már az üzleti terv kidolgozása során gondoskodni kell az ellenőrzési pontok, lehetőségek beépítéséről. A vezetést támogató információs rendszerrel szemben támasztott alapvető követelmény az, hogy időben és megbízhatóan szolgáltatson információkat a vállalkozás működéséről, az elért eredményekről és az esetleges problémákról. A folyamatkövetés jelzőrendszere statisztikai adatokra, időszakos jelentésekre, a vevők visszajelzéseire, szóbeli beszámolókra épülhet. Figyelemmel kell lenni a készletállomány változására (a szükségesnél magasabb készlet sok forgótőkét köt le), a követelések beszedésére a pénzügyi helyzet javítása miatt; a tárgyi eszközök kihasználtságára is jelentős többletköltséget jelenthet a vállalkozás számára. Végül a mérhető tényezők alapján végzett hatásvizsgálatokat, a különböző teljesítménymutatókat, a tervezési visszacsatolás fogalmát, a zavarelhárító intézkedéseket ismerjük meg a könyvben. A kedvezőtlen hatások elhárításában jelentős szerep jut a tervezési módszerek fejlesztésének.

R. I. I

MINŐSÉG- IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK FEJLESZTÉSE

Szerkesztette: Koczor Zoltán
TÜV Rheinland Akadémia
Budapest, 2001. 348. p.

A minőség annak mértéke, hogy egy termék, rendszer vagy folyamat mennyire teljesíti a kívánt követelményeket, mennyire elégíti ki a vevők és más érdekeltek igényeit. A termékek előállításával, rendeltetésszerű felhasználásával foglalkozó minőségirányítás a minőség szempontjából egy szervezet vezetésére és ellenőrzésére koordinált tevékenységek összessége. Meghatározza a minőségpolitikát, a minőségre vonatkozó célkitűzéseket és feladatköröket, s azokat a minőségügyi tervezéssel, minőség-szabályozással, minőségbiztosítással és minőségfejlesztéssel valósítja meg. Ezek határozzák meg a vállalat minőségpolitikáját. A gazdasági fejlődéssel párhuzamosan egyre több minőségügyi szakemberre van szükség; mindinkább előtérbe kerülnek a minőségkövetelmények. Ez utóbbiak a termékre vonatkozó előírt vagy a vevők által elvárt igények összességét foglalják magukban; mérésük során az elvárásokat lehetőleg mennyiségi jellemzőkké kell átalakítani. A termékjellemzők kitzésénél figyelemmel kell lenni a minőség jogi szabályozásának követelményeire is (törvények, előírások, biztonság, egészség- és környezetvédelem, a piaci verseny tisztasága stb.) A minőségirányítási rendszerek kialakításával kapcsolatos alapfogalmak-

ról tájékozódhatunk a módszertani segédletül szolgáló könyv első részében, amelyben a továbbiakban esettanulmányok szemléltetésével kísérhetjük nyomon a folyamat lépéseit.

A folyamatok minőségügyi sajátosságainak bemutatása után a velük szembeni elvárásokat, minőségügyi szabályozásuk eszközeit, a minőségi mutatórendszer kidolgozását és a benchmarkingra vonatkozó tudnivalókat ismerjük meg. A benchmarking a minőségszint-összehasonlítás olyan vezetési eszköze, amely feltárja a fennálló hiányosságokat, kutatja a legjobb üzleti gyakorlatot, s a tennivalókat a többi piaci szereplővel történő összehasonlítás útján határozza meg. Célja szerint folyamat, területi vagy funkcionális és az adott feladatra irányuló, a végzés módja szerint pedig belső vagy külső (benchmarking) lehet.

A minőség létrehozásának szervezeti, irányítási kereteivel – a vállalati minőségmenedzsmenttel – foglalkozó fejezetben a vezetésnek a minőséggel összefüggő feladatairól, a stratégiai tervezés folyamatának lépéseiről, a minőségügyi rendszerek szervezatként való működéséről olvashatunk. Az ide tartozó esettanulmány az éves minőségfejlesztési terv felépítését, célkitűzéseit, a rendszerépítési munka (HACCP-rendszer) előkészítésének, kidolgozásának és kipróbálásának a menetét szemlélteti. Döntő feladat az erőforrások biztosítása; a fokozódó piaci versenyben kiemelkedő fontossága van a jól képzett munkatársaknak. Az emberi erőforrás menedzsmentjének törekednie kell az alkalmazottak hatékony működtetésére, az alkotókészség és a felelősség kifejlesztésére, a dolgozók képességei-

nek a vállalati célok felé irányítására.

A minőség létrehozásának módszerei jól segítik a termék-előállító folyamatok szakmai tevékenységét; közülük néhányat megismerünk a könyvben. Ide tartoznak a vevői igények költségszempon-tú megközelítése funkciókban való gondolkodással, rendszer- és költségtudatos tervezéssel. A termékjellemzők optimalizálása a befolyásoló tényezők vizsgálatán alapul, az optimalizált minőségi jellemzők meghatározásával. A termékek élettartamának elemzése és javítása, a kockázatsökkentés, a karbantartás, a beszállítók kiválasztása, értékelése és a termékek útjának nyomon követésével nyert információk szintén ide tartoznak. A mérési és vizsgálati tevékenységek közt a vizsgálandó minőségjellemzőkkel, a mintavételezéssel, a vizsgálati utasítással és a mérőeszköz-felügyelet tevékenységével ismerkedünk meg.

A minőségirányítási rendszer alapja a termelési-szolgáltatási folyamatok szabályozását tartalmazó dokumentációs rendszer, a folyamatok ezzel válnak áttekinthetővé. A dokumentálással szembeni követelmények a minőségirányítási rendszerek számára: a szabványosítás, az áttekinthetőség megteremtése logikus felépítéssel és hivatkozási rendszerrel, valamint az, hogy a dokumentáció támogassa a szabályozás végrehajtását, felülvizsgálatát és ellenőrzését. Olvashatunk itt a szoftverrel támogatott dokumentációs rendszerről, a minőségirányításhoz szükséges, a gyártást támogató dokumentációkról. A minőségfejlesztési eszközök közt a problémák megoldásának lépéseit, a statisztikai ábrázolási és kiértékelési módszereket, hálóter-

veket stb. ismerjük meg. A vevői elégedettség mérésének módszertanába a vevők minőségérzékelése, elégedettségének mérése, kérdőívek összeállítása és különféle ösztönzők tartoznak.

A minőségirányítási rendszer akkor válik a szervezet céljai elérésének hatékony eszközévé, ha a folyamatok átláthatók és irányíthatók, biztosítják a vevők igényeinek megfelelő termékeket, fokozzák a bizalmat. Erre szolgál a minőségirányítási audit is, amely független vizsgálattal határozza meg, hogy a minőséggel kapcsolatos tevékenységek megfelelnek a tervezett intézkedéseknek, s kielégítik a vállalati minőségirányítási célokat. Fajtai többfélék (külső, belső, termék-, eljárás- és rendszerauditok) lehetnek. A tanúsítás vagy tanusítvány olyan elismervény, amellyel egy harmadik független fél igazolja, hogy az adott termék vagy szolgáltatás, minőségirányítási rendszer kielégíti az előírt követelményeket.

A vállalatirányítási döntéseknél a gazdasági szemléletnek a minőségirányítási gondolkodásmóddal együttesen kell érvényesülnie; egyre inkább előtérbe kerül ezért a minőség gazdasági szempontú megközelítése a gazdálkodó szervezeteknél. A menedzsment csak akkor hozhat jó döntéseket, ha ismeri a ráfordításokat és az eredményt. A minőség hiánya miatti költségek gyakran nem határozhatók meg közvetlenül, ezek túlnyomóan rejtett költségek. A tapasztalatok szerint az összes költségek 20–35 százalékáért a nem megfelelő minőség miatti veszteségek okolhatók. A minőségköltségek kategóriái: hibamegelőző, értékelési és vizsgálati, valamint hibaköltségek. Képet kapunk ezek változatairól, modelljeiről, a költségek nyomon követéséről s az adatgyűjtés gyakorlati módszereiről is. A szerző rámutat, hogy a minőségköltségek jelzik a minőségirányítási rendszer hatékonyságát s ezek alapján lehetőség nyílik a rendszer szabályozására, javítására.

Végül a fejlődés során kialakult minőségirányítási rendszerekről, a korszerű, a fejlődést és az előrelépést ígérő működésszabályozások kiválasztásáról, az egyes szabványokkal szembeni elvárásokról kapunk áttekintést a könyvben. Képet kapunk a már ismert TQM – Total Quality Management – átfogó minőségirányítási rendszerek alapelveiről (a folytonos minőségjavítás, a problémakeresés, a vevők elvárásainak felmérése stb.) is.

Talán ebből a vázlatos ismertetésből is kitűnik, hogy a könyv mennyire sokoldalúan – az elméleti fejtegetésektől a gyakorlati megvalósításig – tartalmazza a minőségirányítás összetett feladatait. A folyamatokra, a szervezeti kérdésekre, a vezetés eszközeire, a gazdasági kérdésekre s a különböző rendszerekre kiterjedő összeállítás a minőségügyi szakembereken kívül a felsőfokú képzésben résztvevők figyelmébe ajánlható.

Rubóczky István

E számunk szerzői:

DEMETER Krisztina PhD. adjunktus, BKÁE, **GELLEI Judit** adjunktus, BKÁE, **KARSAI Judit** tudományos főmunkatárs, MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont; **KENESEI Zsófia** PhD. adjunktus, BKÁE; **HÁRSVÖLGYI Katalin** okleveles szakközgazdász, jogi szakokleveles közgazdász, MÁV Informatika Kft.; **BOKOR Zoltán** okl. közlekedésmérnök, közgazdász, Máv Informatika Kft.; **CSILLAG Lajos** okl. szakközgazdász, Máv Informatika Kft.; **SZABÓ Zoltán** adjunktus, BKÁE Információrendszerek Tanszék; **MARKÓ Róbert** politológus; **OSMAN Péter** kandidátus; Rubóczky István nyugdíjas osztályvezető.