

PECZE Krisztina

## STRATÉGIA ÉS A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK

Ebben az írásban a stratégia versenyszempontú megközelítését a szerző olyan elemekkel egészítette ki, melyek a vállalatok közötti együttműködések stratégiai jelentőségét hangsúlyozzák. Alapvető különbségként kiemeli, hogy míg a porteri megközelítés az egyedül versengő vállalatokra vonatkozik iparági kontextusukat vizsgálva, addig itt a vállalati kapcsolatok és az általuk kialakított hálózatok stratégiai összefüggései jelentik az értelmezés alapegységét. Ebből adódóan azonos és eltérő elemeket is találunk a két koncepcióban. A piaci és iparági általános jellemzők azonosak, míg a két koncepció elemzési keretében vannak eltérések<sup>1</sup>

Az utóbbi évtizedekben a gazdasági élet számtalan területén bekövetkezett változások a verseny fokozódását idézték elő, egyre hatékonyabb erőforrás és tevékenység allokációra ösztönözve a vállalatokat. Ezek – közülük csak néhányat említve: a technológiai fejlődés komplexitása, a minőség előtérbe kerülése, a fogyasztói szokások megváltozása, globalizáció, az innovációs képesség felértékelődése – mind a specializáció magasabb fokát követelik meg az egyes iparági szereplőktől. Az egyre változatosabb módokon és területeken felmerülő kihívásoknak a vállalatok csak úgy tudnak eleget tenni, ha a felkutatják meglévő képességeik közül azokat, amelyek versenyelőnyt biztosítanak számukra, illetve olyan új kompetenciákra tesznek szert – azok kifejlesztése, vagy más szereplőktől való megszerzése útján – melyek versenyképességüket javítják. Mindezek hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalati gyakorlatban és a gazdálkodástudomány különböző területein a piaci versenyben egyedül versenyző vállalatok mellett és helyett az egymással partnerkapcsolatokat kialakító, együttműködő vállalatok jelennek meg. Az azonos iparágban tevékenykedő cégek közötti és a másik iparágak szereplőivel kialakított kapcsolatok a cégek számára jelentős erőforrásokat jelentenek versenyképességük fokozásában.

Ezek a változások számos elméleti kutatást indítottak el, többek között a szervezetelmélet és a stratégiai menedzsment területén. Megállapították, hogy a vállalkozói kapcsolatok nem csak a verseny bizonytalanságát és az erőforrásoktól való függőséget csökkentik, hanem információs csatornaként, hasznos irányítási eszközként és költség kontrolként is szolgálnak. (Burt, 1992) Amióta tényszerűvé vált, hogy olyan csatornákról van szó, amelyek által különböző javak és szolgáltatások elérhetővé váltak, a vállalkozói kapcsolatok hálójának vizsgálata saját létjogosultságot kapott.

Az írásban alapfogalmakként használt tényezők tisztázása érdekében először azok meghatározását adom meg. Ezek után rátérek arra, hogy a vállalati stratégia kialakítása, megvalósítása és a módosítása során fontos vállalkozói kapcsolatok milyen új szempontokat jelentenek. Az alapvetően verseny szempontú Porter-féle megközelítés által kidolgozott elméleti keret (Porter, 1980) kiegészítésére bemutatok néhány új dimenziót, melyek a stratégia és a vállalkozói kapcsolatok összefüggésében fontosak. Ezek az iparági eseményeknek az iparági kapcsolati háló szerkezetére, a technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakítására gyakorolt hatásait vizsgálják, va-

lamint a szállító-vevő kapcsolatok típusait és portfóliójuk menedzselését elemzik.

### A vállalatközi kapcsolatok és vállalati hálók

A vállalatok közötti kapcsolatok a tranzakciós költség elméletére alapozva a piac és a hierarchia végpontok között helyezkednek el. (Coase, 1937; Williamson, 1975) A két szélsőséges együttműködési forma, a piaci koordináció – amikor egyszeri cserekapcsolat létezik a felek között – és a hierarchia – amikor a tevékenységek teljes integrációja jellemző – között számos további lehetősége van a vállalatoknak valamilyen kooperációs forma kialakítására. A vállalatközi kapcsolatok, kapcsolati forma, partnerkapcsolat, együttműködések kifejezéseket szinonimaként használjuk és a fogalmat a következőképpen határozzuk meg:

„A *partnerkapcsolatok* célirányos stratégiai kapcsolatokként határozhatók meg a különálló cégek között, amelyek összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek és elismerik a magas szintű kölcsönös függőség tényét.” (Mohr-Spekman, 1994, 135. o.) Közös erőfeszítéseket tesznek azon célok elérésére, amelyekre egyedül nem volna reményük. Ezeknek a szövetségeknek és partnerkapcsolatoknak a kialakulását elsősorban a piaci versenyelőny elnyerése motiválja. A partnerkapcsolatok segítik az új technológiák vagy piacok elérését, szélesebb termék/szolgáltatási skála biztosítását, méretgazdaságosságot a közös kutatások és/vagy termelés által, a cég határain túlnyúló ismeretek megszerzését, a kockázatmegosztást és a kiegészítő képességek elérését.

A partnerkapcsolatok további jellemzőit a témakörben folytatott kutatások eredményei összegzik<sup>2</sup>. A stratégiai partnerkapcsolatok a cégek között elmosódott határokat eredményeznek, amelyekben szoros kapcsolatok alakulnak ki. Jellemző ezen kapcsolatok hosszú távú és összefonódó természete, ami az opportunista viselkedés lehetőségét korlátozza. A szakirodalom az elkötelezettségre, a koordinációra, a kölcsönös függőségre és a bizalomra fókuszál mint a partnerkapcsolatok fontos jellemzőire. Ezek a jellemzők magukban foglalják, hogy a partnerek elismerik a kölcsönös függőséget, és a kapcsolat fennmaradásáért tenni akarnak. Amennyiben valamelyik fél opportunista módon viselkedik, a kapcsolat ezt megsínyli, és a partnerek megérik annak negatív következményeit.

A vállalatok közötti partnerkapcsolatok képezik a kapcsolati *hálókat* alapegységét. A háló és hálózat fogalmak<sup>3</sup> túllépnek a kétoldalú együttműködések vizsgá-

latán és a vállalatok között létrejövő kapcsolatokat valamilyen rendszerként, többoldalú együttműködés-ként értelmezik. Hálózatról beszélhetünk több nézőpontból: egy adott vállalat által kialakított kapcsolatok hálójáról, egy iparágban működő vállalati kapcsolatok hálózatáról, régió szerinti hálózatról stb. Ehhez kapcsolódóan a tudományos szakirodalomban a *hálózat* fogalmának többféle értelmezése létezik, ehelyütt eltekintünk ezek ismertetésétől, csak a témánk szempontjából elfogadott hálózati definíciót adjuk meg<sup>4</sup>.

A hálózat tehát „Független vállalatok csoportja, amelyek különböző együttműködési formák, szövetségi kapcsolatok által összekapcsoltan kívánnak valamilyen közös teljesítményt/célt elérni”. (Gulati, 2001) Konkrét összetételükről csak adott vállalat és együttműködő partneri kapcsolatai révén beszélünk. Egy vállalati háló tartalmazhat többféle vállalatok közötti együttműködési formát is. A hálózat tehát a vállalatközi kapcsolatok, együttműködések által összekapcsolt cégek olyan rendszerét jelenti, melynek értékalakító tevékenysége nagyobb, mint a részek egyenkénti tevékenységeinek összege. Ez a gondolat a stratégiai gondolkodás egyik kulcsfogalmához, a *szinergiák* kihasználásához kapcsolódik, ami immár a vállalat határain kívülre is kiterjedhet a vállalatok együttműködése révén.

### Vállalati stratégia és vállalati kapcsolatok

A vállalat alapvető stratégiai céljának elérési módja: valamilyen versenyelőnyre építve a vállalat értékének növelése. A jelen tevékenységi rendszerre alapozva, úgy kell kialakítani, folyamatosan figyelemmel kísérni, és ennek alapján, ha szükséges, megváltoztatni a vállalat működési körét, hogy a jövőbeni tevékenységi rendszer minél jobban szolgálja a vállalat érték növekedését. (Könczöl, 2002) A különböző versenyelőnyre épülnek a porteri általános versenystratégiák is. A stratégiai előny ebben az esetben a költségvető szerep, a termék megkülönböztetés vagy ezek kombinációja lehet. Egy másik megközelítés, a stratégiai döntések alapját képező nyereségháromszögmodell szerint a vállalat versenyelőnyét egyrészt a vásárlói igények újfajta kielégítése útján, másrészt a belső szervezeti hatékonyság fokozásával növelheti. (Zakon, 1993, hivatkozva: Bayer J. és Czakó E., 1999) A környezeti változások hatására az alapvető képességekre való koncentráció szemléletmódja mind a szakirodalomban, mind a vállalati gyakorlatban megjelent. Mindezek eredményeként a *szervezeti hatékonyság* már nemcsak az egyes vállalatokon belül,

hanem a vállalatok közötti viszonylatban is értelmezhető, és fontos stratégiai elemmé vált. A különböző partnerkapcsolatok kialakításával elmosódtak a vállalati határok, így a működési hatékonyság is új értelmezési keretet kapott. (Pralhad–Hamel, 1993) Felfogásunkban a stratégia és a vállalati hálók közötti legfontosabb összekötő kapocs a működéshez szükséges szervezeti hatékonyság megteremtése, s ennek új megvalósítási módja: a vállalatközi partnerkapcsolatok kialakítása.

A porteri versenyszempontú stratégia-megközelítés alapkérdése az, hogy milyen tényezők határozzák meg egy iparág egyes vállalatainak piaci erejét és ezzel a profit lehetőségeit, valamint, hogyan kapcsolódnak ezek a tényezők a vállalat stratégiájának kialakításához. A kérdések megválaszolására a Porter által kidolgozott elemzési keret szerint a vállalat jövedelmezőségét meghatározó alapvető tényezők az alábbiak: (1) az iparág közös jellemzői, (2) a stratégiai csoportok jellemzői és (3) a vállalat helyzete stratégiai csoportján belül. (Porter, 1993, 153 o.) Mivel írásunk célja, hogy a vállalati kapcsolati hálók és a vállalati stratégia közötti kapcsolatot bemutassa, ezt a három elemből álló logikai láncot egészíti ki olyan elemekkel, amelyek ebben az összefüggérendszerben fontosak.

Az iparág közös jellemzőinek meghatározásakor azokat az elemeket vizsgálják, amelyek az iparági struktúra teljes kiterjedésére vonatkoznak, és az öt versenytényező eredőjét meghatározzák, s így az iparág valamennyi vállalatának esetében egyaránt érvényesülnek. Ide tartoznak olyan tényezők, mint az iparág termékei iránti kereslet növekedési üteme, a termék-megkülönböztetés átfogó lehetőségei, a technológiai változások, a technológiai változatok száma, a beszállítói iparágak szerkezete stb. Ezek tehát azok a tényezők, melyeket az iparág szempontjából közös tényezőknek tekintünk.

Az iparág közös jellemzőinek megismerése után azon szempontok vizsgálata kerül előtérbe, amelyek már egy szűkebb vállalati kör számára adottak. Ez a szűkebb kör a stratégiai csoport, „ami az iparág vállalatainak olyan csoportja, amely azonos vagy hasonló stratégiát követ stratégiai dimenziókkal mérve.” (Porter, 1993, 142 o.) Itt tehát az iparág-elemzés, a versenytársak közötti verseny élessége tényezőjének kibővítésére kerül sor, a stratégiai dimenziók (például: méret, termékválaszték, tőkeellátottság, piaci részesezés, profilbővítés, márka elismertsége) figyelembevételével. Ezek a versenytársak szempontjából olyan elemeket jelentenek, amelyek alapján össze tudjuk őket hasonlítani, és az azonos jellemzők alapján

csoportokba tudjuk őket rendezni. A versenytársakat itt kisebb csoportokba osztjuk, ami a közös jellemzők miatt megkönnyíti az elemzést. Megjegyzendő, hogy a vállalatok stratégiai csoportokba történő besorolása nem független az elemző szubjektív értékítéletétől. A stratégiai csoportok elemzése jövedelmezőség szempontjából azért fontos, mert az egy csoportba tartozó vállalatok profitlehetősége gyakran eltérő, teljesen függetlenül attól, hogy milyen a stratégia-megvalósítási képességük.

A stratégiai elemzés harmadik eleme a vállalat stratégiai csoportján belüli helyzete, ahol az előzőekben ismertetett elemek értékelésére kerül sor a saját vállalat és a csoport többi tagjának viszonylatában. Ezen elemek vizsgálatával képesek vagyunk a versenytársak között megismerni vállalatunk helyzetét és jövőbeni lehetőségeit, és ezt egy tágabb kör leszűkítése révén értjük el, közel azonos stratégiát követő vállalati körben. A versenytársakhoz képesti pozíció ismeretén kívül fontos stratégia-meghatározó szerepe van, a vevők, a szállítók és a kapcsolódó iparágak vállalataival kialakított kapcsolatoknak, ezek hálójának és az ott elfoglalt pozíciónak.

#### Az iparági események és a vállalati hálók

A kétoldalú kapcsolatok ismerete után a közelmúlt stratégiai menedzsment kutatásai rámutattak a többoldalú kölcsönös kapcsolatok jelentőségeire, amelyek hálózatokban kötik össze a cégeket. Egy iparág vállalatainak stratégiai magatartása nemcsak a saját maguk által kötött, illetve az általuk befolyásolt partnerkapcsolatoktól, hanem a teljes hálózati kapcsolatok struktúrájától függ. A hálózati vizsgálatok annak a bizonyítására alkalmazták ezt a logikát, hogy a jól strukturált hálózatok egy magasabb haszon lehetőségének az alapját képezik, és értékes társadalmi tőkét hoznak létre. Tehát a vállalatközi kapcsolatok hálóját stratégiai erőforrásnak tekintjük, ami jelentős szerepet játszik a stratégiai teljesítményben.

A hagyományos hálózati megközelítés elemzései a hálózatokat adott kontextusnak, rendszernek tekintették, ami nem változik, és nem vizsgálták a változásokat. Ugyanakkor a mai kutatások fókuszába egyre inkább annak vizsgálata kerül, hogy mi okozza azt, hogy a hálózatok az idők folyamán fejlődnek és változnak. Itt most azt a megközelítést mutatjuk be, ami arra próbál választ adni, hogy az iparágon belül a vállalatközi kapcsolatok rendszere hogyan változik. Ezt alapvetően Madhavan (1998) és szerzőtársai alapján tesszük meg. Legfőbb feltételezés az, hogy bizonyos

iparági események következtében az iparági kapcsolatok tovább erősödnek, más események hatására pedig a korábbi kapcsolatok fellazulnak. Ezt a kapcsolattrendszer tehát dinamikus változónak tekintjük. Az iparági események hatásait vizsgálva Madhavan és szerzőtársai arra törekedtek, hogy összességében az egész iparági kapcsolattrendszer fejlődését vizsgálják. Hangsúlyozzák, hogy a kapcsolat önmagában is egyfajta erőforrása a vállalatnak, a következő fontos szerepeket tölti be: ismeretek, valamint egyéb erőforrások áramlása válik lehetővé, védelmet nyújt a piaci bizonytalanságokkal szemben, segíthet kiküszöbölni a nyersanyagoktól való függést, lehetőséget teremt arra, hogy a cégnek ellenőrzése legyen mások felett, és a hálózat információs csatorna, valamint fontos kapcsolati tőke is egyben. Így a megfelelően működő iparági háló révén az egész iparág magasabb jövedelmezőséget ér el.

Ez a kapcsolattrendszer a verseny kereteit is kijelöli, valamint kifejezi az aszimmetrikus viszonyokat az alapanyagokhoz, technológiákhoz, piacokhoz, információkhoz való hozzájutás területén. A kialakult kapcsolattrendszer meghatározza azt, hogy az iparág hogyan fejlődik, valamint az egyes vállalatok képességét arra, hogy ezt a fejlődést meghatározzák. A vállalatok, hogy megőrizték a kritikus erőforrásokhoz való hozzáféréstüket gyakran lépnek stratégiai partnerkapcsolatba egymással. Nagyon fontos kiemelni a kapcsolattrendszerek változását, illetve azt, hogy az iparági események hatására ez a rendszer előre megjósolható irányba változhat. Amennyiben a vállalatvezetők ismerik az egyes események hatásait, akkor képesek lesznek arra, hogy a számukra megfelelő irányba mozdítsák el ennek a kapcsolattrendszernek az alakulását. Mivel a hálószerkezet a vállalati teljesítménynek és az iparági fejlődésnek egyik kulcsfontosságú eleme, a vállalatok igyekeznek olyan stratégiai lépéseket megtenni, amelyek a hálón belül javítják pozíciójukat. Így az iparág történeti váltásai szinte mindig egybekapcsolódnak a jelentősebb cégek közötti kapcsolatt váltásokkal. Ezek a változások attól függenek, hogy a hálózat résztvevői mit cselekszenek annak érdekében, hogy javítsanak a hálózatban elfoglalt jelenlegi helyzetükön. A hálózat szerkezete egy iparágban egy kiragadott időpontban azt mutatja meg, hogy éppen milyen kölcsönhatások léteznek a cégek között. Ez azonban egy statikus állapotot mutat. Stratégiai szempontból a dinamikus szemlélet a fontos. A vállalatvezetők nézőpontjából a hálózati szerkezetváltozás folyamatában két fontos dolog emelhető ki, egyrészt meg kell ismerni, hogy az adott iparág várható eseményei milyen

hálózati változást eredményeznek, másrészt fel kell ismerniük, hogy ebből a változásból, hogyan kovácsolhatnak előnyt cégük számára. A hálózatokban bekövetkező strukturális változások elméletének kifejlesztése értékes kiegészítése lehet a stratégia irodalmának. (Madhavan et al, 1998)

A hálózati struktúra változásának vizsgálata előtt célszerű tisztázni, hogy mely események kapcsán nem beszélhetünk strukturális változásról. Valódi szerkezetváltozásnak csak azt tekinthetjük, amikor jelentős módosulás következik be a hálózati kapcsolattrendszerben. Tehát nem változik a hálózat attól, hogy néhány szereplő ki vagy belép a versenyből, nem változik attól sem, hogy a hálózati tevékenység intenzitása nő vagy csökken. Ha például az egyes szereplők anélkül erősítik a kapcsolataikat, hogy új kapcsolatokat kezdeményeznének másokkal, vagy másfajta kapcsolatokat létesítenek a már meglévők mellett, nem tekintjük szerkezeti változásnak. A hálózati struktúraváltás folyamatát három tényezővel jellemezhetjük: (1) a változás természetével, (2) a változás kialakulásának okaival és (3) a változás irányával.

### A változás természete

A változás természetét elemezve a szerzők a centralitásra, a centralizációra és a csoportközi kapcsolatokra helyezik a hangsúlyt. Egy adott vállalat csak akkor tudja megvalósítani hálózatalakító stratégiáját, ha tud partnereket vonzani, és kapcsolatokat kiépíteni. Ezt a tulajdonságot jelenti a *centralitás* fogalma: egy adott vállalatról akkor mondjuk, hogy centrális helyzetben van, ha viszonylagosan, azaz a többi vállalathoz képest sok vállalattal épített ki kapcsolatot. A centralitás azon alapul, hogy mekkora a partnerek egymás iránti vonzereje, ugyanis e nélkül nem lehet hatékony és érdemes hálózatot tervezni és felépíteni. Empirikusan igazolt, hogy az ilyen vállalatoknak nagyobb a hatalma, a hírneve és jellemző rájuk az innovációk elsőként való alkalmazása. A strukturális változások egyaránt megjelennek a cégcsoportok és az egyes cégek közötti kapcsolatokban. A hálózatokban a strukturálisan hasonló helyzetű cégeket olyan csoportokba lehet sorolni, melyek között a kapcsolatok jól vizsgálhatók. (Nohria and Garcia Pont, 1991) Egy cég úgy növelheti centralitását, hogy egyre több központi szereplővel épít ki kapcsolatokat, miközben a kevésbé jelentőséssel megszakítja azokat. A centralitás tehát fontos tényező a szerkezeti változás előrejelzésében.

Amíg a centralitás vagy központiság vállalati szintű képződmény, a *centralizáció* hálózati szintű, ami azt

mutatja meg, hogy milyen a centralitások eloszlása a hálózaton belül. Annál kevésbé centralizált egy hálózat minél inkább hasonló a centralitása a benne szereplő vállalatoknak. Az iparágat tehát akkor mondjuk magasan központosítottnak, ha kevés cég van központi, a legtöbb vállalat pedig perifériális helyzetben van. Ha egy iparágban a vállalatok közel azonos szinten vannak, akkor a központosítás szintje alacsonyabb.

A központosítást és a központosítottságot egyrészt elemezhetjük a vállalatok egymásközi kapcsolatainak, másrészt vállalatcsoportok közötti kapcsolatok vizsgálatával is. Az ilyen csoportközi kapcsolatok vizsgálata lehetővé teszi, hogy általános cégcsoport típusokat különítsünk el. Ezt háromféleképpen tehetjük: a strukturális egyenlőség, az általános egyenlőség és a kontextuális egyenlőség módszerével. Az első kettő a cégek közötti kapcsolati rendszeren alapul, a harmadik a hasonló tulajdonságú vállalatokat veszi egy csoportba, ez utóbbi hasonlatosságot mutat a Porter-féle stratégiai csoportok elméletével. E módszer alkalmazásának két előnye van: egyrészt gazdag kutatási háttérre támaszkodhat, másrészt a csoportban lévő vállalatok száma viszonylag állandó, így meg lehet figyelni a csoporton belüli és a csoportok közötti kapcsolatok változását is. Ez szintén fontos előrejelzője a strukturális változásoknak és hosszú távú vizsgálatokra is lehetőség nyílik.

### A változás kialakulásának okai

A változás kialakulásának okai lehetnek: a technológiai újítás, egy erőforrásokban gazdag, céltudatos új belépő megjelenése, a szabályozás megváltozása, a fogyasztói preferenciák jelentős módosulása, ami megváltoztatja az iparági háló szerkezetét. Ha az iparág fejlődését az időben akarjuk jellemezni, akkor az iparági események által felosztott időszak (ami így különböző hosszúságú intervallumokból áll) alkalmazható arra, hogy vizsgálódjunk, mintha rögzített idő-sávokat vennénk alapul. Ez a szemléletmód lehetővé teszi, hogy olyan időintervallumokat válasszunk, amelyek nem tetszőlegesek, hanem az iparági események által körülhatároltak. A kulcsfontosságú iparági események okot adnak a hálózat átszerveződésére. Az előzőekben említettek közül azok az események ilyenek, amelyek hosszú távon átalakítják az egész iparágat. Mivel a hálózati pozíció nagyban meghatározza az erőforrásokhoz való hozzáférést, és a hálózati struktúra befolyása meghatározó a vállalat teljesítményére, valamint az iparág fejlődésére, ezért a fontosabb iparági események lehetőséget nyújtanak a

vállalatoknak, hogy az iparági hálózatban erősítsék pozíciójukat. Egyes történések alapvetően megváltoztathatják az iparági versenyt, és ez hatással van a hálózati kapcsolatokra is. A cégek felismerik, hogy szükségük van olyan erőforrásokra, amelyeket jelenlegi partnereik nem tudnak biztosítani számukra. Emiatt új kapcsolatokat alakítanak ki, és ezzel megváltoztatják az iparági hálózat rendszerét. Ugyanakkor nem mindegyik nagy változás okoz átalakulásokat a rendszerben, vannak olyanok is, amelyek a jelenlegi kapcsolatokat mélyítik el.

### A strukturális változás iránya

Az iparági események strukturális hatása kétféle lehet: beszélhetünk struktúraerősítő vagy struktúra-gyengítő hatásról. Az iparági kapcsolatok szerkezete megerősödik, ha a korábban is jelentős hatalommal rendelkező cégek hatalma még tovább nő, és a korábban is gyengébb hatalommal rendelkező cégek helyzete tovább gyengül. Tehát a korábbi hatalommegosztási struktúra tovább erősödik, centralizálódik a gyengébbek kárára. Meglázul a korábbi kapcsolati szerkezet, ha a korábban jelentős hatalommal rendelkezők hatalma csökken, a korábban kevés hatalommal rendelkezőké pedig megerősödik. A hatalmi struktúra tehát módosul a gyengébbek javára, a hatalom elosztása decentralizálódik.

A strukturális változások okai alapul szolgálnak a változások irányának meghatározásához. Ennek a tudásnak a birtokában a vállalatvezetők meg tudják tenni a helyes lépéseket, hogy megőrizzék, illetve javítsák cégük hálózati pozícióját. Három kérdésre kell válaszolniuk, hogy eldöntsék a strukturális változás irányát: (1) Hogyan hat az esemény a jelenleg elfogadott versenytényezőkre? (2) Kinek válik hasznára az esemény bekövetkezése? (3) Kik indították el az eseményeket?

Az 1. táblázatban foglaltam össze a hálózati szerkezet-átalakító események és a vállalatvezetők által megvizsgálendő kérdések összefüggéseit.

A struktúra-megerősítő esemény a következő három sajátossággal rendelkezik:

1. Az iparágban jelenleg elfogadott versenytényezőkre épül, és azokat fejleszti tovább. Kognitív szempontból nézve a struktúra-megerősítő esemény nem okoz lényegi változást az adott iparágban alkalmazott menedzseri eszközökben. Éppen ellenkezőleg, megerősíti és kiterjeszti a jelenlegi versenyképes vezetés helyzetét. A gyakorlatban a

A hálózati struktúrát érintő események jellemzői

Az iparági események jellemzői	Struktúraerősítő esemény	Struktúragyengítő esemény
Az események hatása az iparági versenyre.	Fenntartja és erősíti az iparágban meglévő verseny természetét.	Radikálisan megváltoztatja a versenytényezőket.
Kinek előnyös a változás?	Az iparág domináns szereplőinek központi pozícióját növeli.	Az iparág perifériális szereplőinek pozícióját növeli.
Ki kezdeményezi a változást?	A jelenlegi háló domináns szereplői.	A jelenlegi háló perifériális szereplői.

Forrás: Madhavan et al, (1998), 444. o.

struktúra- megerősítő események több formája létezik: lehet a korábbi eljárások alapján álló technológiai fejlesztés, de lehet például olyan kormányzati rendelkezés, ami korábban létező stratégiai korlátokat szüntet meg.

2. A rendszerben már befolyásos pozícióval rendelkező vállalatoknak több haszna származik a struktúra- megerősítő eseményekből, mint a perifériálisabb helyzetű vállalatoknak. Ennek két oka van. Először is, nagy valószínűséggel az iparág domináns vállalatai rendelkeznek befolyásos pozícióval a rendszerben. Mivel az esemény a jelenlegi versenyfeltételeket erősíti, ezek a vállalatok még dominánsabbá válnak. Másodsor pedig, e vállalatoknak jobb lehetőségük nyílik arra, hogy az eseményekből tőkét kovácsoljanak.
3. Az esemény kezdeményezése nagy valószínűséggel a jelenleg meghatározó pozíciójú cég kezében van. E feltételezés alapja az, hogy ezeknek a vállalatoknak több hasznuk származik a struktúra- megerősítő eseményből, mint társaiknak. Mivel a rendszer központi szereplői az interakciók közepontjában helyezkednek el, valószínű, hogy a fejlesztések forrásai lesznek. A korlátozó rendelkezések megszüntetésére irányuló folyamatok elindításában és végrehajtásában, mint például a lobbyszás, általában a domináns vállalatok a hatékonyabbak.

Azáltal, hogy a központi vállalatoknak lehetőséget nyújtanak helyzetük megerősítésére fokozódik a centralizáció. Növelik a centralizáltságot, mivel a perifériális helyzetű cégek továbbra is szélső pozíciót foglalnak el. Mivel a rendszer alapvetően nem változik, a vállalatcsoportok közötti kapcsolatok megmaradnak, vagy még inkább erősödnek.

A struktúralazító események a következő három tulajdonággal írhatók le:

1. Radikálisan megváltoztatják az iparági verseny alapját képező tényezőket. A struktúralazító események arra készítetik a vállalatokat, hogy új part-

neri kapcsolatokat alakítsanak ki, amelyek új erőforrásokhoz juttatják a céget. Például struktúralazító esemény lehet egy új technológia kifejlesztése, ami gyökeresen megváltoztatja az elfogadott technológiai paradigmát, és túlhaladja a korábban szükséges tudást és gyakorlatot, de példa lehet a monopóliumok letörésére irányuló kormányzati intézkedés is.

2. A domináns pozícióval rendelkező vállalatok nem feltétlenül húznak hasznot a változásból. A marginálisabb helyzetben lévő vállalat ugyanolyan valószínűséggel kerül az esemény következtében kedvezőbb helyzetbe. A korábban hatalommal rendelkező vállalatokat korlátozhatják a rendszerben kialakított kapcsolatai, kötelezettségei, nehezebben képes alkalmazkodni az új feltételekhez. Másrészt a periférikus helyzetben lévő vállalat lemaradása növekedhet.
3. Az eseményt nagy valószínűséggel a jelenleg perifériális helyzetben lévő vállalatok kezdeményezik. Egy radikálisan új technológia vagy alapvetően új árazási stratégia adaptációja minden valószínűség szerint egy egyedül működő, kis vállalattól származik, nem pedig egy központi helyzetű vállalattól. A perifériális helyzetű vállalatokat motiválja a struktúralazító esemény elindítása, hiszen ők csak nyerhetnek. Nem így a jelenleg központi szereplők, akik elveszíthetik domináns pozíciójukat.

A struktúralazító események hatásai nem egyértelműek. Csökkenthetik a centralizációt, azaz a korábbi központi helyzetből adódó előnyöket. Ezzel szemben a periférikus helyzetű vállalatoknak lehetőségük nyílik pozíciójuk javítására. Két ok van, amiért a struktúra centralizáltsága nem feltétlenül változik: egyrészt az eddig domináns vállalat a már létező kapcsolatai segítségével – rövid távon mindenképp – képes lehet a centralizáció csökkentő hatásának kompenzálására, másrészt a struktúralazító esemény nem feltétlenül kedvez minden periférikus helyzetben lévő vállalatnak. Ennek megfelelően a központosíttóság időlege-

sen csökken az iparágban. A vállalatok közötti kapcsolatok vonzereje a struktúralazító események hatására megváltozik. A megváltozott versenykörnyezetben az eddigi kapcsolatok elveszíthetik jelentőségüket, más vállalatcsoportok között pedig új kapcsolatok alakulhatnak ki.

Madhavan és kutatótársai (Madhavan et al, 1998) a nemzetközi acélpiac 1977 és 1993 közötti eseményein ezen összefüggésekre épített hipotézisrendszerük segítségével tesztelték állításaikat. Választásuk azért esett erre a szövetségi hálóra, mivel ezen a piacon néhány évtized alatt jelentős stratégiai változások történtek, melyek közül a legjelentősebbek az 1984-es szabályozási sokk, valamint az 1987-es technológiai forradalom voltak. Kutatásuk eredményének főbb megállapításai a következőkben foglalhatók össze. A struktúra-megerősítő és struktúralazító események megkülönböztetése megalapozott. Hatásaik az iparági kapcsolatok szerkezetére nagymértékben függenek a változások sorrendjétől és időbeliségétől. A struktúralazító esemény nyomán kérdéses, hogy mekkora időintervallumon belül történik decentralizáció, mielőtt újra megindulna egy másféle központosítás. Az eredmények alkalmazásának lehetőségei a vállalatvezetők számára leginkább abban jelentkeznek, hogy a vállalati háló használható mint teljesítménybefolyásoló tényező, valamint ezzel szoros összefüggésben vannak hálózatépítésre alkalmas időszakok. A kormányzati szféra számára fontos információkat jelentenek a vállalati hálózatok és változásaik irányai a bevezetendő szabályozások potenciális hatásainak felmérésére, illetve a jelenlegi szabályozási módok esetleges korlátozó hatásainak megszüntetésére.

### A technológiai életgörbe és a partnerkapcsolatok kialakítása

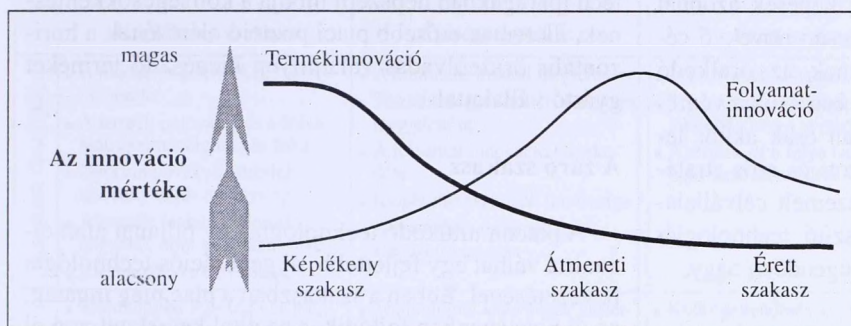
Ahogy azt az előzőekben említettük, a környezeti változások egyik meghatározó eleme a technológiai fejlődés. A technológiai fejlődés által megkívánt követelményeknek a vállalatok már nem képesek egyedül eleget tenni, így a különböző kutatás-fejlesztési programok, a technológia minél magasabb színvonalra emelése érdekében, közös tevékenységre szorítják a vállalatokat. Stratégiai döntést képez a vállalat vezetése számára az, hogy az adott skálán milyen partnerkapcsolatot alakít ki. Ehhez a döntéshez nagymértékben hozzásegíti a vállalatokat a saját termékeikhez kapcsolódó technológiai életgörbe ismerete. Noha a vállalatok sokféle lehetőség közül választhatnak, mint például stratégiai szövetségek kialakítása, joint venture, azaz közös vállalat létrehozása, licencvásárlás,

részvényvásárlással történő vállalatfelvásárlás vagy összeolvadás. Abban a kérdésben, hogy hogyan döntenek el, melyik partnerkapcsolati formát választják, jelentős szerepe van a technológiai életgörbe ismeretének. Itt a különféle vállalati kapcsolatok közül kettőt választok ki: a szövetségkötést és a felvásárlást. Ezeket vizsgálom Roberts és Liu (2001) írására alapozva. Az indok arra, hogy e két kapcsolati formát választom abból ered, hogy mind a kettő egyaránt hosszú távra kapcsolja össze a vállalatokat, azonban a különbség a felelősség, illetve a közösen vállalt felelősség és a közös haszon különbözőségében van. A szövetségnél a hosszú távon szövetséget kötő partnerek stratégiai önállósága megmarad, valamiféle közös teljesítmény létrehozására alakítanak ki kapcsolatokat, és ezzel a közös teljesítménnyel felmerült költségeket és a hasznót együttesen „vállalják”. A felvásárlás során a vállalat tulajdonképpen tulajdonjogot szerez egy másik vállalat felett, amelynek tevékenységét teljes mértékében átveszi, így a költségek és kockázatok viselése, az ebből adódó nyereség egyaránt őt illeti meg. Ahhoz, hogy megértsük a szövetségkötés és felvásárlás szerepét a technológiai életgörbe függvényében először is tisztázni kell a technológiai életgörbe négy szakaszát. Azért kiemelten fontos a technológiai életgörbe ismerete a vállalatok számára, hogy felismerjék, mely szakaszban van a termékük. Minden egyes szakaszban a vállalatnak különböző lehetőségei adódnak arra, hogy partnerkapcsolatokat alakítson ki. Így a vállalatvezetésnek az a feladata, hogy összekapcsolja a termékei technológiai életgörbéjét az adott kialakítandó partnerkapcsolat típusával. Ez azért komplex feladat, mert a vállalat különböző termékei esetlegesen más szakaszban lehetnek, ezért a partnerkapcsolatok megválasztásánál körültekintően kell eljárniuk. A technológiai életgörbe modellben négy szakaszt különböztethetünk meg: az első a képlékeny, a második az átmeneti szakasz, a harmadik az érett és az utolsó a záró szakasz. A technológiai életgörbe felismerése James M. Utterback nevéhez fűződik, aki 1970-ben alakította ki az első három szakaszt és később kapcsolta hozzá a negyediket, a záró szakaszt. A szakaszokat a technológia alapú terméken végrehajtott innováció karaktere és gyakorisága alapján, valamint a piac dinamikája szerint különíti el. (1. ábra)

### A képlékeny szakasz

A képlékeny szakaszon az adott technológiát képviselő termékeket nagy kockázat fogadja a piacon. Ebben a szakaszban a vállalatok nem mernek minden K+F kapacitást egyetlen technológia mellett lekötni,

A technológia életgörbe Utterback modellje



Forrás: Utterback, J. M. (1994), idézi: Roberts E. B. – Liu W. K. (2001, 28. o.) alapján

Az átmeneti szakasz

Az átmeneti szakasz tulajdonképpen akkor kezdődik, amikor a termékkonstrukció kiforrott állapotot ér el. Míg a képlékeny szakaszban több technológiai lehetőség versenyez egymással, itt már kiválasztották azokat a meghatározó, domináns technológiákat, amelyek alapját képezik a termékek kifejlesztésének. Ezzel

mivel nem lehet tudni, hogy végül melyik technológiatípus kerül ki győztesen a versenyből. A képlékeny szakasz jellemzője még a kereslet gyors növekedése, illetve a belépési korlátok alacsony volta, ami miatt a saját technológiával rendelkező cégek könnyen piacra léphetnek. Ekkor a márkahűség még gyenge, hiszen az adott technológiák nem hódítottak teret a piacon, a fogyasztók inkább a funkcionalitásra és a minőségre fektetik a hangsúlyt. A közvetlen verseny a vállalatok között viszonylag csekély, ennek következtében a haszonkulcs magas. A beszállítók alkuereje kicsi, mert a szállítandó anyagok és berendezések még nem specifikusak. Manapság amikor a termékéletgörbék egyre rövidülnek az új technológiának gyors elfogadásra, terjeszkedésre van szüksége, ezért a vállalatvezetőknek fontos volna a termék licencét minél több vállalatnak eladni technológiájuk térnyerése érdekében. Ebben a szakaszban a vevők gyors elérésének érdekében a nagyobb cégek szívesen kötnek marketing-szövetségeket az ellátási láncok fontosabb szereplőivel. Megfigyelhető egy új szövetségi fajta is, ami valamilyen szabvány kifejlesztésére azért jön létre, hogy szabványt alkossanak meg. A képlékeny szakaszban a már bejáratott technológiával rendelkező cégek gyakran vásárolnak fel kisebb induló vállalatokat. A kisvállalatnak így nagyobb erőforrások állnak rendelkezésére, és a felvásárló olyan fontos, versenyképes technológiákhoz juthat, amiket önmagának költséges lenne kifejlesztenie. Egy másik lehetőség a kutatás-fejlesztési szövetség kötése egy induló vállalat. Ekkor a nagyvállalat célja a tulajdonképpeni tudásbázis megszerzése. Ez a stratégia lehetővé teszi a nagyobb vállalatok számára, hogy a piaci változásokkal lépést tartsanak, valamint olyan vezetői kapcsolatok kialakítását eredményezheti, amelyek az esetleges későbbi felvásárlás alapját képezhetik.

egy időben a termék és a piaci kockázat csökken és a kutatás-fejlesztés már csak az adott domináns technológián alapuló konstrukció fejlesztésére koncentrál. A kereslet gyorsan nő, a fogyasztók minőségi terméket és időbeni szállítást igényelnek, a belépési korlátok még kisebbé válnak, ha a domináns konstrukció könnyen hozzáférhető bárki számára. A vállalatoknak alkalmazkodniuk kell az új szabványokhoz és ennek megfelelően agresszív növekedési stratégiát követnek. Ebben a szakaszban a vállalatok gyakran működnek együtt a domináns konstrukció fejlesztésén a már kialakult technológiákkal, nem ritka, hogy az ilyen együttműködés során hasonló méretű vállalatok egyesülnek. A piaci részesedés és bevétel elérése, növelése érdekében a vállalatoknak gyorsan kell lépniük, minél hamarabb ki kell fejleszteniük vagy meg kell szerezniük a kialakult technológiára épülő domináns terméket. A megszerzés módja a licenc vagy a royalty. A termékkel már rendelkező vállalatok kihasználják a pozíciójukat vagy licenc-megállapodást kötnek, vagy pedig egyszerűen eladják a terméket. Azoknak a cégeknek, amelyeknek kifejlesztett technológiája nem lett meghatározó a piacon, nem érdemes az általuk kifejlesztett technológiát alkalmazniuk. Be kell szerezniük egy új technológián alapuló licencet, licenctermeteket vagy maguknak kell azt kifejleszteniük. Az esetek többségében úgy tűnik ezzel már elkéstek. A nagy növekedési potenciál, amely ezt a szakaszt jellemzi nagyon vonzó, különösen az érett technológiai piacon tevékenykedő vállalatok számára. Ez azt jelenti, hogy azok a vállalatok, amelyek rendelkeznek már olyan termékekkel, amelyek a technológiai életgörbe érett szakaszában vannak, és ezek által nagy bevételre tesznek szert, erőfeszítéseket tesznek arra, hogy beléphessenek olyan üzletágba, amely a technológiai életgörbe egy korábbi szakaszában van. Az

érett piacon versengő nagy cégek olyan vállalatokat vásárolnak fel, amelyek rendelkeznek a domináns konstrukcióval, vagy olyanokat, amelyek képesek azonnal átállni az új szabványra. Azok a gyorsan növekvő cégek, amelyek maguk is rendelkeznek az uralkodó technológiával, képesek lehetnek felvásárlásokat végrehajtani. Ezek a felvásárlások azonban csak akkor lehetnek sikeresek, hogyha megalapozott és erős stratégiai cél áll mögöttük, valamint a kiszemelt célvállalatok rendelkeznek valamilyen kiegészítő technológiával, vagy pedig fogyasztói bázisuk elegendően nagy.

### Az érett szakasz

Az érett szakasz legfontosabb jellemzője, hogy a kialakult és elfogadott technológiára épülő meghatározó modell kialakítása a cél. Ebben a szakaszban a domináns modell több irányban is differenciálódhat, fejlődhet, illetve fejleszthetik. Tehát a kutatás-fejlesztés súlypontja a termék innovációról a gyártás folyamatának innovációjára helyeződik át. Mivel ezek az innovációk nagyon idő- és költségintenzívek, ebben a szakaszban sok vállalat alakít ki K+F szövetségeket, azért, hogy a felmerülő költségeket és az esetleges kockázatokat megossza. Ebben az időben a magas költségek és a belső K+F kockázatai a technológiai felvásárlásokat is megsokszorozzák. Néhány vonatkozásban a felvásárlás kedvezőbb lehet, mint a szövetség, mégpedig akkor, amikor a partnerek egyaránt rendelkeznek az elérhető új technológiával, valamint versenytársai egymásnak. Ekkor a felvásárlásnál a felvásárló kizárólagos jogokat szerez az adott technológiával kapcsolatban. A technológiai életgörbe érett szakaszában a kereslet növekedése lelassul, bár a kereslet teljes volumene bővül. Az egykor magasan jövedelmező piac kiegyensúlyozottabbá válik. Ez egyenes következménye a költségcsökkenésnek és a kapacitásfeleslegnek. Megkezdődik az árverseny és a profitnyomás, létfontosságú, hogy a költségeket egyre lejjebb nyomják és az értékesítési volument növeljék. Az adott technológiai szint és a szükséges nagy gyártókapacitás nehezé teszi a belépést a piacra. E szakasz túlélésének kulcsa a hatékonyság növeléséből adódó költségcsökkentés. Ennek egyik módja a beszállítókkal való szorosabb kapcsolat kialakítása. Másik lehetséges módja a fejlesztési költségek csökkentése a beszállítókkal vagy versenytársakkal kötött szövetségek által. Ezek mellett a marketingszövetségek is fontosak, hiszen a közvetlen verseny éleződésével létfontosságú a fogyasztók megnyerése. A marketingszövetségek segítik a vállalatokat a rejtett-piacok felkutatásában, a

versenytársak fogyasztóinak követését és ez által az új földrajzi piacok felé való terjeszkedést. Főképp a high-tech iparágakban népszerű módja a költségcsökkentésnek, illetve az erősebb piaci pozíció elérésének a horizontális összeolvadás valamilyen kiegészítő terméket gyártó vállalattal.

### A záró szakasz

A piacon uralkodó technológia egy pillanat alatt elavulttá válhat egy fejlettebb, új generációs technológia bevezetésével. Ebben a szakaszban a piac még ingatag, az új piac azonban fejlődik, s ez által keresletet von el a régi piactól. A korábbi belépési korlátok veszítenek jelentőségükből, és a piacra belépni szándékozó új cégek hajlandósága nő. A technológiai fejlődés ekkor folyamatosan az új technológiai életciklus képlékeny szakasza felé mutat. A technológiai fejlődés folyamata tehát újra kezdődik. Az újabb technológia térnyerése egyik pillanatról a másikra megrengetheti a vállalatok versenyképességeit, erre stratégiaileg fel kell készülniük a cégeknek. Az új generációs technológia megnöveli a rendszer teljesítményét, ugyanakkor lerombolhatja, vagy növelheti egy vállalat képességeit is. Ha egy olyan cég lép piacra az új technológiával, amelyik a réginek is gyártója, ez komoly előnyt jelent a számára. Még akkor is, ha a régi technológia piaca már leáldozóban van. Az ilyen cégek akár monopolista bevételekre is szert tehetnek. Vannak olyan iparágak, ahol akár a piaci bevezetés egy hónapos előnyével is drámai növekedést lehet elérni a haszonkulcsokban. A marketing-szövetségek és a különböző beszállítói és felhasználói megállapodások gyorsíthatják az átmeneti szakaszt és garantálják, hogy az új termék a fogyasztók rendelkezésére álljon, valamint enyhítik a piacra elsőként belépő cégek aggodalmait azzal kapcsolatban, hogy a piacon keresleti bizonytalanság léphet fel.

A technológiai életgörbe jellemzőit foglalja össze a 2. táblázat.

A vállalatok számára stratégiai kérdés annak eldöntése, hogy szövetséget kössön más vállalatokkal vagy felvásárolja azokat. Erre a kérdésre adott válasz nemcsak a specifikus kompetenciákon és szükségleteken múlik, hanem függ a piac általános fejlődésétől és a vállalat piacon elfoglalt helyétől, valamint attól, hogy a nehezedő versenyfeltételek nyomása hogyan változik. A vállalatok szívesebben kötnek szövetségeket a technológia jobb körvonalazódásával és a verseny éleződésével. A záró szakaszban a szövetekezési kedv csökken, amikor a leáldozóban lévő technológia csökkenti az iparági szereplők számát. Az összeolvadások és felvásárlások száma gyakran magas az átmeneti

A négy technológiai szakasz jellemzői

	Képlékeny szakasz	Átmeneti szakasz	Érett szakasz	Záró szakasz
A szakasz dinamikája	<ul style="list-style-type: none"> <li>A piacok és a termékek bizonytalansága</li> <li>A termék innováció és a folyamatrugalmasság magas foka</li> <li>Gyorsan növekvő kereslet; alacsony teljes mennyiség</li> <li>A termék funkcionalitása nagyobb, mint a márkanevéé</li> <li>Kicsi a közvetlen verseny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A domináns modell megjelenése</li> <li>Tisztább fogyasztói szükségletek megjelenése</li> <li>A folyamat innováció növekedése</li> <li>Kiegészítő eszközök fontossága</li> <li>A minőségre és képességekre alapozott verseny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős nyomás a haszonkulcson</li> <li>Több azonosság, mint különbözőség a végtermékekben</li> <li>A termék és a folyamat innováció közeledése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az új technológiák inváziója</li> <li>A szükséges eszközök elavulásának növekedése</li> <li>A belépési korlátok csökkenése; új versenytárs megjelenése</li> <li>Új technológiák megjelenésével néhány piac közeledése</li> </ul>
Prioritások	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technológiai fejlesztés és megőrzés (fókusz a termékfejlesztésen és az agresszív szabadalmaztatáson)</li> <li>Annak előmozdítása, hogy a saját technológia iparági szabvánnyá váljon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technológiai képességek átszervezése a domináns desiginnak megfelelően (Technológiai lehetőségek folyamatos felderítése)</li> <li>A technológiai lehetőségek folyamatos kiaknázása</li> <li>Növekedési stratégia követése (agresszív kapacitásnövelés vagy szoros partnerkapcsolatok kiépítése révén, a beszállítókkal és a fogyasztókkal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Költségellenőrzés az értékláncon keresztül</li> <li>Erős fogyasztói fókusz</li> <li>Alkalmazkodó és hatékony szervezet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az új technológia beazonosításához szükséges részek és az alapvető képességek ártérképességének fontossága</li> <li>Lehetőség az esetleges nem szükséges kiegészítők piacról történő kivonására</li> <li>A támadók számára a piac általi elismerés megszerzése</li> <li>A támadók számára a termékfejlesztési fókusz szükségessége</li> </ul>
Stratégiai szövetségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégiai szövetségek kötése annak érdekében, hogy a technológia iparági szabvánnyá váljon</li> <li>Licenc stratégiák adaptálása (nyílt forrás licenc vagy agresszív licenc átadása a felhasználóknak)</li> <li>Marketingszövetségek kialakítása (az ellátási lánc kulcsszereplőivel vagy az iparág vezető vállalatával)</li> <li>Technológiai szövetségek kötése a vállalatokkal gyakran összekapcsolva eszközberuházásokkal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A győztesek agresszív licenc átadása a vevőknek és azoknak a vállalatoknak, amelyek elvesztették a domináns modell kialakításának csatáját</li> <li>Kutatásfejlesztésre alapozott közös vállalatok létrehozása a piac szereplőivel</li> <li>Marketingszövetségek kötése; ellátási megállapodások a folyamatos minőség, ár és rendelkezésre állás biztosítására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kutatás-fejlesztésre létrehozott vegyesvállalatok alapítása a technológia fejlesztés kockázatainak és költségeinek megosztására</li> <li>Marketingszövetségek kötése a látens piacokért folytatott harc, illetve a fogyasztók elcsábítására a versenytársaktól</li> <li>Gyártási szövetség a fontos termékek rendelkezésre állásának biztosítására</li> <li>Nyitott szövetségek a beszállítókkal és a vevőkkel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A támadók marketingszövetségei a piaci elismerés megszerzésére</li> <li>A támadók megállapodásai a technológiai vezetők ellátására</li> <li>Licenc megállapodások a leáldozófélben lévő technológiai részek megvásárlására</li> </ul>
Felvásárlások és összeolvadások	<ul style="list-style-type: none"> <li>Induló vállalkozások felvásárlása azon cégek által, amelyek érett szakaszban lévő high-technológiai iparágban elfogadott technológiával rendelkeznek</li> <li>Vállalati eszközberuházások a győztes technológiát kifejlesztő vállalatok felvásárlóják versenytársaikat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A domináns technológiáért folytatott harc győztesei felvásárlóják versenytársaikat</li> <li>Az új technológiára alapított vállalatok belépése a piacra felvásárlások útján</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontális összeolvadás a kiegészítő termékeket és szolgáltatásokat gyártó cégek között</li> <li>A nem létfontosságú termelői kapacitások kivonása</li> <li>Olyan vállalatok felvásárlása, melyek olyan új technológiára alapozott termékeket gyártanak, melynek saját fejlesztése nehéz lenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az uralkodó technológiát alkalmazó cégek lehetséges eszközfianszírozásai a támadók számára</li> <li>A vállalatok új piacokra terjeszkednek, különböző piaci szegmensekben tevékenykedő vállalatok felvásárlásával</li> <li>Vállalatfelvásárlások a kapcsolódó terméket gyártó vállalatok körében</li> <li>Vállalatok leválasztása a piacok közeledésével létrejövő prioritások átrendeződése miatt</li> </ul>

Forrás: Roberts E.B. and Liu W. K., 2001, 29. o.

szakaszban, mert a nagyobb vállalatok felvásárolják az induló vállalatokat, azért hogy kiterjessék technológiai portfóliójukat. Amikor a domináns modell ki-kristályosodik és az alkalmazott technológia éretté válik, akkor a vállalatoknál felerősödnek a felvásárlási szándékok, mégpedig az erős verseny túlélésének érdekében. Összességében megállapítható tehát, hogy a vállalatok számára stratégiai fontosságú az adott

pillanatban a megfelelő partnerkapcsolat megléte, amelynek előkészítése hosszú távú stratégiai szemléletet igényel. Ennek alapfeltétele a vállalat egyes termékeihez, illetve üzletágaihoz kapcsolódó technológiai életgörbék szakaszainak figyelemmel kísérése, illetve annak képességnek a kifejlesztése, hogy a cég a piaci változások nyomán a technológia területén bekövetkező eseményekre képes legyen azonnal reagálni.

**A vállalatközi kapcsolatok portfóliója**

Vizsgálódásunk tárgyát a vállalatközi kapcsolatok hálózata képezi. A vállalati stratégiával összefüggésben e kapcsolatok portfóliójának kialakítása és működtetése a feladat. Az előzőekben láttuk, hogy a vállalat egyes termékeihez, szolgáltatásaihoz kapcsolódó technológiai életgörbe és annak szakaszai, milyen kapcsolati forma kialakítását eredményezik. A vállalatok különböző termék- és szolgáltatásportfóliókkal rendelkeznek melyekhez, illetve ezek egyes részeihez, egyes elemeihez a technológiai életgörbe különböző szakaszai tartoznak, így a vállalatoknak egyszerre több, különböző kapcsolati típus menedzselésére kell összpontosítaniuk. Stratégiai irányelvek adnak útmutatást a vállalatvezetőknek a kialakítandó kapcsolatokra, amelyek vezetése ezután a vállalati teljesítmény fontos meghatározó eleme lehet.

Mint láttuk az iparági vállalati hálót módosító események szorosan összefüggenek a technológiai változásokkal, így a vállalatok termékeihez kapcsolódó technológiai életgörbével. Az iparágban bekövetkező események kísérte változások hatnak a vállalat által kezelt kapcsolatportfólióra is. A következőkben azokat a kapcsolati típusokat vizsgálom, amelyek a vállalatok között létrejövő vevő-beszállító együttműködések különböző formái lehetnek. Ehelyütt nem foglalkozom az azonos vagy közel azonos fogyasztói igényeket kielégítő termékeket gyártó versenytársak között létrejövő vállalati kapcsolatokkal.

A különböző vállalatközi kapcsolatok kialakítása és menedzselése vonatkozásában érdekes, hogy milyen vezetési struktúrát, illetve kapcsolati formát válasszon egy cég, különböző környezeti körülmények között. Ez stratégiai döntés, mivel kölcsönhatásban van azzal, hogy a cég hogyan határozza meg saját vállalati határait és alapvető képességeit. Az ehhez kapcsolódó szervezeti kérdés, ami már a stratégia megvalósítását jelenti az, hogy mi a különböző típusú kapcsolatok megfelelő menedzselésének módja. Erre egy kutatásokon alapuló tipizálást ismertetek, Bensaou (1997, 1999) „vevői-szállítói kapcsolatok portfóliói” elméletét.

A kutatási eredmények alapján a különböző vállalatközi kapcsolatokat az együttműködésben alkalmazott specifikus beruházások mentén különíthetjük el. Bensaou a kutatását amerikai és japán autógyárak körében végezte. Olyan változókat keresett, amelyek a különböző vállalatoknál együtt mozognak, és szignifikáns kapcsolatot mutatnak olyan tényezőkkel, amelyek általában a stratégiai partnerkapcsolatok jellemzői (pl.: bizalom, kölcsönös függőség stb.). Ilyen változó-

nak bizonyult a *specifikus beruházások szintje*. Ezek olyan tőkebefektetések, amelyek nehezen, drágán ültethetők át más kapcsolatokba, vagy más szállítóhoz, vevőhöz való átvitel során vesztenek értékükből. A vevői oldalon ilyen beruházások azon épületek, eszközök, berendezések, amelyek kifejezetten az adott szállítóra, illetve annak termékeire szabottak, továbbá olyan immateriális javak, mint a szellemi tőke, az oktatás és az információcsere. A szállítói oldalon: az üzemek és a raktárak elhelyezkedése, felszereltsége, a különleges képességek, a szakértők delegálása és az információs rendszerek vevővel való összehangolása tartozik ide.

A modellben a két dimenzió, amelyek alapján a különböző vevő-szállító kapcsolatokat elkülöníthetjük: a vevő specifikus beruházásai és a szállító specifikus beruházásai. Az így kialakított négy kapcsolattípus: a piaci csere, a fogoly vevő, a fogoly szállító és a stratégiai partnerség. Ezt a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

**A vevő-szállító partnerkapcsolatok típusai**

		A szállító specifikus beruházásai	
		Alacsony	Magas
A vevő specifikus beruházásai	Alacsony	Fogoly vevő	Stratégiai partnerség
	Magas	Piaci csere	Fogoly szállító

Forrás: Bensaou, M. (1999, 36. o.)

A *piaci cserénél* egyik fél sem fejleszt ki a másik félre specializált eszközöket. Mindkettő olyan beruházásokat hajt végre, amelyek nemcsak az adott kapcsolatban alkalmazhatók. Így a partnerváltás korlátjai és költségei alacsonyak. A *fogoly vevő* esetében a szállító van előnyösebb pozícióban, a vevőt kiszolgáltató tartja, különösebb nehézségek nélkül lecserélheti. Ez azért van, mert a vevő a kapcsolat fenntartása érdekében speciális eszközöket alakított ki, míg a szállító nem kötelezte el magát ilyen mértékben. A *fogoly szállító* ennek épp az ellentétes esete: a teszte szabott beruházásai miatt a szállító van kiszolgáltató helyzetben. A *stratégiai partnerség* mindkét fél számára elkötelezettséget jelent, úgymond egymáshoz kötik kezüket. A 2. ábrán látható fogoly beszállító és fogoly vevő kapcsolatok tehát aszimmetrikusak, melyekben vagy a vevő, vagy a beszállító kapcsolat specifikus beruházásokra kényszerül, hogy partnerét megtartsa. Míg a piaci kapcsolat és a stratégiai partnerség egyenrangú

kapcsolatot takar. A különböző kapcsolattípusok között nincs különbség az elért teljesítmény terén, azaz minden típusban lehetnek magas és alacsony teljesítményű kapcsolatok. Egyik típus sem, még a stratégiai partnerség sem, nevezhető különbnek, jobbnak a többinél. Mindez azt jelzi, hogy az együttműködések eredményessége a kapcsolat működtetésének függvénye.

A kontingenciaelmélet alaptételére építve, a sikeres vállalati stratégiát a környezet függvényében kell megalkotni. A vállalati kapcsolatok kialakításának alapja is környezetfüggő: (1) a termék és a kapcsolódó technológia jellemzőinek, (2) a piaci versenyviszonyoknak és (3) a beszállítói piac sajátosságainak figyelembe vételére épül. A 3. táblázat részletesen tartalmazza,

3. táblázat

Kapcsolattípusok jellemzői a környezeti tényezőkkel való összefüggés alapján

		A szállító specifikus beruházásai	
		Alacsony	Magas
A vevő specifikus beruházásai	Magas	<p><b>Fogoly vevő</b></p> <p><b>Termékjellemzők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technikailag komplex</li> <li>■ Jól bevált technológiára alapozott</li> <li>■ Kevés termékinnováció és fejlesztés</li> </ul> <p><b>Piaci jellemzők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stabil kereslet, korlátozott piacnövekedés</li> <li>■ Koncentrált piac, kevés számú tapasztalt szereplő</li> <li>■ A vevő által fenntartott saját gyártási kapacitás</li> </ul> <p><b>A szállító jellemzői</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nagy raktárak</li> <li>■ Védett technológiák</li> <li>■ Kevés számú, erős pozíciójú eladó</li> <li>■ Erős alkupozíció</li> <li>■ A vevők erősen függenek a szállítóktól, a technológiájuktól és szakértelmüktől</li> </ul>	<p><b>Stratégiai partnerség</b></p> <p><b>Termékjellemzők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Magas fokú testre szabás</li> <li>■ Közel áll a vevő alapvető képességeihez</li> <li>■ Kulcsfolyamatok kölcsönös összehangolása</li> <li>■ Bonyolult alkatrészek, integrált alrendszer</li> <li>■ Új technológiára alapozott</li> <li>■ Termék-, technológiai, folyamatinnováció</li> <li>■ Gyakori designváltoztatás</li> <li>■ Erős tervezői szakismeret igényel</li> <li>■ Magas tőkebefektetés</li> </ul> <p><b>Piaci jellemzők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erős kereslet és magas piaci növekedési ráta</li> <li>■ Erősen versenyző és koncentrált piac</li> <li>■ Szereplők gyakori cserélődése, a domináns, állandó termékváltozat hiánya miatt</li> <li>■ Vevő fenntartja a házon belüli tervezést és tesztelést</li> </ul> <p><b>A szállító jellemzői</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nagy raktárak, széles termékskála</li> <li>■ Erősen védett technológia</li> <li>■ Kutatásban / innovációban aktív</li> <li>■ Tervezési, gyártási és szervezési szakértelem</li> </ul>
	Alacsony	<p><b>Piaci csere</b></p> <p><b>Termékjellemzők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erősen standardizált termékek</li> <li>■ Érett technológia</li> <li>■ Alacsonyfokú innováció és ritka designváltozás</li> <li>■ Technikailag egyszerű termékek vagy jól strukturált, bonyolult gyártási folyamat</li> <li>■ Alacsony fokú testre szabás</li> <li>■ Kevés műszaki erőfeszítést és szaktudást igényel</li> <li>■ Kicsi tőkebefektetés</li> </ul> <p><b>Piaci jellemzők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stabil/csökkenő kereslet</li> <li>■ Erős versenypiac</li> <li>■ Sok megfelelő beszállító</li> <li>■ Változatlan szereplők</li> </ul> <p><b>A szállító jellemzői</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nem védett technológia</li> <li>■ Alacsony átváltási költségek</li> <li>■ Gyenge alkupozíció</li> </ul>	<p><b>Fogoly szállító</b></p> <p><b>Termékjellemzők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technológiailag komplex termékek</li> <li>■ Új technológiai alapú (szállítók által kifejlesztett)</li> <li>■ Fontos és folyamatos innováció, és funkcionalitás a termékkategóriákban</li> <li>■ Jelentős műszaki szakértelem szükséges</li> <li>■ Nagy tőkebefektetés</li> </ul> <p><b>Piaci jellemzők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Magas növekedési rátájú piaci szegmens</li> <li>■ Kezdetlen verseny</li> <li>■ Kevés hozzáértő szereplő</li> <li>■ Instabil piac, változó szállítókkal</li> </ul> <p><b>A szállító jellemzői</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Védett technológia</li> <li>■ Jó pénzügyi helyzetű szállítók</li> <li>■ Jó szállítói K+F</li> <li>■ Szállítók alacsony alkupozíciója</li> <li>■ Vevőktől való erős függés</li> </ul>

Forrás: Bensaou, M. (1999, 38.o.)

hogy e három faktor mentén a négy kapcsolatstratégia miben tér el egymástól.

Miután megállapítottuk, hogy az adott környezet milyen kapcsolattípust kíván meg, második lépésként hozzá kell rendelnünk a megfelelő menedzsment megközelítést. Bensaou az egyes kapcsolatmenedzsment típusokat három dimenzió szerint osztályozza: (a) információáramlás módja, (b) a vállalat határait kiterjesztő tevékenységek jellemzői (boundary spanners' task), amit nevezünk a kapcsolattartó feladatok formalizáltságának, (c) a kapcsolaton belüli szociális légkör, a vállalati folyamatok és kultúra. (4. táblázat)

A piaci csere jellegű kapcsolatok esetében az információcsere a hivatalos utakon, tárgyalásokon vagy árajánlatok formájában történik. A tervezés nem közös munka eredménye, a szállító a gyár igényei alapján dolgozik. Jól bevált, formalizált rutinmódszerek gondoskodnak a cégek közti koordinációról. A személyes kapcsolattartás a vevő és a szállító munkatársai között korlátozott, ritka a személyes kölcsönös látogatás. Bár a személyes együttműködés, kooperáció nem jellemző, a két cég közötti viszony kiegyensúlyozottnak mondható. A jól működő kapcsolat alapja ekkor a tisztességes szerződések megkötése és mindkét oldalról történő betartása, melyekben a feladatokat, kockázatokot, határidőket fair módon osztják el.

A fogoly vevő típusú kapcsolatoknál a cégek közötti koordinációt jól kezelhető, kis lépésekre és folyamatokra bontják le. A kommunikáció az előző stílushoz képest jóval szélesebb csatornákon folyik, sokkal intenzívebb. A feladatok jól strukturáltak, ám a cégek kapcsolattartói bevalottan sok időt töltenek egymással. Ennek ellenére a kapcsolati légkör általában feszült, a bizalom hiánya a jellemző. A rossz reputáció a szállítók oldalán jelentkezik, a vevők fejlesztési és tanácsadási igyekezetei ellenére.

A stratégiai partnerségnél az együttműködő felek közt állandó az információáramlás mind formalizált, mind személyes csatornákon keresztül. A cégek képviselői gyakran látogatják egymást, a közös projektek mindennaposak. A partnerek gondoskodnak róla, hogy információátviteli és továbbítási rendszerük egymással minden részterületen kompatibilis legyen. A technológia gyors változása megnehezíti a tervezést, ezért a feladatkörök általában rosszul definiáltak, nem rutinszerűek. A kapcsolattartók sok időt töltenek együtt,

A piaci csere jellegű kapcsolatok esetében az információcsere a hivatalos utakon, tárgyalásokon vagy árajánlatok formájában történik. A tervezés nem közös munka eredménye, a szállító a gyár igényei alapján dolgozik. Jól bevált, formalizált rutinmódszerek gondoskodnak a cégek közti koordinációról. A személyes kapcsolattartás a vevő és a szállító munkatársai között korlátozott, ritka a személyes kölcsönös látogatás. Bár a személyes együttműködés, kooperáció nem jellemző, a két cég közötti viszony kiegyensúlyozottnak mondható. A jól működő kapcsolat alapja ekkor a tisztességes szerződések megkötése és mindkét oldalról történő betartása, melyekben a feladatokat, kockázatokot, határidőket fair módon osztják el.

4. táblázat

Vezetési jellemzők a különböző kapcsolati típusoknál

<p><b>Fogoly vevő</b></p> <p><b>Információáramlás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Széles körű, részletes, folyamatos és kölcsönös információcsere</li> <li>▪ Rendszeres, gyakori és kölcsönös látogatások</li> </ul> <p><b>Feladatok formalizáltsága</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturált, előre jelezhető feladatok</li> <li>▪ Sok időt töltenek a beszállítókkal</li> </ul> <p><b>Vállalati folyamatok és kultúra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feszült légkör, kölcsönös bizalom hiánya</li> <li>▪ A szállítókat kezdetben nem vonják be a tervezésbe</li> <li>▪ A vevő kooperáció felé hajlik</li> <li>▪ A szállítók hírneve nem feltétlenül pozitív</li> </ul>	<p><b>Stratégiai partnerség</b></p> <p><b>Információáramlás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Széles körű, gyakori, részletes információcsere</li> <li>▪ Rendszeres kölcsönös látogatások és gyakorlatok</li> </ul> <p><b>Feladatok formalizáltsága</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rosszul definiált, rosszul strukturált feladatok</li> <li>▪ Nem rutinszerű, gyakori nem várt események</li> <li>▪ Sok időt töltenek a szállítókkal koordináció végett</li> </ul> <p><b>Vállalati folyamatok és kultúra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kölcsönös bizalom és elkötelezettség</li> <li>▪ A vevő erős elkötelezettsége</li> <li>▪ A szállítók korai bevonása a tervezésbe</li> <li>▪ Széles körű kapcsolódó akció és kooperáció</li> <li>▪ Jó hírű szállítók</li> </ul>
<p><b>Piaci csere</b></p> <p><b>Információáramlás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korlátozott információcsere, főként a szerződéskötésnél</li> <li>▪ Működési folyamatok koordinációja és ellenőrzése</li> </ul> <p><b>Feladatok formalizáltsága</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kevés idő eltöltése a szállítóval</li> <li>▪ Strukturált, rutin feladatok, kevés függetlenséggel</li> </ul> <p><b>Vállalati folyamatok és kultúra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pozitív szociális légkör</li> <li>▪ Közös akciók, kooperáció hiánya</li> <li>▪ A szállítókat kezdetben nem vonják be a tervezésbe</li> <li>▪ Szállítók jó hírneve és igazolt szakmai tapasztalata</li> </ul>	<p><b>Fogoly szállító</b></p> <p><b>Információáramlás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alacsony szintű információcsere</li> <li>▪ Kevés kölcsönös látogatás, főként a szállítók részéről</li> </ul> <p><b>Feladatok formalizáltsága</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kevés idő a szállítóval</li> <li>▪ Komplex, koordinációs feladatok</li> </ul> <p><b>Vállalati folyamatok és kultúra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Magas fokú bizalom</li> <li>▪ Korlátozott kooperáció</li> <li>▪ Kevés közös akció</li> <li>▪ A gondok oroslán része a szállítóé</li> </ul>

Forrás: Bensaou, M. (1999, 39. o.)

leginkább koordinációs feladatokat oldva meg. A cégek közti viszony oldott, bizalomra és együttműködésre épül. Közös feladatként kezelik a tervezést, a kutatást, a felkészülést stb. Gyakran konfliktusok támadnak az árazás, a költségmegosztás, minőség kérdéseivel kapcsolatban, de az ilyen összeütközéseket inkább együttműködve oldják fel, mintsem konfrontációval.

Az előző kategóriákhoz képest a fogoly szállító modellben kisebb az információáramlás szerepe. A kommunikáció főként a koordináció területét érinti és kevésbé az ellenőrzést. Kevesebb időt töltenek a szerződések tárgyalásával vagy a szállító ellenőrzésével. A személyes kapcsolattartás, a látogatások terhe egyoldalúan a szállítón van. A kapcsolatok légkörét általában kölcsönös bizalom jellemzi, ám ez nem fejlődik tovább aktív közös tervezéssé és együttműködéssé.

A vállalat helyes kapcsolati portfóliójának felépítése vagy újraépítése az előzőekben ismertetett két kérdéskör összehangolásának eredménye. Tehát három lépésből áll: (1) a kapcsolati típusok stratégiai alapú kiválasztása a termék, a technológia és a piac adta feltételrendszerben, (2) minden típushoz a megfelelő vezetési mód meghatározása, (3) majd e kettő összekapcsolása az elvárt és a tényleges kapcsolati képességek alapján. A harmadik lépés eredményeként kialakuló lehetőségeket mutatja a 3. ábra.

3. ábra

**A kapcsolati portfóliók vezetése**

A kapcsolat elvárt intenzitása	Magas	Alultervezett kapcsolat	Megfelelő kapcsolat
	Alacsony	Megfelelő kapcsolat	Túltervezett kapcsolat
		Alacsony	Magas

**A kapcsolat tényleges intenzitása**

Forrás: Bensaou, M. (1999, 43. o.)

Kétféle sikeres és kétféle kudarcra ítélt (alul-, ill. túltervezett) kapcsolat létezik, aszerint, hogy a piaci követelmények milyen intenzitású kapcsolatot kívánnak meg, és ennek a vállalat mennyiben tesz eleget. A megfelelően működtetett, sikeres kapcsolatokban az elvárások és az adottságok megegyeznek, a kudarcnál pedig eltérnek. Ha például a vállalat sokat investál a bizalom kiépítésébe gyakori látogatásokkal, míg a piac és a termék csupán személytelen ellenőrzést és adatcserét kívánna meg, akkor a kapcsolat túltervezett. Amikor az ellenkezője valósul meg a kapcsolat alultervezett.

**Összegzés**

Ebben az írásban a stratégia versenyszempontú megközelítését egészítettük ki olyan elemekkel, melyek a vállalatok közötti együttműködések stratégiai jelentőségét hangsúlyozzák. Alapvető különbségként ki kell emelni, hogy míg a porteri megközelítés az egyedül versengő vállalatokra vonatkozik iparági kontextusukat vizsgálva, addig itt a vállalati kapcsolatok és az általuk kialakított hálózatok stratégiai összefüggései jelentik az értelmezés alapegységét. Ebből adódóan azonos és eltérő elemeket is találunk a két koncepcióban. A piaci és iparági általános jellemzők azonosak, míg vannak eltérések a két koncepció elemzési keretében.

A vállalati kapcsolatrendszer kialakításának stratégiai menedzsmentjéről összefoglalóan a következőket állapíthatjuk meg. Alapul véve a környezeti adottságokat, mint a termékjellemzők, a piac jellemzői és a szállítók jellemzői, kell kialakítani az ennek megfelelő kapcsolattípust. A különböző üzletágaknak, termékeknek és szolgáltatásoknak más-más környezeti tényezői révén a vállalati kapcsolatrendszer egy portfólióvá válik, melyben az egyes partnerekkel a különböző környezeti tényezőket figyelembe véve, különböző módon áll fenn a viszony. A kapcsolatokat és az erre épülő kapcsolatportfóliót a megfelelő menedzsmenteszközökkel kell irányítani. A koordináció legfontosabb három területe az információáramlás megfelelő módjainak, a kapcsolattartás formalizáltsága, valamint a vállalati folyamatok és kapcsolati kultúra kiépítése. Végül a megfelelő kapcsolati típus kialakításának és működtetésének helyes összehangolása segít elkerülni a kapcsolat alul-, illetve túltervezéséből adódó kudarcot. Ehhez szükséges, hogy tisztában legyünk a kapcsolat intenzitásának a piac által elvárt és a ténylegesen megvalósuló mértékével.

A stratégia alapjának időbeli változása, így egy iparág fejlődése összességében a termékéletgörbe és a technológiai életgörbe függvényében írható le. A két modell stratégiai vonatkozású eltérése leginkább abban mutatkozik meg, hogy míg a termékéletgörbe jellemzően egy, a terméket „birtokló” vállalat stratégiájára van meghatározó befolyással, addig a technológiai életgörbe az ahhoz kötődő vállalatok hálózatára és az egyes szereplők hálózati stratégiájára. Ehhez kapcsolódik a belső hatékonyság fokozása által elérhető versenyelőny növelése, és a szinergiák kiterjesztése a vállalati határokon kívülre. Ezek nevezhetők írásunk központi üzenetének a vállalati stratégia számára.

Felhasznált irodalom

- Bayer József – Czakó Erzsébet (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 1999. 2. szám, 14-24. o.
- Bensaou, M. (1997): Not by Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolios of Relationships, Working Paper, Fontainebleau, INSEAD, 97/110/TM
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer, p. 35-44.
- Burt, R. S. (1992): The Social Structure of Competition in: Nohria N. – Eccles R. G. (ed.) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press, p. 57-91.
- Chikán Attila (1997): *Vállalatgazdaságtan*, Budapest, Aula Kiadó
- Child, J. – Faulkner, D. (1998): *Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford, Oxford University Press
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the firm, *Economica*, 1937., 4., pp. 386-405, magyarul megjelent (1993): A vállalat természetete, in: *A vállalat és működése, Kiegészítő irodalom a vállalatgazdaságtan tanulmányozásához*, Budapest, AULA Kiadó
- Gulati, Ranjay (1998): Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19., p. 293-317.
- Gulati, R. (2001): Creating and Managing Strategic Partnership – Grand Final, Course Summary, 35 of 67 [www.ranjaygulati.com](http://www.ranjaygulati.com)
- Könczöl Erzsébet (2002): Magyar vállalati stratégiák a gyakorlatban, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Stratégiai menedzsment előadás, 2002. március 14.
- Madhavan, R. – Koka, B. R. – Prescott, J. E. (1998): Networks in Transition: How Industry Events (Re)shape Interfirm Relationships, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 439-459.
- Mohr, J – Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 135-152.
- Nohria, N. – Garcia Pont, C. (1991): 'Global strategic linkage and industry structure', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, p. 105-124.
- Nohria, N. – Eccles, R.G. (ed.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége. *Vezetéstudomány*, 1-2. sz., 34-47. old., az eredeti mű: Prahalad C. K. and Hamel G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, No. 90311, pp: 79-91.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free press, New York, magyarul megjelent Porter, M. E. (1993): *Versenysztratégia, Iparágak és versenytársak elemzési módszerei*, Budapest, Akadémia Kiadó
- Powell, W. W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, Greenwich CT, JAI Press
- Roberts, E. B. – Liu, W. K. (2001): Ally or Acquire? How Technology Leaders decide, *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW FALL 2001*, p. 26-34.
- Szabó Katalin – Kocsis Éva (2000): *A posztmodern vállalat, Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban*, Budapest, Oktatási Minisztérium
- Szanyi Miklós – Tari Ernő (2000): Külső és belső vállalati hálózatok kialakulása és működése a külföldi és hazai gyakorlatban, Záró tanulmány, GM 2116/a/99 nyilvántartási számú kutatási projekt, Budapest, június
- Tari Ernő – Buzády Zoltán (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában *Vezetéstudomány*, 29. (2), p. 35-47.
- Utterback, J. M. (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston, Harvard Business School Press, hivatkozta: Roberts E. B., – Liu W. K. (2001)
- Yoshino, M. – Rangan, S. (1995): *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalisation*, Boston, Harvard Business School Press
- Zakon, A. J. (1993): Das Gewinndreieck, in Ballo v. Oelinger (Hg.) *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch*, Econ Verlag, hivatkozta: Bayer J. és Czakó E., (1999)
- Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press

Lábjegyzetek

- 1 A tanulmány a szerző PhD disszertációtervezetéhez és az OTKA F037789 kutatási program irodalom-feldolgozó munkálataihoz kapcsolódik, így nagyban épít a felhasznált irodalomban felsorolt művekre.
- 2 A vállalatközi kapcsolatok jellemzőivel foglalkozik: pl.: Powell, 1990; Yoshino – Rangan 1995; Bensaou, 1998; Gulati, 1998; Tari és Buzády, 1998.
- 3 A háló, hálózat, vállalati háló, vállalati kapcsolati háló fogalmakat szinonimaként használjuk.
- 4 Erről lásd részletesen: pl. Nohria- Eccles 1992; Powell 1990; Child-Faulkner, 1998; Szanyi-Tari, 2000; Szabó-Kocsis, 2000

BENCSIK Andrea

## CSOPORTSZEREPEK ÉS CSOPORT- FEJLŐDÉS A TUDÁSMENEDZSMENT SZOLGÁLATÁBAN

Van-e összefüggés, – és ha igen, milyen, illetve hogyan írható le – a csoportfolyamatok egyes fázisainak lezajlása során igényelt, és a sikeres működésük biztosításához szükséges csoportszerepek között? Az értelmi és érzelmi intelligencia szintjei és a csoportfejlődés fázisai hogyan állíthatók párhuzamba, és ezek együttese befolyásolja-e a szervezeti változások menedzselését, a tanulószervezetté válás folyamatát, a tudásnak a szervezeti memóriában való rögzülését? Ezekre a kérdésekre keresi a választ a szerző.

A sikeres szervezeti működés feltételeként többek között a csoportok, mint a szervezet alappilléreinek kiegyensúlyozott működését kell kiemelni. Ezzel szoros kapcsolatban áll a belbini csoportszerepek érvényesülése – mint előfeltételek – a személyi összetétel szempontjából. Ezen túl szükség van arra, hogy a csoport megfelelő szervezeti kultúra keretei között, kellő intelligenciával, a saját fejlődési fázisait „túlélve” biztosítani tudja a tanulószervezetté válás, mint a változásmenedzselés zökkenőmentes megvalósítását (ellenállás leküzdése). A kellően magas szintű érzelmi intelligencia (EQ) érvényesítése, és a megszerzett tudás (csoportos tanulás) megőrzése, adaptálása (tudásmenedzselés), az ugyancsak kellően magas szintű értelmi intelligencia (IQ) által.

Annak érdekében, hogy a tanulmány logikája minden olvasó számára egyértelmű és világos, illetve azonosan értelmezhető legyen, a gondolatsorban szereplő szakterületek néhány definícióját, alapgondolatát a következőkben ismertetem.

A *változásmenedzselés* tudatos emberi beavatkozás, mely a dolgok korábbi, megszokott rendjének megváltoztatására irányul, célja valamilyen szükséglet kielégítésére való törekvés.

A változás sokféle lehet,

- irányított, amikor a szervezet vezetőjének tudatos beavatkozása mellett a teljesítmény fenntartása vagy fokozása a cél,

- tervezett, amikor a szervezet alkalmazkodóképességének javítása, az egyének viselkedésének változása a cél,
- egyéni vagy individuális szintű,
- szervezeti szintű,
- gyors,
- lassú.

A mindennapok gazdasági feltételei között, a szervezetek egyensúlyi állapotban tevékenykednek, de ha bármely irányban megbomlik az egyensúly, felmerül a változtatás szükségességének kérdése. A szervezeti változások megvalósításának vannak hajtó és fékező erői, melyek közül a hajtóerők túlsúlya esetén elindulhat a változás menedzselése. A változások kivitelezése során Sok veszéllyel és problémával kell a vezetőnek szembe néznie, de ezek közül az egyik legnagyobb kihívást a változással szembeni ellenállás leküzdése jelenti. Az *I. táblázat* – a teljesség igénye nélkül – a legfontosabb és leggyakrabban felmerülő okokat tekinti át egyéni, csoportos és szervezeti szinten, egymás mellé rendelve az okok közötti összefüggésre utaló tényezőket.

A tanulmány későbbi részeiben látni fogjuk, hogy ezen okok leküzdése kulcsfontosságú a tanulószervezetté válás útján. Azok az eszközök, amelyek segítségünkre vannak az ellenállás okainak megértésében és kezelésében, elsősorban a szervezeti csoportok kultúrája és érzelmi intelligenciája körül keresendők. Nézzük sorban az itt emlegetett fogalmakat!

Változások okai

Egyéni eredetű okok	Csoportos eredetű okok	Szervezeti eredetű okok
Félelem az újtól	Fantázia, szimbolizálás	
Ragaszkodás a szokásokhoz	Működési rutinok	Szervezeti struktúra konzerváló ereje
Függőség másoktól	Csoport kultúra, konformitás	
Félreértés és bizalom hiány	Hatalom, projekció	
Gazdasági jellegű okok (bér)	Autokratív vezetés	Erőforrás korlátok
Különböző értékelés	Normák	Szervezetten belüli megállapodások, egyezségek
Versengő elkötelezettség	Védekező mechanizmus	
Nagy előfeltevések	Idealizálás, konformitás	

„A *tanulószervezet* lényegileg olyan szervezetet jelent, amely jövőjének megvalósítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.” [10]

Egy másik megközelítés szerint: [4]

„Képes tudást létrehozni vagy megszerezni, képes tudást elterjeszteni a szervezetben és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések, tapasztalatok alapján.”

A tanulószervezetek működésének kulcseleme az egyéni és csoportos tanulás, a szervezetnek olyan képessége, amelynek folyamatos fejlesztése által bármely változáshoz könnyen alkalmazkodva, az újat el-sajátítva, mindig is a szervezet sajátja marad.

Mivel a tanulószervezetek életében a figyelem az emberi tényezőre, annak magatartására és társas kapcsolataira összpontosul, a változások megvalósítása során egy ilyen szervezet kialakításának irányába (vagy már létező tanulószervezet átalakítása során) a szervezeti és csoport kultúra, valamint a csoport érzelmi intelligenciája van segítségünkre.

Ahhoz, hogy a csoport *érzelmi intelligenciájának* fogalmához eljussunk, először egyéni szinten kell tisztáznunk jelentését. Goleman szerint [7] a magas EQ-val rendelkező személy az érzelmek *tudatában* van, és képes arra, hogy *szabályozza* azokat. Ez az egyén belső énjére és kifelé, más személyek felé is megnyilvánul. A csoportos EQ bonyolultabb, mint az egyéni, mivel a csoportokban több szinten jelentkezik kölcsönhatás. Ennek megfelelően figyelembe kell venni a tagok érzelmeit, a csoport érzelmeit és hangulatát, illetve más csoportok, egyének érzelmeit. Első hallásra úgy tűnik, mintha ez a megközelítés inkább hátráltatná, mint segítené a sikeres változást. Gondoljunk azonban arra, hogy a változások

elindításakor jelentkező ellenállás, azok okainak kiderítése mennyivel egyszerűbb egy olyan közösségben, ahol az érzelmi intelligencia kellően magas szinten van ahhoz, hogy elfogadja és megértse, sőt mi több segítse a félelmek, a bizonytalanság és a bizalmatlanság kezelését! A sikeres csoportmunka modelljét tekintve [6] az érzelmi intelligencia alapkritérium.

Mi kell még ahhoz, hogy az eredmény valóban kezelhetővé váljék? Az a kulturális háttér, mely hagyja, sőt segíti érvényesülni a szervezeti csoportok érzelmi intelligenciájának fejlesztésére irányuló törekvéseit, és biztos hátteret ad az esetleges konfliktusok korrekt kezelésére.

A csoportok munkájának sikeres megvalósításához az érzelmi intelligencián túl felsorolható még néhány olyan tényező, mely a sikeres működésüket befolyásolja. Például: [9]

- részvételen alapuló vezetés,
- a jövőre való fókuszálás,
- megosztott felelősség,
- összpontosítás a feladatra,
- meghatározott cél,
- magas fokú kommunikáció,
- kreativitás,
- gyors válaszadás stb.

Van azonban egy igen lényeges kritérium, a *csoportszerepek* érvényesülése, melyek fontosságát szeretném megvilágítani, valamint a csoportfejlődés fázisait végigkísérve rámutatni arra, hogy a team eredményesség modelljének egymásra épülési fázisai hogyan feleltethetők meg a csoportok alakulása során végbemenő jelenségeknek. Ezeket azonban befolyásolják azok a *csoportszerepek*, amelyek a belbini csoportosításnak megfelelően az egyes fázisokban el-

engedhetetlenül szükségesegek, s a kiforrott csoportműködés szakaszában pedig komoly mértékben hatással vannak a feladatok teljesítésének minőségére.

A sikeres csoportműködéshez Belbin vizsgálatai alapján [5] a következő csoportszerepeket betöltő egyéniségű tagokra van szükség:

- vállalat embere (vállalatépítő),
- elnök,
- serkentő (formáló),
- palánta (ötletgyártó, mag),
- forrásfeltáró (kapcsolatépítő),
- helyzetértékelő (felügyelő-ellenőrző),
- csapatjátékos (team munkás),
- megvalósító (befejező).

Az egyes csoportszerepek jellemzőit később tárgyaljuk.

A csoportfejlődéssel kapcsolatos kutatások a csoport dinamikai kutatásokkal indultak el az Egyesült Államokban, az 1930-as években. Az első kutatások Kurt Lewin nevéhez fűződnek. Szerinte a feltárt törvényszerűségek bármilyen csoportra igazak, magából a társas helyzetből következően. Azóta számtalan kutatás folyt és folyik ma is, melyek egységesen állapítják meg a csoportfejlődésre vonatkozó folyamat fázisait, csupán azok elnevezésében különböznek egymástól. A tanulmány további részében a következő elnevezéseket tekintjük érvényesnek: [11]

- tájékozódás, kialakulás,
- konfliktus, roham,
- együttműködés, normaalkítás,
- termékenység, illetve teljesítés,
- változtatás, átalakulás.

A fejlődési fázisokban beazonosíthatók azok a törénések, melyek hosszabb-rövidebb időtartamon keresztül jellemzik a csoport működését, s ahhoz, hogy valójában képes legyen a társaság kezelni a helyzetet, vagy biztosítani az egyik fázisból a másikba történő kultúrált elmozdulást, szükség van arra, hogy néhány domináns jellem kézben tartsa az eseményeket. Bár a csoportfejlődés fázisai általában maguktól is végbemennek, érdemes megvizsgálni azt az esetet, ha kifejezetten szándékolt módon válogatjuk ki a csoport tagjait, s igyekszünk a csoportszerepektől eltérő vagy nagyon hasonló egyéniségeket összerendelni. A folyamatok másként alakulnak. Lassulnak, sokkal több konfliktussal járnak, vagy már a kezdeti fázisban kudarcot vallanak. Meg tudjuk mondani, hogy a csoportfejlődés fázisaiban mely szerepekre van inkább szükség, – a többi rovására –, illetve az érzelmi intelligenciát feltételező, a csoportok sikeres működését le-

író modellben megjelenő csoportjellemzőkkel ezek hogyan segíthetők.

*Miért érdemes foglalkozni azzal a kérdéssel, hogy a csoportok segítik-e a változás végrehajtását, s hogy mire van szükség a sikeres csoportműködéshez, annak érdekében, hogy a csoportos tanulás révén a szervezet tanulószervezetté válását megkönnyítsük?*

A kérdésre a válasz legalább annyira összetett, mint az a gondolatsor, amit eddig bemutattam.

A tanuláselmélet kutatói között nincs egyetértés abban, hogy a szervezetek életében és azon belül a csoportok működése során hogyan érvényesíti hatását a *megfigyeléses tanulás*, vagy létrejöhet-e *komplex tanulás* a csoporton belül, vagy inkább a *tapasztalati tanulás* érvényesül?

Argyris és Schön kutatásai [1] segítenek a kérdés megválaszolásakor. Véleményük szerint két dolognak kell teljesülnie ahhoz, hogy a csoportok szintjén is érzékelhető tanulásról beszéljünk.

Először is: az egyéneknek a változás során létrehívott céloknak megfelelően kell cselekedniük, vagyis a változás érdekében megteendő dolgokat végre kell hajtaniuk.

Másodszor: az egyének által felvetett ötleteknek, javaslatoknak, azok minősítésének és végrehajtása során szerzett tapasztalatoknak bele kell épülniük a *szervezeti memóriába*, vagyis más csoportok számára is hozzáférhetővé kell válniuk.

Ahogy a gyerekek megtanulják a felnőttektől a beszédet, a viselkedési normákat stb., a szervezetben is az által tesznek szert a tudásra (az egyének, csoportok és a szervezet egésze), hogy annak tagjai tapasztalatokat szereznek, azokat elemzik és értékelik, a szerzett ismereteket rögzítik és felhasználják, vagyis alkalmazzák. Ez a tapasztalati tanulás, egyhurkos tanulása a csoportnak és a szervezetnek. A szakirodalomból ismert egyhurkos tanulásra minden szervezet képes, amikor is a cselekvése elvárt és valós eredményei közötti különbség kiküszöbölésére törekszik. A szervezet képességeiről Józsa ír [8], s gondolatait kiegészíti egy jól szerkesztett áttekintő ábrával, melynek segítségével a szervezet egészének, és ezen belül a csoportok tanulásának megújulási lehetőségeiről gondolkodtat el.

Ennél magasabb szint, amikor a különbség okát is keresik, mely az emberi értékrend, attitűd és követett normák megváltoztatását igényli.

Az instrukcionális tanulás esetén a szervezet lemásolja mások rutinjait, majd azokat a sajátjaként használja, ez a kéthurkos tanulás. A legmagasabb szint, amikor magát a tanulás folyamatát veszi vizsgálat alá a szervezet, ez a deuteró tanulás [2]

Valójában a hosszú távú sikert ez utóbbi két kategóriába tartozó szervezetek képesek garantálni.

Ahhoz, hogy ezt elérje a szervezet, először biztosítani kell azokat a feltételeket, melyek megalapozzák a tudás szervezeti memóriában való rögzülését, vagyis az ehhez vezető utat kell egyértelművé tenni. Ez azt jelenti, hogy a csoportok tanulása által – melynek magas szintjét az egyéni és csoportos értelmi és érzelmi intelligencia kellően magas fokú érvényesülése jelenti – elkötelezett, sikeres, a szervezeti célokat magáénak valló csoport hozható létre. Ennek megfelelő összetétele (a csoportszerepek érvényesülése) segíti a bizalom megalapozását, az együttműködés, a kapcsolatok, a segítségadás, a kötődés szorosabbra fűzését, s így nem lesz gátja később a tudástranszfer (megosztás, átadás) fázisában a *tudásmenedzselés* megvalósulásának – ami egyébként e vezetői terület egyik kulcsproblémája. Ekkor a szervezet célja az egyéni és csoportos tanulás során megszerzett ismeretek adaptálása, rögzítése, megtartása, átadása, ami valójában a szervezet egészét elvezeti odáig, hogy képes legyen a tagjai által elsajátított ismereteket a szervezet hatékonyabb működése érdekében minél magasabb szinten hasznosítani. Ezekkel az ismeretekkel a szervezet ugyanúgy piaci előnyöket szerezhet, növelheti gazdagságát, mint bármilyen egyéb technikai vagy anyagi javakkal.

A korábbiakban már említettem, (*I. táblázat*) hogy a csoportok is ugyanannyira hajlamosak ellenállni a változásnak, mint az egyes emberek. Vállalati részleg, sőt, teljes cégek is áldozatul eshetnek olyan belső ellentmondásoknak, amelyek „megvédik” őket az eredetileg célul kitűzött számottevő változástól. Pontosán emiatt kell foglalkozni azzal a kérdéssel, hogy mit tudunk tenni annak érdekében, hogy segítsük a szervezetek (csoportok) változási hajlandóságát, s ezáltal erősítsük a tanulási készséget, képességet.

A csoportok belső bizonytalansága, mely a rossz csoportösszetételből vagy az értelmi és érzelmi intelligencia (IQ és EQ) hiányából is fakadhat, a tanulás, a változás gátjává válhat, s a csoportok működése öncélú lesz. Mivel a tanulószervezetekben a csoport tanulása a csoportcél elérését szolgálja, ezért az egyének és a csoport is hajlandó valamilyen szintű bizonytalanságot elviselni. És mivel a csoportcél kapcsolatban áll a számára kiadott, végrehajtandó feladattal, ezért a csoportos tanulás a szervezeti teljesítmény növekedéséhez járul hozzá, adott esetben a sikeres változásmenedzsment végrehajtásához.

A csoportos tanulás képessége, annak minősége, a szervezeti változások, a szervezetfejlesztés, egyáltalán a változásmenedzselés sokat segíthet a siker vagy kudarc érvényesülésében.

A változásmenedzselés első fázisában, a fellazítás során már ki lehet használni a csoportok nyújtotta lehetőségeket az ellenállás leküzdésére, a változásbarát gondolkodásmód kialakítására. Miért jelentenek ezek komoly segítséget?

A változások megvalósítása során jelentkező ellenállás leküzdésében a megértés, az elfogadás, a tolerancia, a bizalom, a magas szintű kommunikáció, a segítségnyújtás azok a fogalmak és cselekvések, melyek pozitív irányban befolyásolják a célok megvalósítását.

A tanulószervezetté válás, a tudásmenedzsment kialakítása a szervezetek életében változást jelent. Minél kisebb zavart okoz a rendszer működésében ez a változás, annál eredményesebben alakítható a jövő. Ehhez szükséges tehát az egyének, és ezen keresztül a csoportokban rejlő olyan képességek kiaknázása, melyek segítik a menedzsereket a fenti elgondolásmód és célok megvalósításában. Bármilyen szervezeti egység (csoport) vagy feladatmegoldás céljából kialakított team a csoportfejlődés fázisain megy keresztül. A fázisok a csoportlétrehozás okának függvényében különböző hosszúságú időtartamot jelentenek. Egy „kvázi stabil” csoport a szervezeti működés során többször is ciklikusan végigéli a csoportfejlődés különböző fázisait akár más-más csoport összetételben.

A Belbin által összeállított kulcsszerepek, melyek meglepte a sikeres csoportműködés előfeltételeként fogalmazható meg, elsősorban vezetői teamekre vonatkozó vizsgálatok és kísérletek eredményei alapján tisztultak le. Saját személyes megfigyeléseim alapján azt mondhatom, hogy e típusok megjelenése és hatékony munkája minden egyéb más csoportos munkavégzés során is érvényes. Ugyanakkor feltehető a kérdés, elegendő-e csak a csoportszerepek érvényesülése, vagy milyen egyéb előfeltételekre van szükség ahhoz, hogy ezek a szervezet bármely szintjén működő csoportok az elvárásoknak és a céloknak megfelelően tegyék dolgukat.

Ahogy a szervezetek működését alapvetően meghatározó külső-belső tényezőket fel lehet sorolni, s ezek között hangsúlyos szerepet kap a szervezeti kultúra, úgy az előzőekben említett szervezeti memória működésében is kulcsszerepet tölt be. Márpedig, ha a kultúra és a memória együtt mozog, egymást befolyásolja, akkor a tudás megszerzésében, megőrzésében, átadásában is elhanyagolhatatlan szerepet kap a kultúra milyensége. Hasonló elvekből kiindulva levezethető a cég filozófiája, a stratégiai célok megvalósíthatóságának feltételei, melyek a belbini csoportszerepeken és kultúrán túl további kritériumok érvényesülését is megkövetelik. Ezek közül számos elemet fel lehet sorolni (sze-

mélyiségjegyek, hangulat, szakértelem stb.) én mégis elsősorban az értelmi képességet (IQ) hangsúlyozom, amely szükségszerűen együtt jár az érzelmi képességek fogalmával, vagyis az érzelmi intelligenciával (EQ).

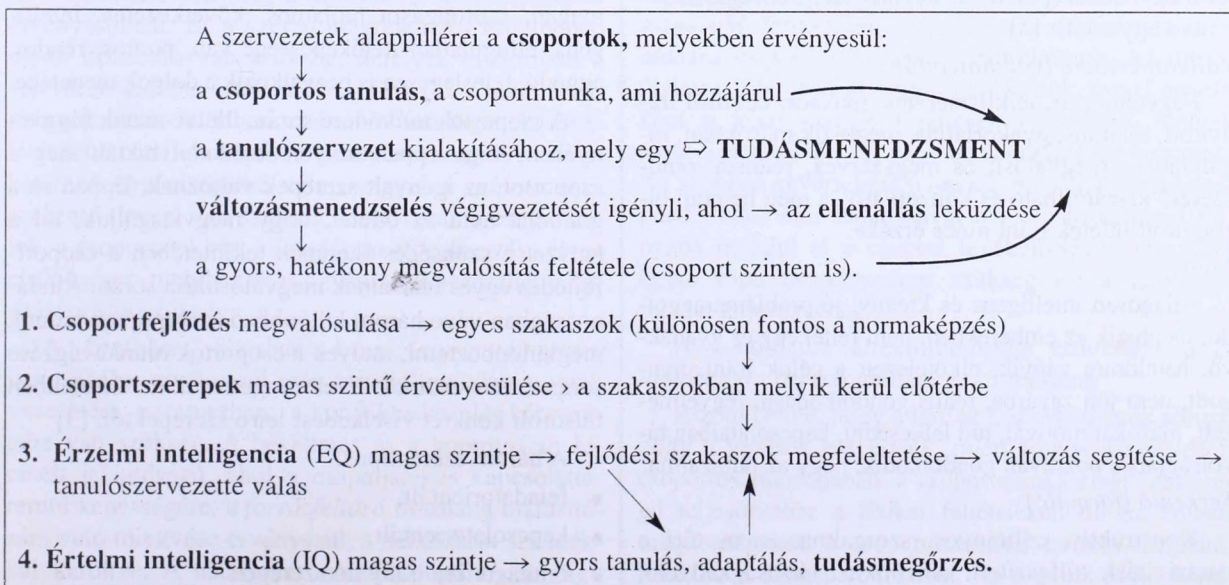
A változásmenedzselés során a tanulószervezetek szervezettefejlesztésében a munka elsősorban az öntanulás irányába mozdítja el a szervezetet, vagyis a szervezeti tagok magatartásformáinak továbbfejlesztését célozza, egyúttal kezdeményezi azt a csoportviselkedést, mely a hierarchiából eredő negatív hatás leküzdését és a teamek autonómiájának növelését célozza.

Ennek során a szervezettefejlesztési munka a csoport érzelmi intelligenciájának kibontakoztatását is elősegíti, mely a csoportfejlődés szakaszainak megfelelően a team eredményességének modelljén keresztül érvényesül.

A szervezettefejlesztési munka első lépéseként a teamfejlesztés (eredményesség modell, érzelmi intelligencia fejlesztése) a nyitottság, a bizalom, erősítésével kezdődik, majd a munkahelyi légkör javításának eredményeként az együttműködés, a közös munkavégzés, a szakadékok áthidalása következik, s mindezen sikerek nyomán a magasabb szintű és jobb eredményt produkáló döntések, a kreatívabb munkavégzés érvényesül. A csoport szerepek hogyan járulnak hozzá a csoport érzelmi intelligenciájának fejlesztéséhez? A könnyebb érthetőség érdekében modellszerűen mutatom be a leírt összefüggéseket és a feltételek szükségszerű meglétét.

A csoportmunkában a csoportfolyamatok érvényesülése során az első fázisban, illetve még azt megelőzően is a vállalati kultúra alapjain működő csoportkultúra részeként az érzelmi és értelmi intelligencia kerül előtérbe. A csoportvezetőké a főszerep, segíté-

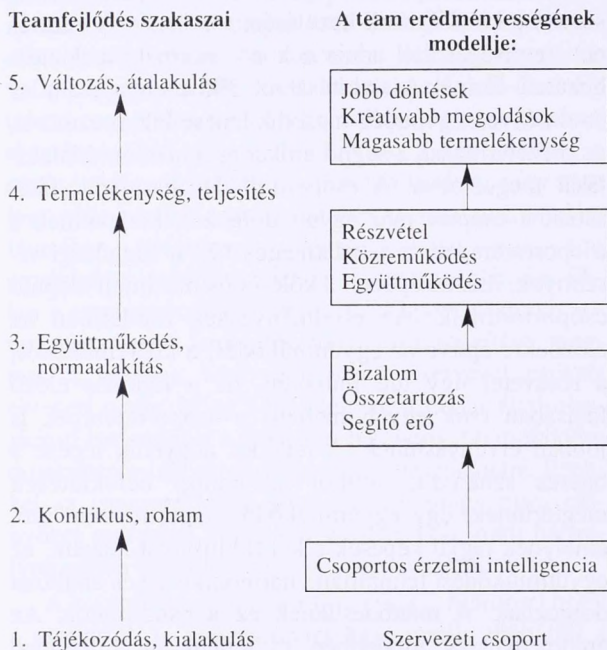
niük kell a belső szerkezet kialakulását, a szerepek tisztázását, buzdítanak a részvételre, megosztják az információkat, és támogatják a kommunikációt a csoport tagjai között. Amennyiben az itt zajló történések megfelelő szinten érvényesülnek, a csoport a második fejlődési szintre lép, úgy, hogy közben a team eredményességét jelentő modellben az érzelmi intelligencia játssza a főszerepet. A csoport ebben a fázisban elsősorban a konfliktusok kezelésére törekszik. A vezetőnek segítséget kell adnia a közös normák, a döntéshozatali formák kialakításához. Eközben a team az eredményesség modell második lépése felé mozdul el, az összetartozást, a segítő erőket és a bizalom kialakítását megcélozva. A csoportfejlődés harmadik fázisában a csoport már együtt dolgozik, kialakulnak a csoportszerepek, a feladatmegosztás, a függőségi viszonyok, összességében a kölcsönös bizalmon alapuló csoportnormák. Az eredményesség modellben az előzőekre építve az együttműködés, a közreműködés, a részvétel úgy tud működni, ha a fejlődés előző fázisában (sok egyéb mellett) a csoportszerepek is jobban érvényesülnek. A fejlődés negyedik lépése a beérés szakasza, amikor az eddigi befektetések megtérülnek, egy együttműködő csoportról van szó, amelynek tagjai képesek a konfliktusaikat kezelni, az együttműködést fenntartani, harmonikusan és önállóan dolgoznak. A működésüknek ez a csúcspontja. Az eredményesség modellben itt lépünk át a legfelső szintre, mikor az előző feltételek teljesülésének nyomán magasabb a termelékenység, kreatívabb a feladatmegoldás és a jobb döntések regisztrálhatók. A fejlődés folyamatában meg kell még említeni azt a fázist, mikor az egyszeri feladatteljesítés után a csoport megszűnik,



vagy állandóan létező csoport esetén egy új fázis indul. Vizsgálataink szempontjából ezen esetnek nincs jelentősége.

Az EQ-ra alapozott csoport eredményesség modellje a teamfejlődés szakaszaival összefüggésben a fentiek alapján az 1. ábra képét mutatja.

1. ábra



Annak érdekében, hogy meg tudjuk feleltetni a szükségesnek ítélt csoportszerepeket az éppen zajló csoportfejlődés történéseinek, nézzük meg röviden összefoglalva, mi is jellemzi az egyes szerepeket betöltő egyéneket (pozitív és negatív tulajdonságaikat tekintve egyaránt): [5]

*Vállalat embere (vállalatépítő):*

Fegyelmzett, lelkiismeretes, makacs, belülről irányított, toleráns, gyakorlatias, megbízik másokban, rugalmatlan, megvalósít és megszervez, realista, rendszerető kiszámítható és konzervatív, a még be nem bizonyított ötletek iránt nincs érzeke.

*Elnök:*

Átlagosan intelligens és kreatív, jó problémamegoldó, megbízik az emberekben, nem féltékeny és gyanakvó, hatalomra vágyik, elkötelezett a célok iránt, nyugodt, nem jön zavarba, reális gondolkodású, fegyelmzett, másokat motivál, tud lelkesedni, kapcsolataiban távolságtartó, pozitívan gondolkodik, nagy az önbizalma.

*Serkentő (formáló):*

Konstruktív, célirányos, szorgalmas, nem tűri a passzivitást, túlfeszített, dinamikus, társaságkedvelő,

türelmetlen, másokat provokál és irritál a viselkedése, valódi vezéregyenység.

*Palánta (ötletgyártó, mag):*

Kreatív, ötletgazda, hóbortos zseni, visszahúzódo, egyéni, komolyan gondolkodó, liberális szellemű, tehetséges, intellektuális, nagy képzelőerővel és sok tudással rendelkezik, gyakran a fellegekben jár, és a részleteket figyelmen kívül hagyja.

*Forrásfeltáró (kapcsolatépítő):*

Extrovertált, lelkes, kíváncsi, mindent tudni akar, jól kommunikál, bevon másokat, érdeklődő, megtalálja a hangot mindenkivel, kreatív, élelmes szervező, felkutatja a lehetőségeket, megtalálja a választ a kihívásokra, hamar elveszti az érdeklődését.

*Helyzetértékelő (felügyelő-ellenőrző):*

Megfontolt, komoly gondolkodású, lassan dönt, ítéleteinél minden tényezőt figyelembe vesz, tévedhetetlen, nem eredeti és nem képzeletgazdag, nem teljesítményorientált, kritikus, unalmas, intelligens, elfogulatlan ítélőképességű, óvatos, józan, nehezen befolyásolható, gyakorlatias, körültekintő.

*Csapatjátékos (teammunkás):*

Jól kezeli a nehéz embereket, nem törekszik hatalmi pozícióra, megbízik másokban, érzékeny, figyel másokra, jó taktikai érzeke van, jó munkamorált és együttműködést tud kialakítani, szívesen foglalkozik új ötletekkel, társasági, barátságos, fenntartja a csoportszellemet, megfelelően reagál az emberekre és helyzetekre.

*Megvalósító (befejező):*

Végigviszi a dolgokat, semmit sem hagy figyelmen kívül, előre tervez, kitaró, fegyelmzett, tud uralkodni magán, szorongásra hajlamos, következetes, intelligens, elfogulatlan ítélőképessége van, pontos, rendes, aggódó, feleslegesen is beavatkozik a dolgok menetébe.

A csoportok működése során, illetve annak függvényében, hogy éppen milyen feladattal bízták meg a csoportot, az igényelt szerepek változnak. Éppen ez a gondolat adta az ötletet, hogy megvizsgáljuk, mi a helyzet a szükséges szerepek tekintetében a csoportfejlődés egyes fázisainak megvalósulása során. Általánosságban véve három különböző szereptípust tudunk megkülönböztetni, melyek a csoportok munkavégzése során érvényesülnek. Ezek függetlenek az előzőekben felsorolt konkrét viselkedést leíró szerepektől. [3]

A három szereptípus:

- feladatorientált,
- kapcsolatorientált,
- önmagunkra irányuló szerepek.

A csoportszerep típusok és a szerepek mögött lévő emberi jellemzők megfeleltetése a következők szerint alakul:

- |                               |                                   |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Feladatorientált szerepek: | Belbin szerinti megfeleltetés:    |
| • célok kijelölése,           | • elnök, palánta,                 |
| • kezdeményezés,              | • palánta, serkentő,              |
| • információgyűjtés,          | • forrásfeltáró,                  |
| • koordináció,                | • vállalat embere, csapatjátékos, |
| • értékelés,                  | • helyzetértékelő, megvalósító.   |
2. Kapcsolatorientált szerepek:
- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| • bátorítás,                 | • elnök, csapatjátékos,  |
| • békéltetés, forrásfeltáró, | • csapatjátékos,         |
| • unszolás,                  | • megvalósító, serkentő, |
| • normázás,                  | • helyzetértékelő,       |
| • követés,                   | • csapatjátékos,         |
| • szemlélődés.               | • helyzetértékelő.       |
3. Önmagunkra irányuló szerepek: a Belbin által megfogalmazottak itt nem érvényesülnek:
- blokkolás,
  - elismerés hajszolás,
  - dominancia,
  - visszahúzóadás.

A fent leírtakat egységes egészzé összerakva a következő képet kapjuk:

A team fejlődési szakaszai tekintetében a „*kialakulás*” fázisában *kizárólag* a *kapcsolatorientált* szerepek érvényesülnek. Itt a szerep-megfeleltetés értelmében olyan típusokra van szükség, amelyek elsősorban a *szervezeti kultúra* értékeit közvetítik (ez a team eredményesség modelljében az érzelmi intelligencia meglétét feltételezi) és képesek a csoport valamilyen meghatározó egyéniségeivé válni, vagyis a *palánta* és a *serkentő* típusra van szükség. Ezek során a csoportcélok, a csoportalakítás, a feladat megfogalmazása élvez elsőbbséget, melyhez erős egyéniségű vezéralak bátorítására van szükség.

A „*konfliktus*” fázisban a *kapcsolatorientált* szerepek *túlsúlya* érvényesül még mindig, melyben a viták vezetésére, a státuszharca, a konfliktuskezelés képességére van szükség. A békéltetés és a koordináció kiemelt jelentőségű, ahol a csapatjátékos kapcsolatremtő képességére, a *forrásfeltáró* összhang biztosítására való törekvése érvényesül, a békéltetési szándékkal karöltve. A határozott személyiségű *elnök* vagy

*serkentő* azonban itt is szükséges szereptípus. Az érzelmi intelligencia fejlettségét kifejező modellben ez a *bizalom* kialakulását, az *összetartozás* érzésének ki-fejlődését és a *segítségnyújtást* jelenti.

A „*norma kialakítása*” fázisban a *kapcsolatorientáció* és a *feladatorientáció* egyaránt jelen van, a csoportnormák kialakítása, a közös kerülnek előtérbe. Ehhez a normázás képességére, a koordináció megvalósítására, kezdeményezőképessegre van szükség, mely tulajdonságokat leginkább a *csapatjátékos*, a *serkentő*, a *helyzetértékelő* és a *vállalat embere* képviseli. A team eredményességét leíró modell szerint itt az *együttműködés*, a *közreműködés* és a *részvétel a fontos*. Különösen hangsúlyos szerepet kapnak azok az értékek, amelyek a normaképzéssel függenek össze, ugyanis a szervezet egészének sikeres működése csak úgy biztosítható, ha a struktúrát felépítő csoportok közötti tudatosság normái is magas szinten érvényesülnek.

A csoportműködés szempontjából a leginkább meghatározó jelentőségű, és a szervezet sikerességét is alapvetően befolyásoló csoportfejlődési szakasz a „*teljesítés*” fázisa, ahol a munkavégzés a cél, *feladatorientált* szerepek érvényesülnek. Ekkor szilárd kapcsolatok, az azonosulás érzése, a magas szintű feladat-teljesítés, a koncentráció a jellemző. Ezek megvalósításához a szükséges csoportszerepek majd mindegyike szükséges, hiszen itt a sikeres csoportműködés a cél. Ezek közül mégis a legfontosabb, hogy legyen egy jó elnök, egy értelmes *palánta*, valamint *forrásfeltáró*, *helyzetértékelő* és *csapatjátékos*. A többi csoportszerep természetesen mindig az adott feladat végrehajtása alapján válik égetően szükségessé, esetleg elhanyagolhatóvá vagy helyettesíthetővé. A team eredményesség modelljében az érzelmi intelligenciára építve itt a *magasabb termelékenységre*,  *kreatívabb feladat megoldásra* és *jobb döntésekre* számíthatunk. Az utolsó fázissal érdemben itt nem foglalkozunk, mivel egyébként is jelen vannak a szükséges szerepek, melyek vagy a megszűnéshez, vagy az átalakításhoz vezetnek. Az azonban egyértelműen látszik, hogy ahogyan a csoportfejlődés előrehaladásával a feladatorientáció irányába mozdul el a csoport tevékenysége, úgy válik egyre több csoportszerep szükségessé a tényleges feladat teljesítéséhez.

A gondolatok áttekinthetősége érdekében a 2. táblázatban összefoglaltam az itt leírtakat.

Bízom benne, hogy a leírtak hozzásegítenek ahhoz, hogy a vezetők megértsék, miért fontos a szervezeti csoportok munkájában, a csoportmunka elvárt minőségű teljesítéséhez a fizikai feltételeken túl az emberi tulajdonságokra, a csoportösszetétel korrekt meghatározására is hangsúlyt fektetni. Ha a gyors és zökkenő-

Csoport szerepek

Szereptípus	Csoport fejlődési fázisa	Eredményesség modell elemei	Csoportszerep	Szükséges teendők
Kapcsolat orientált	Tájékozódás, kialakulás	Szervezeti kultúra, csoportos érzelmi intelligencia	Serkentő, Elnök	Csoportcélok, feladatok megismerése, csoportalakítás, bátorítás
	↓			
Kapcsolat orientált túlsúlya	Konfliktus, roham	Segítés, összetartozás, bizalom	Csapatjátékos, Forrásfeltáró, Elnök, vagy Serkentő	Vita, konfliktuskezelés, státuszharc, békéltetés, koordináció
	↓			
Kapcsolat- és feladatorientált	Együttműködés, norma kialakítás	Együttműködés, közreműködés, részvétel	Csapatjátékos, Vállalat embere, Serkentő, Helyzetértékelő	Kapcsolat orientált Csoportnormák, közös érdekek, bátorítás, koordináció, kezdeményezés
	↓			
Feladatorientált	Termékenység, teljesítés	Magasabb termelékenység kreatívabb megoldások, jobb döntések	Palánta, Elnök, Forrásfeltáró, Helyzetértékelő, Csapatjátékos	Szilárd kapcsolat, azonosulás, magas szintű feladatra koncentráls
	↓			
	Változtatás, átalakulás			

mentes változásvezetés a cél, – melynek eredményeképpen egy hatékonyan működő tanulószervezetet akarunk kialakítani, mely képes a tudást a szervezeti memóriában oly módon rögzíteni, hogy a tudásmenedzselés kérdése ne okozzon problémát a cég vezetésének, – mindenképpen érdemes a leírt gondolatokat fontolóra venni.

Felhasznált irodalom:

1. Argyris – Schön (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison- Westley Publishing Co.
2. Argyris – Schön (1996): Organizational Learning II.: Theory, Method and Practice, Addison- Westley Publishing Co.
3. Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

4. Bakacsi et al. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Bp.
5. Belbin, M. (1998): A team avagy az együttműködő csoport SHL Hungary Kft. Budapest
6. Druskat, V. U. – Wolff, S. B (2002): A csoportok érzelmi intelligenciájának fejlesztése, Harvard Business Manager, 2.sz.
7. Goleman (1995): Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ, New York, Bantam
8. Józsa (2002): Marketingstratégia, Műszaki Könyvkiadó
9. Kreiter, R. – Kinicki, A. (1992): Organizational Behavior, IRWIN
10. Senge, P. (1998): Az 5. alapelv, HVG Rt.
11. Spiegel, J. – Torres, C. (1998): Csapatmunka, Rész – Vétel Alapítvány

E számunk szerzői:

**PECZE Krisztina**, PhD hallgató, BKÁE, **Dr. BENCSIK Andrea**, egyetemi docens, Veszprémi Egyetem, **STERBENZ Tamás**, PhD hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron, **KOZMA Miklós**, egyetemi tanársegéd, BKÁE, Sportgazdaságtani Kutatóközpont, **NAGY Tamás**, egyetemi hallgató, BKÁE, **NÉMETHNÉ PÁL Katalin**, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt., **PELCZNÉ Dr. Gáll Ildikó**, PhD, intézetigazgató, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet, **SZADAI Ágnes**, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet, **RUBÓCZKY István**, nyugd. oszt. vez., **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus

STERBENZ Tamás

## SPORTMENEDZSERI DÖNTÉSEK

A fejlett gazdaságokban a sport az egyik leggyorsabban növekvő iparág. A professzionális sportolók által előállított „látványsportok, illetve a regenerálódni vágyó fogyasztó számára nyújtott rekreációs sport-szolgáltatások olyan gazdasági kérdéseket vetnek fel, amik a sport üzleti alapú átalakulása előtt Magyarországon nem léteztek. Mivel az iparágban dolgozó menedzserek olyan szituációkkal találkoznak, amelyek más területen nem jelentkeznek, ezért ez az írás a sportipar rövid jellemzése után néhány jellegzetes sportmenedzseri probléma döntésméleti vizsgálatának ismertetésére vállalkozik.

A sportipar szereplőit tevékenységük jellege szerint két nagy csoportba oszthatjuk. (1. ábra) Az ún. *termelő* szektort alkotó professzionális csapatok, egyéni sportolók, edzők, fitness és egyéb sportklubok állítják elő a gazdasági tranzakció tárgyaként szolgáló látványosságot vagy sportolási lehetőséget. A ún. *támogató* szektorba tartozó szervezetek, vállalatok nem vesznek közvetlenül részt a termék-előállításban, de az iparág működésében fontos szerepet töltenek be. A támogató szektor legfontosabb résztvevői:

- *Adminisztratív szervezetek, szövetségek* (bajnokságokat szervező ligák, olimpiai bizottságok, amatőr és iskolai sportszövetségek).
- *Sportfelszerelést termelő, illetve kereskedelmi vállalatok.*
- *Sportlétesítmények* (stadionok, a rekreációs sport létesítményei).
- *Média* (rádió, tv, sportcsatornák, internet, írott sajtó, szaklapok).
- *Sportmenedzsment vállalkozások* (eseményszervező cégek, játékosok érdekvédelmét szolgáló szervezetek).
- *Állami sportszervezetek.*

Magyarországon a sport gazdasági teljesítményének mérésére még nem alakult ki korszerű statisztikai módszer, ezért az iparág méretének illesztrálására lássuk a professzionális sport őshazá-

jának adatait.<sup>1</sup> Az ezredforduló előtt az Egyesült Államok sportiparát az ország 11. legnagyobb iparágának értékelték, s a GDP mintájára kidolgozott mérőszám szerint az USA sportja 212 milliárd dollárnyi terméket és szolgáltatást állított elő 1997-ben<sup>2</sup>.

### GDSP (Gross Domestic Sports Product)

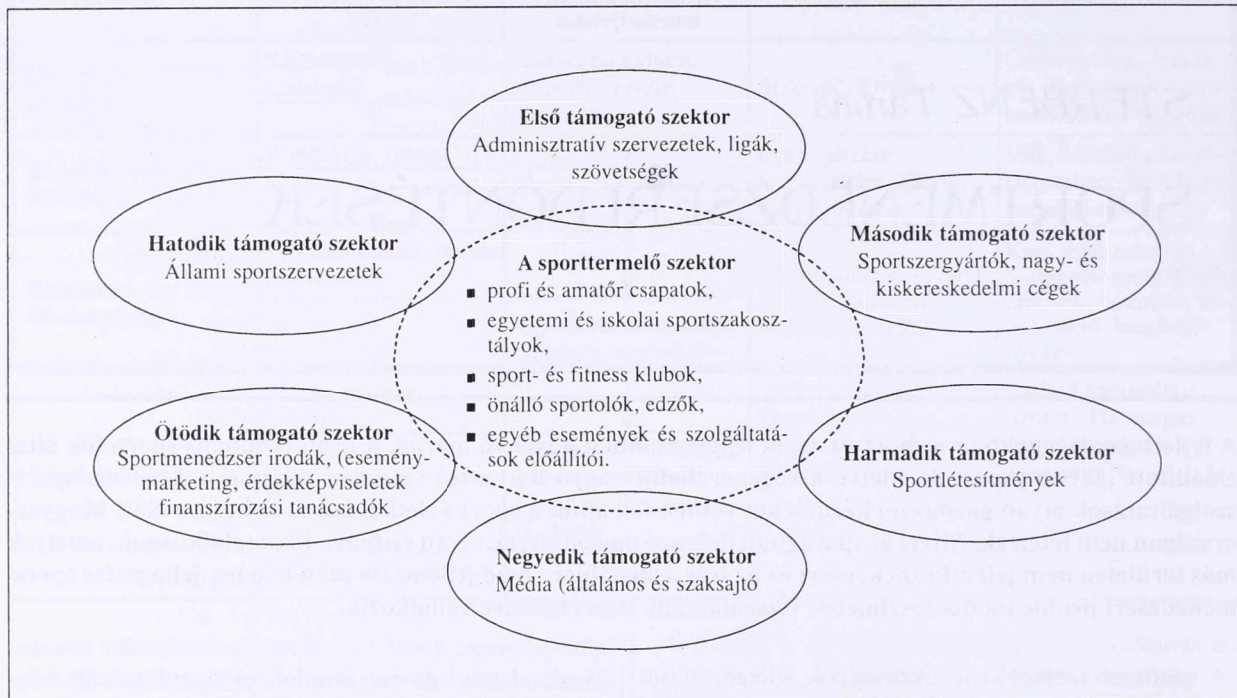
= PSC + GSI + GSP + NSE + ENB

- *Személyes sportfogyasztás (Personal Sport Consumption).*
- *Bruttó sport beruházás (Gross Sport Investment).*
- *Kormányzati sportvásárlások (Government Sport Purchases).*
- *Nettó sport export (Net Sport Exports).*
- *Sporton kívüli vállalkozások kiadásai (Expenditures of Nonsport Businesses).*

### Sportgazdaságtani kutatások

A sportgazdaságtan a sportjavak és szolgáltatások előállítására, illetve cseréje közben felmerülő döntési alternatívákkal, a döntések környezetével és következményeivel foglalkozik. Az elemzés szintje szerint a vizsgálatok irányulhatnak mikro-, mezo- és makroszintre, melyek közül az első kettő érinti a cikkben elemzett kérdéseket. (Makrogazdaságtani téma az olimpia rendezésének vitája.)

A sportiparág modellje



Forrás: Li, Hofacre, Mahony alapján

A mikrogazdasági kérdések megválaszolásának elengedhetetlen feltétele, hogy a sporttermelők magatartásáról megfelelő *célhipotéziseket* állítsunk fel. A legáltalánosabb feltételezés átveszi a klasszikus közgazdaságtan profitmaximalizálási motívumát, míg az árnyaltabb elméletek ezt puhítva próbálnak sportsajtós tényezőket is figyelembe venni. Mivel a játéksikerre, a győzelmek számának maximalizálására való törekvés az egyedi sporttermelők természetes célkitűzése, a sportgazdaságtani kutatások egyik legérdekesebb területe a gazdasági és sportszakmai siker kapcsolata. Míg egyes empirikus kutatások szerint az amerikai profi jégkorongliga (NHL) csapatainak gazdálkodói magatartása jól leírható a maximális nyereségre való törekvés hipotézisével, az angol labdarúgó ligát elemezve Szymanski arra következtetésre jutott, hogy nincs szisztematikus kapcsolat a profit és a sportteljesítmény között.<sup>3</sup> A modern vállalatelmélet által feltételezett alternatív célok (maximalizálás helyett kielégítés, profit helyett növekedés vagy bevételmaximalizálás...) szintén megjelennek a sporttermelők céljának elemzésekor, s ezek Szymanski tanulmánya szerint jó előrejelzést adnak a sportteljesítményre (69 angol labdarúgó klub működésének empirikus elemzése alapján 82%-ban magyarázza a

bajnokságban elfoglalt pozíciót a csapat bevételeinek nagysága).

A mezoszintű kutatásokhoz vezet az a felismerés, hogy a sportban abszurd a kizárólagos nyereségre törekvés, hiszen a monopolhelyzetbe kerülő sportoló ellenfél nélkül képtelen újabb terméket, vagyis mérkőzést előállítani. A mezoszintű elemzések tárgya a *liga*, amely az egyes bajnokságokban induló csapatok közös szervezeteként működik. A mezo-sportgazdaságtan ezért úgy módosítja a célhipotézist, hogy a ligán belül kell az összes nyereség összegét úgy maximalizálni, hogy az minden termelő számára elegendő profitot jelentsen a fennmaradáshoz.

A ligák az iparági önszabályozás legfontosabb szervezeteiként a következő feladatok végrehajtását segítik elő:

- Az egyes csapatok piaci pozícióinak növelése kollektív tárgyalásokkal és a megszerzett erőforrások disztribúciójával (pl. közvetítési jogok értékesítése).
- A versenyzők közötti verseny egyensúlyának fenntartása, az erőforrások allokációjával (játékosok adminisztratív elosztása a klubok között).
- A versenyek bizonytalan kimenetelének biztosítása a versenyrendszer szabályozásával (*play-off*).

## A sportiparág önszabályozása

Az Egyesült Államok hagyományos nagy ligái (*Major League*) több évtizedes működésük alatt kifejlesztették azokat az adminisztratív eszközöket, amelyek a fenti célok megvalósulását a leghatékonyabban támogatják. A ligák legfontosabb szabályai a rivális ligák versenykihívásaira, a ligatagok együttműködésére és a játékosok szervezeteivel való kapcsolattartásra irányulnak.<sup>4</sup> Mivel a következőkben ismertetett sportmenedzseri döntések a játékosok szerződését, illetve cseréjét érintik, nézzük, miként korlátozzák a ligák a munkaerőpiacot.

A sport munkaerőpiacán a következő megoldandó problémák léteznek:

- *Az alkalmazott munka mennyisége:* hány játékos szerződése optimális, ha figyelembe vesszük, hogy az újabb játékosok leigazolására érvényes a csökkenő hozadék elve? Mivel az egyes csapatok által felhasznált munkamennyiség optimuma nem vezet a liga optimumához, a ligák szabályozzák az alkalmazható játékosok számának maximumát.
- *Jövedelmek szabályozása, eloszlása:* Mióta a legendás baseball játékos, *Babe Ruth* éves keresete meghaladta az USA elnökének fizetését (1931), ez a kérdés a sportgazdaságtan leggyakrabban vitatott területe (*Ruth* a legenda szerint azzal védekezett, hogy neki sokkal jobb szezonja volt, mint *Hoover* elnöknek). Míg a ligákban az 1960-as évekig a játékosok bevételei a termelési érték 15–50%-át érték el, addig a 70-es évektől a fizetések eszkalációja következett be.
- *Transzferkifizetések:* A professzionális sport több évtizedes gyakorlatában kialakult a lejárt szerződésű sportolók átigazolásakor fizetett díj intézménye, ami ellentétes a többi iparágra vonatkozó jogi szabályozással. Ennek alapja az amerikai baseball liga által kapott kivételes státusz az antitröszt törvények alól, ami jogilag 1922-től 1998-ig lehetővé tette a klubok számára a lejárt szerződésű sportolók pénzért való értékesítését.
- *Játékosok elosztása:* a hagyományos ligák franchise-rendszerben működnek, ahol az egyes csapatok döntési kompetenciája a játékosok szerződése. A ligák a versenyfeltételek kiegyenlítése miatt szabályozzák a piacra kerülő játékosok számát és a szerződések kötésének módját is. Az újabb ligák (pl. az amerikai profi labdarúgó liga, MLS) szindikátusként minden játékos szerződését maguk végzik, és a liga maximális profitját szem előtt tartva adminisztratív eszközökkel osztják el a játékosokat.

Mivel a sportolók szaktudása nehezen konvertálható, a legtöbb sportliga bizonyos fokú monopsonikus hatalommal rendelkezik. Különösen erősen jelentkezik az alkupozíció azokban a ligákban, amelyek kiugróan magas színvonaluk miatt globálisan is egyetlen vásárlóként jelentkeznek (NBA, NFL, NHL, MLB). A munkaerőpiac szabályozása ezekben a bajnokságokban olyan intézmények kialakulásához vezetett, amelyek áttekintése a sportmenedzseri döntések megértéséhez elengedhetetlen. A legfontosabb intézmények a következők:

- *Tartalékszáradek (reserve clause):* Az MLB által 1879-ben bevezetett szabályozás a lejárt szerződésű baseball játékosok számára nem engedte a szabad csapatváltást. Bár az USA-ban 1922 és 1998 között létezett a baseball mint iparág kivételes státusza, az 1970-es évektől fokozatosan egyre több liga vezette be a szabad ügynökség (*free agency*) kategóriáját. A szabad ügynök fogalma lehetővé tette a játékosoknak, hogy szerződésük lejártával ingyen igazolhassanak más klubba, ami a sportolók alkupozíciójának erősödését, közvetve pedig a fizetések eszkalációját eredményezte. Európában a híres *Bosman*-ügy eredményeképp 1995-től valósult meg a szabad átigazolás, s Amerikához hasonlóan a professzionális labdarúgás szerződési háttérben hatalmas változásokat okozott. A magyar gyakorlat a szerződés időtartamára az ún. játékjog fogalmát vezette be, amelynek használati jogát a játékos a csapatára ruház át.<sup>5</sup>
  - *Draft:* A ligák által alkalmazott klasszikus draft lényege, hogy az új idényre a megelőző szezon leggyengébben szereplő csapata választhat elsőként a börzére kerülő játékosok közül. Az általában többfordulós drafton a csapatok a fordított erőssorrend szerint szerződethetnek játékosokat, s ez az eredeti cél értelmében a játékerő egyenletes allokációját, vagyis a verseny egyensúlyát okozza.<sup>6</sup>
- Az 1970-es évektől kezdve a draft intézményét több sportgazdaságtani kutatás vizsgálta, s ezek megállapították, hogy az eltérő piaci lehetőségek miatt az eredeti célkitűzések nem teljesülnek. Mivel a ligák nem tiltják a draftlehetőségekkel való egymás közötti kereskedést, a *Coase*-tétel értelmében a kölcsönösen előnyös csereügyletek megvalósulnak, s a játékerő egyenletes eloszlása nem jön létre.
- *Fizetési sapka (salary cap):* Az iparág stabilitását és a versenyegyensúly megtartását segíti elő az elsőként az NBA-ban 1983-ban bevezetett fizetési sapka intézménye, amely garantálja, hogy a csapa-

tok bevételeik 53%-át fordítják a játékosok fizetésére. A ligatulajdonosok és a játékos-szakszervezetek közötti kollektív szerződéseknek a fizetési sapka az egyik legkényesebb pontja, s a körülötte folyó vita több bajnokság elmaradását is eredményezte (1994–95-ben az MLB baseball játékosai sztrájkoltak, 1999-ben pedig az NBA tulajdonosai nem indították el a szezont, azaz ún. „lockout”-ot hirdettek). A fizetési sapka alóli kibújás lehetőségét teremti meg a „Bird-szabály”, amely lehetővé teszi a lejárt szerződésű, de korábbi csapatukban maradó játékosok megtartását, a fizetési sapkán felüli összegek kifizetésével.

### Normatív döntésmélet: játékosok szerződtetése

A neoklasszikus gazdaságtan feltevése szerint a vállalatok maximalizáló magatartást folytatnak, s a profitmaximalizálás feltétele, hogy a határköltségek egyenlőek legyenek a határbevételekkel ( $MC = MR$ ). A professzionális sportban egy játékos szerződtetését akkor tekinthetjük racionálisnak, ha az érte fizetett összeg (bér) nem haladja meg a játékos határtermék-bevételét ( $MRP$ , marginal revenue product). A normatív döntésmélet tehát azt a feladatot adja a sportmenedzsereknek, hogy becsüljék meg az egyes játékosok határtermék-bevételét, s azt hasonlítsák össze a költségekkel. A sportgazdaságtani kutatások több becslési eljárást fejlesztettek ki az  $MRP$  becslésére, s ezek az alábbi lépéseket tartalmazzák:

- Az egyéni teljesítmény és a csapat sikere közötti kapcsolat meghatározása.
- A csapat sikere és bevétele közötti kapcsolat szám- szerűsítése.
- A határtermék-bevétel meghatározása a csapat teljesítménykategóriáinak függvényében.
- Az egyes játékosok határtermék-bevételének meghatározása az egyes teljesítménykategóriák szerint.<sup>7</sup>

Habár az  $MRP$  becslése bonyolult folyamat, azokban a sportágakban, ahol a teljesítmény statisztikai mutatókkal jól leírható, széles körben alkalmazott módszer. A kosárlabdázók teljesítményét mérő statisztikai mutatókból Berri és Brook készített olyan modellt, ami lehetővé teszi az egyes játékelemek és a csapat sikere közötti összefüggés vizsgálatát, s azt találták, hogy azok 93%-ban megmagyarázzák a csapat teljesítményét.<sup>8</sup> Az empirikus vizsgálatok szerint a csapat bevétele a játékteljesítmény mellett a stadion minőségétől és a helyi piac jellegzetességeitől függ, de

ezek hatása messze elmarad a győzelmek dollárra váltható értékétől.

Berri és Brook a normatív döntésmélet által előírt optimális döntések megvalósulását vizsgálták az NBA játékoscseréit elemezve.<sup>9</sup> Kutatásukban megállapították, hogy mindössze a cserék 18%-a volt *Pareto*-optimális, vagyis 82%-ban legalább az egyik csapat helyzete romlott! (Bár a csapatsportok klasszikus példái a zéró-összegű játékoknak, a játékoscsere olyan önkéntes tranzakció, amely racionális döntéshozókat véve csak *Pareto*-optimalitást feltételezve kellene, hogy létrejöjjön). Meghökkenítő eredményeiket elemezve Berri és Brook arra a következtetésre jutott, hogy a sportmenedzserek szuboptimálisan használják fel a rendelkezésre álló információkat, s döntéseik még aggregált szinten sem közelítik meg a racionalitás követelményét.

### Leíró döntésmélet:

#### elsüllyedt költségek a sportban

*James March* szerint a döntési folyamatok megfigyeléséből származó adatokból kikövetkeztethető, hogy a szervezetek maximalizáló vagy kielégítő megoldást hozó döntési szabályokat alkalmaznak-e.<sup>10</sup> Amennyiben elfogadjuk az előbb ismertetett  $MRP$  becslések érvényességét, akkor el kell ismernünk, hogy a döntéshozók képtelenek hasznosságuk maximalizálására, s a normatív döntésmélet megállapításaival nem egyező gazdasági viselkedés megértéséhez szükség van a tényleges döntési folyamatok elemzésére is.

A leíró döntésmélet elfogadja a kielégítő döntések létét, s a „kell” helyett a „van”, tehát a valódi döntési mechanizmus vizsgálatára fekteti a hangsúlyt. A leíró döntésmélet központi kategóriája a korlátozott racionalitás, melynek elmélete a következő alaptételeken nyugszik<sup>11</sup>:

- az alternatívák szekvenciális kezelése,
- heurisztikák alkalmazása,
- kielégítésre törekvés.

A leíró döntésmélet módszereinek alkalmazása a sportban segítheti a menedzsereket a kockázatos döntések megértéséhez, s ezáltal hozzájárulhat a döntések fejlesztéséhez. Az alábbiakban az elsüllyedt költségek (*sunk cost*) figyelembevételéből adódó döntéshozatali csapda sportbeli jelenlétét vizsgáló kutatásokat ismertetem.

Az elsüllyedt költség effektus olyan irracionális tendencia, amely a már korábban sikertelennek bizonyuló beruházásba való újabb befektetést okoz. A sport-

ban, mint más iparágban is megfigyelhető, hogy a menedzserek óriási energiákat ölnek bele olyan alkalmazottak teljesítményének javításába, akikről kiderült, fel sem kellett volna venni.<sup>12</sup>

A menedzserek tudják, hogy jelenlegi döntéseiknél nem szabadna korábbi döntéseiket figyelembe venni, de mégsem tudnak megszabadulni az irracionális elköteleződéstől.

A döntéseméleti irodalom az elsüllyedt költségek csapdáját az alábbiakkal magyarázza<sup>13</sup>:

- a döntéshozók nem akarnak pazarlónak tűnni sem mások, sem maguk előtt,
- önigazolás, az emberek nem hajlandók beismerni, hogy hibáztak,
- a *Tversky* és *Kahnemann* nevéhez fűződő lehetőségelmélet szerint a döntések kimenetele függ a megfogalmazástól, s a döntéshozók másként kezelik a nyereséget, mint a veszteséget<sup>14</sup>,
- az evolúciós magyarázat szerint az emberek a túlélés miatt érzékenyebbek a negatív kimenetekkel szemben, mert a túléléshez az fontosabb a nyereségeknél.

A sportban 1995-ben *Staw* és *Hoang* vizsgálta elsőként az elsüllyedt költségek csapdáját. Vizsgálatukban az NBA draftsorrendjét tekintették a játékosok megszerzése érdekében befektetett energiának, és azt vizsgálták, hogy a játékosok pályafutása során hatással van-e ez a költség a karrier alakulására.<sup>15</sup> A kutatás a döntéseméletben számos újtonságot hordozott, hiszen a korábbi kísérletek főleg laboratóriumi kísérletek közötti, nem konkrét gazdasági döntéseket vizsgáltak<sup>16</sup>.

*Staw* és *Hoang* kimutatták, hogy a drafton előkelő helyen elkelt játékosok későbbi teljesítményüktől függetlenül sokat szerepelnek, s a ligán belüli „túlélésre” is nagyobb az esélyük. *Camerer* és *Weber* 1999-ben újabb statisztikai elemzések alapján megállapították, hogy az elköteleződés eskalációja valóban fennáll, de az erőssége gyengébb. Következtetésükben kiemelték, hogy a sportklubok menedzsmentje csak néhány felső vezetőből áll, tehát nincs lehetőség a későbbi döntések másra való átruházásával kikerülni az elsüllyedt költségek csapdáját.

Az elsüllyedt költségek mellett a következő jellegzetes csapdák leselkednek a sportmenedzserekre:

- *mege erősítő bizonyítékok keresése*: a döntéshozó csak az előnyben részesített megoldás mellett szóló információkat veszi figyelembe,
- *túlzott önbizalom*: különösen a korábban sikeres emberek hajlamosak becsléseik pontosságának túlértékelésére,

- *felidézhetőség*: a memóriából könnyen előhívható események túlzottan befolyásolják a döntést,
- *status quo*: a meglévő helyzet preferálása, akkor is, amikor van jobb lehetőség.

Mivel a fenti csapdák sportbeli előfordulása még nem kutatott téma, a heurisztikákból adódó szisztematikus torzításokat leíró döntésemélet rengeteg homályos területet világíthat meg a sportmenedzserek előtt.

## Konklúzió

A sportiparág szereplői világos célokat követve, könnyen elérhető információk birtokában sem döntenek racionálisan. Az ismert kutatások szerint a sportmenedzserek még a *friedman*-i „mintha-racionalitás” követelményét sem elégítik ki, s döntéseik során a szuboptimális kimenetek mellett a döntéshozatal csapdáiba is gyakran beleesnek. Egy olyan iparágban, ami a teljesítmény kultuszából nőtt ki, ez az eredmény lehangelő, de bízunk abban, hogy a sport területén végzett döntéseméleti kutatások hozzájárulnak a pályán kívüli teljesítmény javulásához.

## Felhasznált irodalom

- Berri, David J. – Brook, Stacey L.* (1999): Trading Players in the National Basketball Association: For Better or Worse, in: Sport Economics (Current Research) Praeger; Westport, Connecticut
- Camerer, Colin F. – Weber, Roberto A.* (1999): The econometrics and behavioral economics of escalation of commitment: a re-examination of Staw and Hoang's NBA data, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 39, p. 59-82.
- Dénes Ferenc – Misovitz Tibor* (1994): Bevezetés a sportökonómiába. Vezetéstudomány, 3. szám
- Hammond, John S. – Keeney, Ralph L. – Raiffa, Howard* (1999): A döntéshozatal rejtett csapdái. Harvard Business manager 3.sz.
- Heinemann, Klaus* (1989): A sportgazdaságtan elemei a Német Szövetségi Köztársaságban. A Testnevelési Főiskolai Közleményei, 3.
- Gilovich, Thomas – Vallone, Robert – Tversky, Amos* (1985): The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences. Cognitive Psychology, 17, p. 295-314.
- Karlsson, Niklas – Juliusson, Asgeir – Grankvist, Gunne – Garling, Tommy* (2002): Impact of decision goal on escalation. Acta Psychologica, Vol. 111, Issue 3, p. 309-322.
- Li, Ming – Hofacre, Susan – Mahony, Dan* (2001): Economics of Sport. Fitness Information Technology, Morgantown

March, James (2000): Bevezetés a döntéshozatalba. Panem, Budapest

Mérő László (1996): Mindenki másképp egyforma. Tercium, Budapest

Nagy József (2002): Szegények a gazdagok is: Helyzetkép a magyar sport gazdasági állapotáról. Magyar Sporttudományi Szemle, 3-4.

Zoltayné Paprika Zita (2002): Döntésmélet. Alinea, Budapest

Sárközy Tamás (2002): A sporttörvény magyarázata. HVG-ORAC, Budapest

Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball. Administrative Science Quarterly, 40, p. 474-494.

Szymanski, Stefan (1999): Why is Manchester United so Successful? Vezetéstudomány, 7-8. szám

**Lábjegyzetek**

- 1 A magyar sport gazdasági állapotáról ld. Nagy József (2002)
- 2 Li, Hofacre, Mahony 104. o.
- 3 Heinemann, Szymanski
- 4 Dénes, Misovitz

- 5 A játékgjog olyan személyhez kötött vagyoni értékű jog, amely a hivatásos sportoló sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemi képességeinek összességét fejezi ki. (Sárközy 127. o.)
- 6 A draft modern változatában, az ún. „lottószisztéma” alkalmazásakor a gyengébb csapatok csak nagyobb valószínűséggel választhatnak az erős klubok előtt
- 7 Scully vizsgálata szerint az MLB-ben a csapat bevétele minden egyes győztes mérkőzés eredményeképp 196 000 dollárral nő. (Li, Hofacre, Mahony 147. o.)
- 8 Berry 138. o. (A magyar kosárlabdában elterjedt “IBM”-mutató hasonló funkciót tölthet be az MRP becslésekor)
- 9 A vizsgálatban szigorúan játékos-játékos csere szerepelt, kizárva azokat a tranzakciókat, amelyekben pénz vagy draftjog is szerepelt
- 10 March 31. o.
- 11 Zoltayné Paprika Zita 87. o.
- 12 Hammond, Keeney, Raiffa
- 13 Karlsson, Juliusson, Grankvist, Garling 310. o.
- 14 Zoltayné Paprika Zita 97.-203. o.
- 15 A draftsorrend fontosságát mutatja, hogy a Portland 1984-ben Sam Bowie-t választotta Michael Jordan helyett
- 16 Például Shubik híres dollárárverése (ld. Mérő)

KOZMA Miklós - NAGY Tamás

## NAGY PÉNZ - KIS FOCI

AVAGY A PARADIGMAVÁLTÁS LEHETŐSÉGE

A MAGYAR LABDARÚGÁSBAN

Az 1990-es években Magyarországon a társadalmi és nemzetgazdasági rendszerváltás, valamint ezzel a mögöttes paradigmaváltás nagyrészt megtörtént. A futball gazdasági kérdései viszont azon területek közé tartoznak, ahol még csak a paradigmaváltás korai szakaszát éljük. A helyzet kialakulatlanságát mutatja, hogy a véleményformálók egy része már egy új paradigma radikális érvényesítésének igényét hirdeti: a tisztán üzleti alapú sport létrejöttét tartja szükségesnek. Alaposabb elemzéssel azonban felismerhetjük, hogy sem a régi államközpontú, sem a megváltásként hirdetett piaci paradigma nem alkalmas arra, hogy a magyar labdarúgás sikeres működésének kizárólagos alapját képezze. Ettől függetlenül, a paradigmaváltás jelenségének vizsgálata több, eddig kevésbé értett problémakörre irányítja a figyelmet.

A gazdasági-politikai rendszerváltást követő évtizedben a magyar futball működése számos válságjelet mutatott. Ennek leginkább szembeűnő elemei a krónikus forráshiány, a jövedelmek áramlásának átláthatatlansága és nem utolsó sorban a sportsikerek elmaradása voltak. Ezek a jelenségek a sportág egészében, számos különböző formában jelentkeztek, s ez arra enged következtetni, hogy átfogó, rendszerszintű problémáról van szó, mely valószínűleg szemléletbeli, gondolkodásbeli váltást: paradigmaváltást szükségeltet.

A paradigma fogalma értelmezésünk szerint „laza gondolkodási mintát, szabályszerűséget” jelent, a jelenségek értelmezésének átfogó, sajátos megközelítését, mely az adott időszak gondolkodásának, intézményi működésének szerkezetét érdemben befolyásolja<sup>1</sup>. A paradigmák vizsgálatával célunk a rendszer egészét átfogó, általános érvényű jelenségek feltárása és elemzése lehet. A paradigmaváltás kritikus megismerése pedig a problémák több szempontú értelmezését, a megoldások több irányú keresését teszi lehetővé.

A futball sportpolitikai megközelítésében – illetve ennek háttérében: a labdarúgás intézményrendszerének alakításában és működésében – azonosíthatunk

paradigmatikus jellemzőket. Tudományos bizonyossággal a paradigmák léte és azok formája, tartalma nem igazolható, ezért teret hagyunk a kritikus ellenvetéseknek, melyek megkérdőjelezzik a futballgazdasági<sup>2</sup> paradigmák létét. Bízunk benne ugyanakkor, hogy a labdarúgás üzleti működésével foglalkozó elemzések és jövőbeli kutatások számára hasznos gondolkodási keretet sikerül nyújtanunk.

Két alapvető paradigmát határozunk meg: a futball társadalmi hasznosságára és a labdarúgás üzleti hasznosságára épülő paradigmát.

1. A labdarúgás társadalmi hasznosságára épülő paradigma értelmében:

a labdarúgás működésének társadalmi létjogosultságát annak a társadalom egésze (nem az egyén) szintjén jelentkező hasznossága adja. Ez többnyire politikailag értelmezhető hasznosságot jelent. A haszon jelentkezésének ösztársadalmi jellegéből adódóan a finanszírozás módja is a központi intézményrendszeren keresztül valósul meg.

2. A labdarúgás üzleti hasznosságára épülő paradigma értelmében:

a labdarúgás működésének társadalmi létjogosultságát annak a piacgazdaság szereplőinek (egyén,

szervezet vagy közösség) szintjén, jellemzően decentralizáltan jelentkező hasznossága adja. Ez többnyire közgazdaságilag, üzletileg értelmezhető hasznosságot jelent. A haszon jelentkezésének decentralizált jellegéből adódóan a finanszírozás módja is decentralizáltan, piaci úton valósul meg.

Ezek kevert formában részei a szélesebb közvélemény fogalmi rendszerének, tisztázásuk azonban lényeges megkülönböztetéseknek lehet alapja. Alaposabb megismerésük arra enged következtetni, hogy *kizárólagos használata egyiknek sem alkalmas a magyar labdarúgás problémáinak értő elemzésére*. Gondoljunk meg, hogy a futball társadalmi hasznosságának (centralisztikus) paradigmáját valló szereplők hogyan képesek a mai magyar környezetben biztosítani a források hatékony elosztását és felhasználását, figyelembe véve a meglévő erőforráskorlátokat? Az üzleti (piaci versenyre épülő) paradigma hívei pedig milyen forrásból vélik finanszírozhatónak a stadionok korszerűsítését és az utánpótlás-nevelést, figyelembe véve az országos piac méretének korlátozottságát, vagy hogyan vélik a gyakorlatban kivitelezhetőnek a nagy társadalmi támogatottságú, ám veszteséges klubok felszámolását?

A kérdések felvetésén túl a paradigmák mélyebb megértése, gyakorlati megmutatkozásának ismertetése végett a *kilencvenes évekbeli sportpolitikai programok koncepcionális elemeinek* részleges elemzésére vállalkozunk. Itt azonban számos fenntartással kell élnünk. A vizsgálatban a teljesség igénye nélkül támaszkodunk a parlamenti pártok választási programjaiban, valamint a mindenkori kormányprogramban megjelenő sportpolitikai irányelvekre, koncepciókra. Emellett a vizsgálathoz felhasználjuk még a mindenkori kormányzat által kiadott – a szélesebb nyilvánosság számára is hozzáférhető – szakmai anyagokat is. Ennek bemutatásával azonban (1) célunk nem az, hogy értékeljük az egyes sportpolitikai programokat, hanem csupán az, hogy azok egyes elemeinek értelmezésén keresztül rávilágítsunk az általunk azonosított paradigmák gyakorlati megmutatkozásának mikéntjére; (2) nem kívánjuk részletesen ismertetni az egymást követő kormányok sportpolitikai megközelítéseit, azoknak csupán kiemelt elemeire összpontosítunk; (3) elismerjük, hogy az általunk idézett források nem feltétlenül, illetve nem minden esetben tükrözik az adott kormányzat sportpolitikai koncepciójának valós üzeneteit, ezek részletesebb elemzésére azonban ezúttal nem vállalkozunk<sup>3</sup>.

A paradigmák elemzésével nem célunk a köztük való választás. Azt kívánjuk bemutatni, hogy külön-

böző problémák, különböző feltételek megléte esetén más-más paradigma lehet hasznos a gyakorlati működés és a koncepcionális rendszer illesztésének előmozdítása érdekében.

A paradigmaváltás vizsgálata során felmerülő kérdéseket és megállapításokat, a jövő alakítására irányuló javaslatokat írásunk végén foglaljuk össze.

#### A paradigmák azonosítása a magyar futball rendszerének gazdasági vonatkozásában

Az értelmezésünk szerinti paradigmák bemutatásához történeti képet kívánunk nyújtani, hangsúlyozva ezzel a paradigmák alakulásának időbeliségét. Különösen érdekes ez Magyarország esetében, mely a viszonylagos közelmúltban rendszerváltást ért meg.

#### A futballgazdasági paradigmák kialakulása

A futball társadalmi gyökerei több mint száz évesek Magyarországon. Eredetét tekintve<sup>4</sup> társas tevékenységként, nem üzletként tett szert nagyobb népszerűsége. Politikai figyelmet társadalmi hasznossága okán kapott: jellem- és közösségformáló szerepe, a XX. század második felében pedig (mint sport) az egészségre való kedvező hatása tudatosult a közpolitika formálóinak gondolkodásában. A szocialista rendszerben politikai szerepe különösen felerősödött: feladata lett a politikai rendszer legitimálása, a közhangulat javítása, a háború után megtört nemzet identitásának erősítése is<sup>5</sup>.

Noha a társadalmi hasznosság motívuma kezdettől fogva központi jelentőségű a sporttal kapcsolatos politikai gondolkodásban, ennek Magyarország történetében legszemléletesebb példája a szocialista rendszer idejében alakult ki. A „társadalmi hasznosságra épülő paradigmát” vagy a „társadalmi hasznosság paradigmáját” ennek vázolásán keresztül mutatjuk be. Nem tartjuk a szocialista rendszer sportpolitikai alapjait a társadalmi hasznosságra épülő paradigmával koncepcionálisan egyenértékűnek, csupán történelmünk e szakaszát segítségül hívjuk a paradigma ismertetéséhez, magyarázatához.

A politikai és gazdasági rendszerváltást követően hazánk sportjának fejlődése is a nyugati minták követezése irányába mozdult el. Noha ennek számos korlátja és buktatója merült fel, a rendszer szintjén sokan felismerték, hogy a gazdasági logika fokozatosan növekvő érvényesülésére kell számítani a futball intézményrendszerének működésében is. A háttérrel adó

piacgazdaságnak a sportra való hatása más megközelítést, más kérdésfeltevéseket tett szükségessé, s ez magával hozta a paradigmatisz alapok újragondolását. Az üzleti hasznosság motívuma került az új paradigma középpontjába, ezért ezt az „üzleti hasznosságra épülő paradigmának” vagy röviden „üzleti paradigmának” fogjuk nevezni.

#### A társadalmi hasznosságra épülő paradigma dominanciája a szocialista rendszerben

A rendszerváltást megelőző hagyományos gondolkodásmód középpontjában a labdarúgás gazdasági értelmezésének központi, nemzeti szintű vonatkozásai álltak. A sport elsősorban, mint társadalmilag hasznos tevékenység, mint a közjó érdekében államilag létrehozandó, megszervezendő és finanszírozandó mozgalom állt<sup>6</sup>.

A korabeli gondolkodásmód szerint meg kell különböztetni az élsport és a tömegsport intézményét. Míg a tömegsport felülről kezdeményezett, a döntéshozó szándéka szerint a népesség nagy hányadát megmozgató, értékrendjének magjában leginkább a közösségformáló hatást őrző tevékenység volt, addig az élsport résztvevői „a sportolók”, akik sikereik révén büszkeséggel töltötték el a nemzet tagjait. Lényegét tekintve mindkét intézmény makroszintű létjogosultsága által elfogadott és támogatott tevékenységet képviselt<sup>7</sup>.

Az élsportban a gazdasági működés alapegységeiként a sportegyesületek szolgáltak, melyeknek elsődleges célja a sportsikerek elérése volt (ez volt létük értelme). Ehhez, mivel közcélt szolgáltak, állami finanszírozásban részesültek. Gazdasági tevékenységük – kis túlzással – a kapott pénz elköltésének mikéntjére összpontosult.

Akkoriban a legsikeresebb hazai futballklubok finanszírozásában egy-egy minisztérium vagy állami vállalat kapott kiemelkedő szerepet. Így a Budapesti Honvéd mögött például a honvédelmi, az Újpesti Dózsa mögött a belügy-, a Ferencváros mögött a mindenkori mezőgazdasági minisztérium állt, a győri ETO működését a Rába, a fehérvári csapatot pedig a Videoton támogatta. Az állami finanszírozás az elért nemzetközi sikerek szülte mítoszban megrendíthetetlen legitimitást kapott<sup>8</sup>. Mind több és több ember gondolta úgy, hogy a sport sikere, a sport támogatása a „nép érdeke”, s ebben a sportolók, illetve a sportszervezetek feladata a megfelelő sportsikerek elérésére korlátozódik. A működés gazdasági vetülete pedig, meghatározó módon központi, állami kézben volt<sup>9</sup>.

A labdarúgás társadalmi-gazdasági értelmezésének ez a feltevés- és összefüggésrendszere a század második felében szilárd hagyománnyá szövődött. Ez – a maga paternalista szemléletével együtt – a sportszféra és az azzal foglalkozó gazdasági szakemberek gondolkodásmódjának meghatározójává, értékrendjének alapjává vált. Mértékadó példája lett<sup>10</sup> a magyar futball történetében a labdarúgás „társadalmi hasznosságra épülő paradigmájának”.

#### A paradigmaváltás előzményei

A paradigmaváltás előszele főleg a rendszer működésével kapcsolatos problémák hosszú ideig tartó megválaszolatlanságában nyilvánult meg. Két fontos tartópillére, a sportsiker és az állami támogatás ugyanis – szinte egymással egyidejűleg – alapjaiban megrendült. 1986-ban volt utoljára nagy nemzetközi futballrendezvény résztvevője magyar csapat, s akkor is komoly vereséggel távozott<sup>11</sup>. A szocialista gazdasági rendszerből piacgazdaságba váltó nemzetgazdaság pedig nagyobb kihívásokkal nézett szembe, mint a futball apadózó támogatásának problémája. Ez utóbbi így viszont hosszú ideig (részben mindmáig) megoldatlan maradt.

Kezdetben a problémákra választ a hagyományos rendszer keretein belül igyekeztek keresni a politikai döntéshozók és a sportszféra „szakértői”. Az állami tulajdonban maradó vállalatoktól kapott „szponzoráció” a központi támogatási rendszer – csökkentett volumenű – továbbélésének intézményeként fogható fel<sup>12</sup>. A fellendülő nemzetközi játékoskereskedelem pedig lehetőséget adott a legjobb játékosok alkalomszerű eladásából származó jövedelmek növelésére<sup>13</sup>.

Lassan azonban egyre több, a kérdéssel foglalkozó szakember gondolta úgy, hogy a megoldás egy másfajta előfeltevésekre építő, más logika alapján működtethető rendszer lehet. Ez a futball társadalmi-gazdasági létjogosultságának átértelmezését tette szükségessé, amely a meglévő paradigma, a hagyományos gondolkodásmód mélyreható átalakítását követelte meg.

#### A futballgazdaság működése az üzleti hasznosságra épülő paradigma alapján

Az új, „haladó hagyomány” középpontjában a decentralizált működés elve állt, amely mind a kínálat, mind a kereslet oldalán a fő hangsúlyt az egyéni cselekvők döntéseire helyezte. Ebből következően a sport működési logikája viszonylagos összeegyeztethetőségbe került a környezetét alkotó társadalmi-gaz-

dasági közeg meghatározó formájával: a piacgazdaságra épülő demokráciával.

Egy fejlett poszt-indusztriális ország társadalmában a hosszabb távon hatékonyan működtethető, ugyanakkor jelentős erőforrás-igényű tevékenységek valamilyen módon gazdaságilag értelmezendők, s a működés során a gazdasági logika az egyik meghatározó tényezővé válik. Így a sport is, ha jelentősebb társadalmi szerep betöltése a célja, gazdasági logika alapján „értelmezendő és működtetendő”.<sup>14</sup>

A gazdaság jelen esetben piacgazdaságot jelent, amely (piaci) versenyre, viszonylag önálló, nagy számú szereplő versenyére épül. Ezek az egységek egy adott sportágon belül a vállalatok, a klubok lehetnek, de üzleti szempontból kiemelendő jelentőségű a sportágak, mint önálló entitások (szövetségekben intézményesülve) versenye a fogyasztókért. A fogyasztói oldalon a társadalmat, mint egységes egész gondolkodásunkban felváltotta az egyéni, illetve csoportos fogyasztók, meglehetősen sokszínű köre, amely döntéseiben viszonylag független a többi fogyasztói csoport döntéseitől (fogyasztói preferenciák). Ettől függetlenül a fogyasztók összességének érdeke is kiemelt szempont maradt.

Az új összefüggésrendszer középpontjába a szolgáltatási koncepció került. Ennek alapján a labdarúgás, mint üzlet nem más, mint a szórakoztató iparág egy részterülete<sup>15</sup>, s a bajnokságot szervező szövetség, illetve liga, valamint maguk a játékosok és az egyes futballklubok a szolgáltatás kínálati oldali szereplői. A sport-szolgáltatás, mint szórakoztatás fogyasztói (a keresleti oldal) pedig nem a társadalom egésze, hanem a helyszínre kilátogató nézők, az eseményről tudósító, illetve azt közvetítő média, valamint a szponzorok, akik saját fogyasztóikkal való marketingkapcsolataik egyik eszközeként használhatják fel a sporteseményt<sup>16</sup>.

Az új paradigma alapján való működés lényegi eleme a labdarúgás gazdasági meghatározottsága. Az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás így kiemelt hangsúlyt kap<sup>17</sup>, s a hatékonyság növeléséhez világos feltételrendszerre, szabályozottságra van szükség. Ez a XX. század végére kialakult helyzetben a társadalmi hasznosságra épülő paradigma hithű követői által mutatott opportunista törekvésekkel<sup>18</sup> szöges ellentétben álló elvek gyakorlati megvalósítását tette szükségessé.

### Mit jelent a paradigmaváltás a magyar futballgazdaságban?

A magyar futballban gazdasági paradigmaváltásról akkor beszélhetünk, ha a társadalmi hasznosság paradigmáját az üzleti hasznosság-paradigmája váltja fel a

szféra szereplőinek gondolkodásában. Ez tetten érhető, amikor a sportpolitikai koncepciókban dominanciába kerülnek a hatékonyság és a megtérülés intézményei, s háttérbe szorulnak az állami támogatás és finanszírozás megoldásai. Egy másik értelmezési szinten pedig akkor, ha a sportegyesületek tagjai, illetve a sportklubok alkalmazottai saját hivatásuk céljaként a sportbeli sikerek elérése mellett megemlítik a pénzügyi megtérülésre és önfinanszírozó képesség elérésére való törekvést is. Nem utolsó sorban pedig akkor, ha az adófizető állampolgárok fogyasztói magatartásukkor a sportszféra kínálataként értelmezik a szabadidő- és látványsportok nyújtotta szolgáltatást, s hajlandóak érte jövedelmükből számottevő mértékben közvetlenül (nem az állami költségvetésen keresztül) áldozni.

A következő fejezetekben a paradigmák illusztrálása, jobb bemutatása végett áttekintjük a rendszerváltás utáni magyar sportpolitikai programok paradigmatisztikus alapjait. Arra a kérdésre pedig, hogy megtörtént-e a magyar futballban a paradigmaváltás, a gazdasági-politikai rendszerváltást követő évtized sportpolitikai koncepcióinak vizsgálata után fogalmazzuk meg a – fentiek alapján csupán részleges – választ.

### A társadalmi hasznosságra épülő paradigma a magyar sportpolitikában

E fejezetben megvizsgáljuk, a társadalmi hasznosság paradigmája hogyan vonult végig a XX. század utolsó évtizedének magyarországi sportpolitikai koncepcióin. Ezt megelőzően azonban röviden kitérünk a szocialista rendszer sportpolitikájának paradigmatisztikus alapjaira, mivel ennek kiemelt jelentőségét érzékeljük a XXI. századi magyar sport működésének elvi háttérében is.

### A szocialista rendszer: a paradigma szélsőséges megvalósulása

A sporttevékenység társadalmi hasznosságra épülő paradigmájának lényege, hogy a sport – szűkebben: a futball – ösztársadalmi szinten jelentkező előnyei, haszna alapján kap legitimitást. Létjogosultságának motívumait nem az egyének, a vállalatok szintjén kell keresnünk, ebből adódóan a finanszírozás forrása jellemzően központi, országos természetű.

A társadalmi hasznosságra épülő paradigma bemutatásához az előzőekben a szocialista sportpolitikát hívtuk segítségül, mert ebben a rendszerben az állam erőteljes szerepvállalása és a sport társadalmi hasz-

nosságának kiemelt szerepe – hatásában máig is érződő – szemléletes képet ad a paradigma gyakorlati megvalósulásának lehetőségéről. A szocialista rendszer sportpolitikájának megközelítésbeli alapjait mégsem szabad a társadalmi hasznosságra épülő paradigmával koncepcionális szinten azonosítanunk. A bemutatott (a szocialista rendszerre épülő) példa – bár páratlanul szemléletes – nem tiszta megjelenési formája az általunk értelmezett paradigmának.

A sport az ember természetes mozgásigényéből fejlődött ki, egyéni és közösségi kezdeményezéseken alapulva. Rendszere önszabályozásra épült egészen a kezdetektől, a legkülönbözőbb sportolási formák megjelenésétől számítva. A sport eredendően a civil szféra része<sup>19</sup>. A sportszféra alulról szerveződő jellege a társadalmi hasznosságra épülő paradigma esetén is kiindulópontul szolgál.

Ezzel szemben a szocialista rendszerben az állampárt elfojtotta a sport önszerveződő jellegét. A rendszer a civil szerveződések megszüntetése, a központi irányítás hatékonyságát hirdetve egyben megszabadult a fennálló politikai rendszer működésére esetlegesen veszélyes elemektől. A sportszférát az állampárt által kinevezett nómenklátúra uralta, bevett mechanizmusok működtek, a bürokratikus koordináció<sup>20</sup> szellemében.

Ennek alapján a szocialista rendszer sportpolitikai megközelítése, illetve működése a *társadalmi paradigmának egy szélsőséges megjelenési formája*, mert bár a sportban elért sikerek és eredmények társadalmi célokat szolgáltak, a sportolás meghatározó módon nem egyéni és civil önszerveződésen, demokratikus képviselőre épülő – részben központi – intézményeken keresztül, hanem az állami központból érkező törekvéseken, elképzeléseken alapult.

#### A rendszerváltás és az 1990-es évek sportpolitikai koncepciói<sup>21</sup>

A szocialista rendszernek az 1980-as években felgyorsult bomlása, majd a rendszerváltás a sportszférát sem hagyta érintetlenül. Várható volt, hogy a sport által addig élvezett előjogoknak és kedvezményeknek az újonnan kiépülő politikai és gazdasági rendszer keretei között nem lesz létjogosultságuk. A rendszerváltás folyamán a sport – és ezáltal a labdarúgás – irányítási és finanszírozási szerkezete – kényszerűségből – jelentősen átalakult.

A rendszerváltás utáni években felmerült a kérdés, hogy magára hagyhatja-e az állam a sportszférát a Magyarországon is kialakuló piacgazdasági feltételek

között? Lépést tud-e tartani az ágazat a politikai-gazdasági és társadalmi átalakulással? A válasz nemleges volt, a régi rendszer maradványait nem lehetett egyik pillanatról a másikra eltüntetni, és amint a tapasztalatok is mutatják, a sportszféra önmaga nem tudott volna megfelelni a megváltozott körülményeknek<sup>22</sup>.

A sportiparág szereplőinek szemléletét még az 1990-es években is a paternalista állam sportpolitikája uralta, nem voltak felkészülve az önálló helyállásra. A közvetlen állami források és az állami vállalatoktól érkező támogatások elapadása érzékenyen jelentkezett. A puha költségvetési korláthoz szokott egyesületi vezetők, szakosztály-igazgatók nehezen ismerték ki magukat a piacgazdasági viszonyok között, nehezen vették tudomásul, hogy az új rendszerben mindennek meghatározott értéke van, a talpon maradáshoz hatékony gazdálkodás szükséges. A szemléletbeli hiányosságok mellett megjelentek az előző rendszer önfelőlő jellegéből<sup>23</sup> adódó problémák is, a sportinfrastruktúra rossz állapota és az utánpótlás-nevelés elhanyagolt szerepe. Mindezek karbantartása is nehéz feladatot jelentett volna a sportszférának, ezek felújítására és hatékony működtetésére gondolni sem lehetett.

A magyar sportpolitikát alakítók többsége az elmúlt évtizedben egyetértett abban, hogy a testkultúra ügyét nem lehet kisajátítani, „*a sport nemzeti ügy, az egyén és a társadalom közös ügye*” (MDF, 1994)<sup>24</sup>. Ez az elv a mindenkori kormányprogramokban is hangsúlyosan jelentkezik, „*a Magyar Köztársaság Kormánya a testnevelést és a sportot nemzeti ügynek tekinti*” (MSZP-SZDSZ, 1994–1998)<sup>25</sup>, „*a Kormány sportpolitikai koncepciója az egészséges magyar nemzet eszméjét szolgálja*” (Fidesz, 1998–2002)<sup>26</sup>, „*a sport modern, jóléti közügy*” (MSZP-SZDSZ, 2002–2006)<sup>27</sup>. A koncepciók ebből a szemszögből vizsgálva egységesek, az alapvető cél egy egészségesen működő sportszféra kialakítása volt, amely a régi sikereket tudná biztosítani a társadalom – és a mindenkori politikai elit<sup>28</sup> – számára.

Az 1994-es kormányprogramban erőteljesen megjelenik a társadalmi hasznosságra épülő paradigma: „*a Kormány(...) javaslatot tesz: a nonprofit törvény megalkotására, ezzel is segíteni kívánva a testnevelési és sportszervezetek biztonságos gazdálkodását, a civil önszerveződések megalakulását és működését.*” (MSZP-SZDSZ, 1994–1998)<sup>29</sup> A sportszervezetek működését non-profit formában képzelte el a kormányzat, jogi szabályozás segítségével kívánta orvosolni a felmerülő problémákat. Az a szándék

vezérelte a programalkotókat, hogy megpróbálnak egy olyan rendszert alkotni, amely meghagyja, sőt segíti kiépíteni a sport önszerveződő jellegét.

A sportszervezetek biztonságos gazdálkodásának megteremtése a kiépülő piacgazdasági viszonyok között, az állam strukturált pénzügyi támogatása nélkül nehéz feladat. Legfőképpen nehéz azon több szakosztályos, nagy egyesületeknél, amelyek esetében a magas működési költségek mellé saját bevételi forrás alig, vagy egyáltalán nem társul. Ezen egyesületek számára egyetlen bevételi forrás a „szponzoroktól” – szigorúan közgazdasági értelemben véve mecénásoktól – érkező támogatás, ez viszont állandó tárgyalások alapját képezi. Ez nem jelent biztos bevételt a sportszervezetek számára, ezáltal nem tervezhető a gazdálkodásuk, nincs lehetőség a hosszú távú biztonságos működésre.

A sportpolitikai irányelveket vizsgálva megmutatkozik, hogy egyre inkább középpontba került a sport társadalmi háttérének megteremtése: „*a szocialisták vállalják: (...) arra törekednek, hogy a testnevelés és a sport egyre inkább betölthesse társadalmi szerepét*” (MSZP, 1998)<sup>30</sup>. A tárgyalt paradigma egyik alapvető jellemzője itt megtalálható: a sport eredetét és alapjait tekintve társadalmi mozgalom, amely az egyének saját kezdeményezésein, közös mozgásán alapul. A sport társadalmi szerepére való törekvés – a tervekben – megjelenik a finanszírozási struktúra kapcsán is, „*közpénzek felhasználása során az állam kötelessége anyagi eszközökkel elősegíteni a testnevelés és a sport társadalmi feladatainak ellátását*” (MSZP, 1998)<sup>31</sup>. Ezen elképzelések megvalósítása kidolgozott, valamint a gyakorlatban is jól működő sportfinanszírozási stratégiát igényelt volna. Az állami szerepvállalás a sportban a rendszerváltás óta nem volt tisztázott kérdés, a régi finanszírozási rendszer helyébe nem lépett az új körülményekre való áttérést segítő támogatási szisztéma.<sup>32</sup>

A társadalmi hasznosságra épülő paradigma tisztább változata alakult ki a rendszerváltás után, a sportba visszatérhettek az autonóm, civil kezdeményezések, de a piacgazdasági viszonyok közötti működést az állam közvetlen és közvetett szerepvállalása volt hivatott megteremteni. A sportszféra számára „*1989–96 az átmenet időszaka, a sportpolitika szerepe csak az értékek mentésére korlátozódott.*”<sup>33</sup> Az új intézményrendszer kialakulásához és hatékony működtetéséhez időre volt szükség.

A társadalmi hasznosságra épülő paradigma elemei mindmáig megjelennek az egyes koncepciókban, még a – következő fejezetben mélyebben bemutatott –

üzleti paradigma által dominált szakmai anyagokban is: „*a látványsport területén elért nemzetközi sikerek szintén tiszta közjóságok: előnyeiből kizárni (...) senkit sem lehet, a sikerből való részesedés viszont nem piacosiítható.*” (ISM, 1999)<sup>34</sup> Az 1998-as kormányprogramban tisztán megfigyelhető a társadalmi paradigma létjogosultsága is: „*a magyar sportban elfoglalt helye és társadalmi hatásai miatt a Kormány ösztönözni kívánja a hivatásos magyar labdarúgás üzleti típusú átalakulását.*” (Fidesz-FKgP-MDF, 1998–2002)<sup>35</sup>

A koncepciók szintjén mégis 1997-től egyre inkább teret nyer egy új megközelítésmód, amelynek politikailag meghirdetett célja a magyar sport üzleti alapú működésének megteremtése. Ennek a sportpolitikai programok példáin keresztül való szemléltetése a következő fejezet témája.

#### Az üzleti hasznosságra épülő paradigma a magyar sportpolitikában<sup>36</sup>

A kilencvenes évek első felében a sport üzletté válásának folyamata az egyesületek, klubok különböző túlélési technikáira korlátozódott. Ezek csak a túlélést segítő kényszervállalkozások voltak (parkoló bérbeadása, fuvarozás, sportbolt nyitása stb.)<sup>37</sup>. A klubok gazdálkodásával kapcsolatban az egyik legfontosabb tényező a köztartozások felhalmozódása volt, ezt az állam többször elengedte a sportkluboknak. A beavatkozás célja a sportegyesületek rövid távú túlélési esélyeinek növelése volt. Ezen állami szerepvállalás egy erős sportlobbi működésének köszönhető, eredményét tekintve pedig hozzájárult a rend és fegyelem megbomlásához

Az üzleti paradigma erőteljes térnyerése 1997 és 1998 fordulójára tehető a magyar labdarúgásban. A Jugoszláviától elszenvedett súlyos kettős vereség után felállított munkabizottság tett javaslatot<sup>38</sup> arra a törvénymódosításra<sup>39</sup>, amely az akkor hatályban lévő 1996. évi LXIV. törvényt úgy módosította, hogy a hivatásos bajnokságokban a csapatok csak gazdasági társaságként indulhatnak. A sportkoncepciókban ehhez hasonló elvek jelentek meg: „*a verseny- és élsport vonatkozásában halaszthatatlan a profil tisztítás, amely elkülöníti a hivatásos és nem hivatásos sportot egymástól.*”<sup>40</sup> (MDF, 1998)

A futball tisztán üzleti alapon való működtetésének lehetősége új gondolatként vetődött fel a sportközvélemény számára az 1998-as évben. Az üzleti paradigma túlsúlya először markánsan a Fidesz 1998-as választási programjában, majd a megalakuló polgári koalíciós kormány programjában és szakmai anyagai-

ban jelent meg. Az 1999. január 1-jétől felálló Ifjúsági és Sportminisztérium (ISM) szakmai anyaga szerint „vezérelv az, hogy a kormányzat támogatja a hivatásos magyar labdarúgás üzleti típusú átalakulását, de hosszú távon a sport fontos és pontos adóízetű üzleti ágazataként kívánja látni azt” (ISM, 1999)<sup>41</sup>. A programalkotók elképzelései szerint a magyar labdarúgásnak is látványsportként kell működnie a jövőben, olyan szolgáltatást nyújtva, amely kielégítve a labdarúgás iránti keresletet, normál profitot biztosít az iparág számára. A program szerint az állam számára hosszú távon a labdarúgás nem a kiadási, hanem a bevételi oldalon jelenne meg túlsúlyban.

Óvatosságra ad okot, hogy ez a modell még a legnagyobb piaccal rendelkező nyugat-európai országokban sem általánosan működőképes: csak a legismertebb és legjobb játékosállományt felvonultató klubcsapatok lehetnek nyereségesek (pl. Manchester United)<sup>42</sup>. A kisebb, kevésbé ismert klubcsapatok nem tudják megtermelni a hosszú távú működőképességükhöz szükséges nyereséget, ráadásul a futballiparág helyzetét a jelenlegi médiapiaci bizonytalanságok is nehezítik.<sup>43</sup> Vannak ugyanakkor kisebb piaccal rendelkező európai országok is, ahol több – igaz, elszigetelt – példát találhatunk a nyereséges működésre. Készültek elemzések a sportklubok üzleti lehetőségeinek kiaknázásáról (ld. Kozma, 2000), ám ennek intézményi feltételei a magyar körülmények közt egyelőre korlátozottan adóttak.

A futball üzleti átalakításának lehetőségét más sportpolitikai koncepciók sem kérdőjelezzik meg: „akárcsak bárhol Európában, nálunk is a focinak van a legnagyobb esélye arra, hogy üzleti alapon működhessen, emiatt indokolt, hogy másként kezeljék.”<sup>44</sup> Ezzel együtt a jelenlegi kormányzat óvatosan közelíti meg a piaci átalakulás kérdését, nem kötelezi el magát egyértelműen az elődje által folytatott, az üzleti elemeket hangsúlyozó program iránt. Az állami szerepvállalás – főképp a látványsportban – csak a fel-

tételek megteremtésére korlátozódik a program szerint: „közgazdasági eszközökkel támogatjuk a sportbefektetői klíma lényeges és tartós javítását” (MSZP, 2002)<sup>45</sup>.

A paradigma tiszta (azaz a társadalmi hasznosságra épülő paradigmát nélkülöző) értelmezése nem jelenik meg egyik programban sem, mégis a rendszerváltást követő második évtizedben már az üzleti paradigma szerves alapját képezi mind a sportszféra, mind a szélesebb körű sportközvélemény gondolkodásának.

### Következtetések

A múlt rendszer szélsőséges, a társadalmi hasznosság paradigmájára épülő példáját követően értelmezésünk fő vonala az üzleti paradigma térnyerését követi. A sajátos magyar (kelet-közép-európai) környezetben ez a megközelítés a rendszerváltás, ezzel párhuzamosan pedig a paradigmaváltás mértékének jelzésére is alkalmas.

A paradigmaváltás kérdését is vizsgálva cikkünkben a magyar sportpolitika szintjén tekintettük át bő egy évtized programjainak koncepcionális változásait. Megállapítottuk, hogy a paradigmaváltás abban az értelemben nem történt meg, hogy a társadalmi hasznosság paradigmáját felváltotta volna az üzleti hasznosság paradigmája. Mindkettő jelen van a korszerű sportpolitikai koncepciókban. (1. táblázat)

Megítélésünk szerint *a sport eredete, társadalmi legitimitációjának forrása miatt tiszta módon egyik paradigma sem képes egy jól működő futball gazdasági működtetésének alapját képezni*. Erre enged következtetni, hogy a labdarúgás infrastrukturális háttere rendkívül beruházásigényes, az állam szerepvállalása nélkül nem hozható létre. Az utánpótlásnevelés pedig mind üzleti, mind társadalmi értelemben hasznos lehet, egyoldalú megközelítése vagy (üzleti paradigma esetén) forráshiányhoz vagy (a társadalmi hasznosság paradigmájának kizárólagossága esetén) az erőforrás-

1. táblázat

A társadalmi és az üzleti hasznosságra épülő paradigma összevetése

	A társadalmi hasznosságra épülő paradigma	Az üzleti hasznosságra épülő paradigma
Létjogosultságának alapja	Társadalmi hasznosság	Üzleti hasznosság
A hasznosság értelmezése	Politikai	Közgazdasági
Hol jelentkezik a hasznosság?	A társadalom egésze szintjén (centralizáltan)	A piaccgazdaság szereplőinek szintjén (decentralizáltan)
A futball működése finanszírozásának módja	A központi intézményrendszeren keresztül (centralizált)	A gazdaság szereplőin keresztül (decentralizált)

gazdálkodás nem hatékony működéséhez vezet. Az utánpótlás-nevelés egész társadalmat átfogó szervezésigénye további ok az üzleti és a társadalmi hasznosság átfogó figyelembevételéhez. Magyarország – kulturálisan behatárolt – piacának szerény mérete a tisztán üzleti logika alapján erős korlátozó tényező, mely a nemzetközi élvonalal való összemérhető teljesítmény létrejöttének akadályát jelenti. Ennek oldására szintén a társadalmi hasznosság megfontolásából kiinduló megoldások szükségesek.

A sport gyakorlati működtetése, a kapcsolódó politikai döntéshozatal során figyelembe kell venni, hogy bizonyos típusú problémákat az egyik, míg másokat a másik paradigma alapján lehet jól kezelni. A színvonalas magyar labdarúgás szükséges finanszírozási forrásainak megteremtéséhez mindkettő, a hatékony működtetéshez, az erőforrás-gazdálkodáshoz inkább az üzleti paradigmára épülő intézményrendszer szükséges.

A magyar sportpolitika jövőjét tekintve az üzleti paradigma térnyerése természetes folyamat: hazánk Európai Unió csatlakozása is ebbe az irányba mutat. Az Európai Unió a hivatásos sportot, mint „gazdasági tevékenységet” szabályozza<sup>46</sup>, és arra az uniós versenypolitikai elvek érvényesek. A hivatásos sportok esetében tehát a közvetlen állami finanszírozás nem megengedhető. Ez ugyanakkor nem jelenti az üzleti paradigma elsőbbségét a társadalmi hasznosságra épülő paradigma alapján kiemelten kezelendő területeken: a sportági szövetségeknek nyújtott támogatások, az utánpótlás-nevelés és a diáksport terén. Az állami szerepvállalás továbbra is meghatározó lesz a mindenkori kormányzat által megállapított mértékben.

E cikk megírásával szándékunk a paradigmák azonosítása és bemutatása volt. Az egyes paradigmák értelmezése tovább finomítható, a paradigmaváltás ténye a sportpolitika vizsgálatán túl más szempontok alapján is vizsgálható, az idézett politikai nyilatkozatok többféleképp értelmezhetők és kontextusukban árnyalhatók, végső következtetéseink valós erejének vizsgálata pedig mélyebb elemzéssel lenne alátámasztható. Mindennek ellenére bízunk benne, hogy az ismertetett megközelítések alapján a sport gazdaságával, finanszírozásával kapcsolatos elemzések a jövőben árnyaltabban, strukturáltabban és egymással összemérhetőbben lesznek elvégezhetőek.

#### Felhasznált irodalom

- Bara, Z. – Szabó, K. (szerk., 2000): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények, AULA, Budapest
- Dénes, Ferenc (1997): Lövésből lesz... (A hivatásos magyar labdarúgás átalakulásának közgazdasági alapjai), Replika, 27. szám

- Dénes, F. – Misovicz, T. (1993): Megnyitás vagy végjáték? A sportpiac Magyarországon, Műhelytanulmányok, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék 3.
- Dénes, F. – Misovicz, T. (1994): Bevezetés a sportökonómiába, Vezetéstudomány, 3.
- Fidesz választási program, 1998.
- Földesiné, dr. Szabó Gyöngyi (1988): A sportszociológia múltja és jelene Magyarországon. Szociológia, 2.
- Földesiné, dr. Szabó Gyöngyi (szerk., 1996): A magyar sport szellemi körképe, OTSH-MOB, Budapest
- Frenkl, R. – Kertész, I. (1995): A magyar sportirányítás 1945 után, História, 5-6.
- Gallov Rezső: Mennyire fontos hazánkban a sport? Nemzeti Sport, 1992. szept. 14.
- ISM Sportkielégítési (1999), ISMertető, ISM kiadványa
- Javaslat a magyar labdarúgás újjáépítésére(1999) ISMertető, ISM kiadványa
- Kornai, János (1993): A szocialista rendszer, HVG Kiadói Rt, Budapest
- Kozma, Miklós (2000): Érték a labdarúgásban – a modern üzletértékelő módszertan alkalmazásának lehetőségei és korlátai az üzletszerű labdarúgásban, BKÁE diplomadolgozat, Pénzügyi Intézet
- Körösényi, András (1998): A magyar politikai rendszer, Osiris, Budapest
- Magyar Beck István (2000): Kultúra és gazdaság, VALÓ-SÁG, 1.
- MDF választási program, 1994
- MDF választási program, 1998
- MSZP választási program, 1998
- Az MSZP sportpolitikai irányelvei, MSZP kiadvány, 2002
- A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 1994-1998
- A Magyar Köztársaság Kormányának programja (Fidesz-MPP-FKgP-MDF), 1998-2002.
- A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 2002-2006.
- Nagy, Péter (1995): Bevezetés a professzionális sport közgazdaságtanába, BKE jubileumi konferencia kötet, BKE, Budapest
- Nagy, Tamás (2000): A sport mint közpolitika, avagy miből úznek sportot a politikusok, Politikatudományi Szemle, 2000/3-4.
- Rohony Ákos (2002): A médiavállalatok pénzügyi összeomlásának lehetséges hatásai a labdarúgásra, Nemzeti Sport, 2002. április 10.
- Sárközy, Tamás (2000): A magyar sportjog alapjai, HVG-ORAC, Budapest
- Schobert, M. – Sulzbacher, M. (1997): A sport és az Európai Unió, ASKÖ-OTSH, Bécs-Budapest.

#### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A paradigma e „köznap” értelmezése eltér a kuhni értelemben vett tudományos paradigma fogalmától. Ez utóbbi ugyanis csak szigorú értelemben vett tudományos

- értelmezési környezetben fogalmazható meg, mely a magyar futballgazdaság elemzésére vállalkozó kutató számára nem áll rendelkezésre. A vizsgálat tárgyának sajátosságai a paradigma ez esetben szélesebb értelmezésének szükségességéhez vezetnek.
- 2 „Futballgazdaságon” a futball működésének közgazdasági értelmezését, összefüggésrendszerét értjük.
  - 3 A (3)-as fenntartásunk esetében megfogalmazott részletesebb elemzés hiánya nem lényeges írásunk mondanivalója szempontjából, mivel most a paradigmák értelmezése a feladatunk, s nem a sportpolitikai programok értékelése.
  - 4 Eredetének e sajátosságai nem jellegzetesen magyar jelenségek, ebben hazánk futballjának története hasonló a világ futballjának történetéhez.
  - 5 Ld. még: Földesiné (1988).
  - 6 E logika alapján természetesen merül fel az állami finanszírozás szükségessége: ha a tevékenységnek a haszna központi szinten jelentkezik, akkor központi jellegű finanszírozás kapcsolódik hozzá. A magyar sportolók több generációja számára ez a gazdasági háttér vált természetessé.
  - 7 Szemléletesen alátámasztja ezt a szocialista éra „álatör” rendszerének működése, amelyben az élsportolók egyes gyárakban, termelő üzemekben „sportállásban” voltak: hivatalosan ott volt a munkahelyük, onnan kapták a bérüket, de többségük nem is látta formális „munkahelyét”. A sportállást adó munkahelyeken dolgozó többi munkás általában természetesnek tekintette, hogy egyes munkatársaik a sportolásért kapják fizetésüket. Tovább erősítette ezt a legitimitációt, hogy a dolgozók egy része a hétvégéken kijárt a mérkőzésekre és szurkolt saját „munkatársainak”.
  - 8 Meghatározó példája az élsport társadalomformáló szerepének az „aranycsapatként” elhíresült magyar labdarúgó válogatott, amely az ötvenes években mértékadó sikereket aratott, hazánk nemzetközi (el)ismertségéhez ezzel kiemelkedően hozzájárulva. „A labdarúgó nemzet” pedig egy emberként sorakozott fel a dicsőséget hozó csapat, illetve sportág mögé.
  - 9 Ez abból a szempontból nem is meglepő, hogy az időtájt a nemzetgazdaság többi területén is az állam meghatározó szereplőként lépett fel. A sport ugyanakkor abban az időben elsősorban társadalmi és nem gazdasági tevékenység volt. Mivel a labdarúgás első nagyobb sikerei a tervgazdasági időszakra estek, e sportág könnyen a fennálló társadalmi-gazdasági rendszer ideológiai csapdájába került, s léte társadalmi értelemben nem, gazdasági értelemben viszont nagyon is kérdésessé vált a központi tervgazdálkodás megszűntével.
  - 10 Hangsúlyozzuk, hogy ez a rendszer csupán szélsőséges példája a társadalmi paradigma alapján folytatott sporttevékenységnek, s a rendszer egésze (valamint annak egyes részei) a paradigma működésének nem kizárólagos, és nem is szükségeszerű velejárója.
  - 11 A Szovjetuniótól elszenvedett 6-0-ás vereséget sokan azóta is a hanyatlás komoly jelének tekintik. Valójában 1968 óta, mikor először nem jutottunk ki a világ bajnokságra, versenytársaink fokozatosan megerősödtek, egyre kézzelfoghatóbbá téve későbbi bukásunk valószínűségét.
  - 12 Ez már csak azért is nyilvánvaló, mert az üzleti értelemben vett szponzoráció esetén a pénzt adó szponzor szolgáltatásokat vár, juttatásért cserébe. Ez a magyar sportkluboknál egy-egy reklámtábla ilyen-olyan elhelyezésénél többen általában nem nyilvánult meg. A „szponzorok” által választott sportág, illetve esemény pedig saját marketingcéljaik szempontjait figyelembe véve – a legtöbb esetben – gazdasági értelemben nem tűnik racionális döntés eredményének.
  - 13 Különösen nagy figyelmet kapott három egykor hazai sztárjátékosunk vezető külföldi bajnokságokba történő igazolása, mely esetek megítélésünk szerint a fent ábrázolt folyamatot jól jellemzik: Lipcsei Péter átigazolása a Ferencvárostól az FC Portohoz, Lisztes Krisztián átigazolása (szintén FTC) a VfB Stuttgarthoz, valamint a szombathelyi Király Gábor átigazolása a Hertha BSC-hez. Az értük kapott összeg gyorsan felszívódott (Lisztes esetében megkérdőjelezhető, hogy egyáltalán oda került-e?) a sportklubok nem hatékony és krónikusan forráshiányos gazdálkodásában.
  - 14 Erről bővebben ld.: Magyar Beck (2000).
  - 15 A pontosság kedvéért tisztázandó, hogy az új paradigma megkülönbözteti a látványsportot a szabadidősporttól (ez a régi paradigma alapján vett élsport és tömegsport új értelmezése). A látványsport a szórakoztatás egy piaci alapú, decentralizált működésű fajtája, míg a szabadidősport az egyének szabadidő-eltöltésének sportként választott formáját jelenti (egyéni döntés, illetve szervezés alapján). Ez önmagában is jól mutatja a két paradigma megközelítésmódja közti különbséget.
  - 16 A mondat utolsó részében azért fogalmazunk feltételes módban, mert a „szponzorálás” nemzetközi értelmezésében egyes megközelítések szerint helyet kap a fentitől eltérő motivációjú tevékenység is: a sportklubok támogatása (üzleti ellentételezés megkövetelése nélkül) a klubok mögött álló politikai döntéshozók felé irányuló (önkéntes vagy kényszerű) gesztusként.
  - 17 A közgazdaságtan tárgyát a szűkös erőforrásokkal való gazdálkodásként szokás megjelölni.
  - 18 Például a díjak „fekete áramlása” a játékosigazolásoknál, a szabályozatlan szponzori juttatások állami vállalatoktól stb.
  - 19 Erről bővebben ld. Sárközy Tamás: A magyar sportjog alapjai, HVG-ORAC, 2000.
  - 20 Az államszocializmusról általános áttekintést ad Kornai János (Kornai J.(1993): A szocialista rendszer, HVG Kiadó Rt., Budapest).
  - 21 A bevezetőben írtakkal összhangban, e fejezettel célunk a paradigmák értelmezése és gyakorlati megjelenési formáinak rövid bemutatása. Az itt kiemelt idézetek a szerzők válogatásán alapulnak, a jobb megértést segítik elő. Nem adnak teljes képet a hazai sportpolitikai koncepciókról, e munkának ez nem feladata.
  - 22 Ezt támasztja alá a sportszféra folyamatosan felhalmozódó köztartozásainak kérdése. (Erről ld.: Nagy Tamás (2000): A sport mint közpolitika, avagy miből úznak sportot a politikusok, Politikatudományi Szemle, 3-4. 258. o)

- 23 Csaba László: A szovjet modell (Megjelent: Bara Z. – Szabó K. (szerk.)(2000): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények, AULA, Budapest)
- 24 MDF választási program, 1994
- 25 A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 1994-1998
- 26 A Magyar Köztársaság Kormányának programja (Fidesz-MPP-FKgP-MDF), 1998-2002
- 27 A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 2002-2006
- 28 A politikai elit számára fontosak a hazai sportolók által elért eredmények, a hatalomért folyó politikai versenyben rendszeresen igyekeznek előnyhöz jutni a sportsikerekből. A sport átpolitizálódásáról bővebben ír: Sárközy (2000, 9. o.)
- 29 A Magyar Köztársaság Kormányának programja (MSZP-SZDSZ), 1994-1998
- 30 MSZP választási program, 1998
- 31 MSZP választási program, 1998
- 32 Gallov Rezső: Mennyire fontos hazánkban a sport? Nemzeti Sport, 1992. szept. 14.
- 33 Nagy Tamás: A sport, mint közpolitika, avagy miből úznek sportot a politikusok, Politikatudományi Szemle, 2000/3-4.
- 33 ISM Sportköltségvetés, 1999. 27. o.
- 35 A Magyar Köztársaság Kormányának programja (Fidesz-MPP-FKgP-MDF), 1998-2002
- 36 A szerzők célja a fejezetben egyes koncepcionális elemek kiemelése; az üzleti paradigma magyarországi megjelenéseinek teljes körű vizsgálata egy jövőbeni kutatás részét képezheti majd.
- 37 Ld: Fóti Péter: Sport és üzlet c. tanulmánya (Megjelent: A magyar sport szellemi körképe 1990-1995, OTSH-MOB, Budapest, 1996)
- 38 Világbajnoki pótszelejtező: Magyarország-Jugoszlávia 1-7, Jugoszlávia-Magyarország 5-0.
- 39 1998. évi XXXI. tv. 3. §.
- 40 MDF választási program, 1998
- 41 ISM Sportköltségvetés 1999, 24. o.
- 42 Még közülük is csupán a Manchester United és a Bayern München képes hosszabb ideje folyamatosan nyereséget termelni; a Juventus helyzete már kevésbé stabil, a Liverpool változóan termel nyereséget vagy veszteséget, az AC Milan, az Internazionale, a Real Madrid és a Barcelona pedig folyamatosan és jelentősen veszteséges.
- 43 Rohony (2002)
- 44 Interjú Jánosi Györggyel, Nemzeti Sport, 2002. június 20.
- 45 Az MSZP sportpolitikai irányelvei (12. o.), 2002. június, MSZP kiadvány
- 46 A témáról kevés magyar nyelvű szakirodalom áll rendelkezésre, jó összefoglalást nyújt Schobert-Sulzbacher (1997)

NÉMETHNÉ PÁL Katalin

## VÁLLALKOZÓI VÁRAKOZÁSOK 2003 TAVASZÁN

A GKI Gazdaságkutató Rt. többféle felmérést is készít a magyarországi vállalkozások körében. Legrégibbi – és talán a leginkább ismert – kutatási eszköze a strukturális felmérés, amelyet félévente készít a húsz főnél nagyobb cégek körében. Ez a kérdőív – a havi, illetve negyedévi konjunktúra-kérdőívektől eltérően – meglehetősen részletes és számos kérdésről nem a változások irányát kérdi, hanem a rangsort, sőt helyenként a számadatot is. Erre azért van szükség, mert nem a gazdasági kilátások, a környezet alakulását kívánják vizsgálni vele, hanem a vállalkozások helyzetét, versenyképességük alakulását, ennek belső és külső tényezőit.

A 2003. évi vállalati helyzetről és kilátásokról kétszer kértünk véleményt a cégektől: először 2002 októberében, majd 2003 februárjában. A két időpont között – bár sok minden történt az országban és világban is – a legnagyobb különbséget az jelentette, hogy tavaly ősszel még csak távoli lehetőség volt az iraki háború, az ideai felméréskor pedig már küszöbön állt. A hazai körülmények leginkább a forint árfolyamában tértek el, hiszen ősszel még tartott az állandó forinterősödés, a tavaszi felmérés időszakára pedig már stabilizálódott az árfolyam. A világ gazdasági helyzet akkor is, most is a stagnálás és a recesszió határán billegett, bár mindkét időszakban voltak a közelgő fellendülésre utaló jelek is.

A GKI Rt. 2003 tavaszi felmérésére tízezer kérdőívet küldtünk szét, ebből 501 értékelhető darab érkezett vissza a kért határidőn belül. A válaszadók 15%-a állami, önkormányzati, illetve egyéb köztulajdonban levő, 74%-a belföldi magáncég, 7%-a külföldi tulajdonban levő volt, 4%-ot nem sikerült azonosítani. A kérdőívet húsz főnél többet foglalkoztató vállalkozásoknak küldtük meg. A válaszolók 58%-a ötven főnél kevesebbnek munkát adó kisvállalkozás, 27%-a 51 és 300 fő közötti középvállalat és 12%-a ennél is többet foglalkoztató nagyvállalat volt, 4% adata nem volt azonosítható.

A GKI Rt. felméréseit az jellemzi, hogy a válaszadók között a valóságosnál kisebb arányban képvisel-

etik magukat a kis- és középvállalkozások, míg a nagyok igencsak túlréprezentáltak. Emiatt a válaszokat nem súlyozzuk a vállalati méret adataival, – ha mégis, akkor ezt külön jelezzük – így a nagyvállalatok véleményének súlya közelít a gazdaságban betöltött szerepükéhez, de a kicsiké sem sikkad el. Általános tapasztalat, hogy a kisvállalkozások mindig borúlátóbban ítélik meg a gazdasági jelenségeket, mint a nagyok. Ez valószínűleg kiszolgáltatottabb helyzetükből, illetve korlátozottabb információikból fakad. A kisvállalkozások viszonylag kis arányát az is ellensúlyozza, hogy a nagy multinacionális cégek hazai leányvállalatai sem szerepelnek a válaszadók között, ezért az ő sok szempontból kedvezőbb helyzetük nem viszi el pozitív irányba az összképet. A válaszadók összetétele ezekkel a megjegyzésekkel együtt sem tekinthető országosan reprezentatívnak, viszont elég jó képet ad a magyar gazdaság derékhatárát alkotó cégek helyzetéről és attitűdjeiről. (1. táblázat)

A válaszadók gazdálkodási helyzete elég jó volt. 2002 őszén 82%-uk várt nyereséget a tavalyi évre, most tavasszal 76%-uk közölte, hogy el is érte. Veszteséges 14% lett, ez csak egy százalékkal több, mint ahányan erre számítottak. Jelentősen megváltozott a nullszaldósan gazdálkodók aránya: ősszel a válaszadók 4%-a számított erre, tavasszal 10% jelezte, hogy zéróval zárta az évet.

1. táblázat

A válaszok nemzetgazdasági ágak közötti megoszlása

	Darab	Százalék
Mezőgazdaság	82	16,4
Ipar	155	30,9
Építőipar	37	7,4
Kereskedelem	105	21,0
Szállítás, távközlés	35	7,0
Szolgáltatások	69	13,8
Azonosítatlan	18	3,6
Összesen	501	100,0

Forrás: GKI Rt. felmérés

Nyereségesen elsősorban a kis- és középvállalatok gazdálkodtak, az előbbieket 79%-a, az utóbbiak háromnegyede adott ilyen jelzést. A nagyvállalatoknál viszont már csak 57%. Az ő körükben volt a legtöbb veszteséges cég is, az előbbieket 11, illetve 15%-ával szemben 33%. Tulajdonosi metszetben a belföldi magáncégek és többségi külföldi tulajdonban levők zöme gazdálkodott nyereségesen tavaly (78, illetve 76%-uk), a köztulajdonban levőknek ez az arány csak 65%-ot ért el, ellenben egynegyedük adott hírt veszteségről. Ágazati bontásban az építőipari cégek voltak a leg sikeresebbek, 89%-uk jelzett nyereséget a tavalyi évre, veszteséget csak 8%. Leggyengébben pedig a szállítás és a távközlés vállalatai gazdálkodtak, közülük csak 59% lett nyereséges és 24% zárta veszteséggel a tavalyi évet.

A vállalkozások egyharmada jövedelmezőségének javulására, egynegyede pedig romlására számít 2003-ban. Ez alól kivételt jelent a szállítás és távközlés ágazat, ahol csak a cégek 6%-a bízik a jövedelmezőség javulásában, és több mint a fele romlást jósol.

Romlott a vállalkozások tőkeellátottsága. Összel még a cégek 14%-a, most tavasszal már egyötöde tartotta súlyosan tőkehiányosnak önmagát. Megfelelőnek ősszel a válaszadók 43, tavasszal 37%-a tartotta a tőkéjét. A tőkehiány elsősorban a nagyvállalatokat (35%) és a köztulajdonban levőket (32%) jellemzi. A középvállalatok 16%-a, a külföldi tulajdonban levők 8% adott ilyen jelzést. Az ágazatok közül a szállítás és távközlést (38%), valamint a mezőgazdaságot (33%) sújtja a tőkehiány.

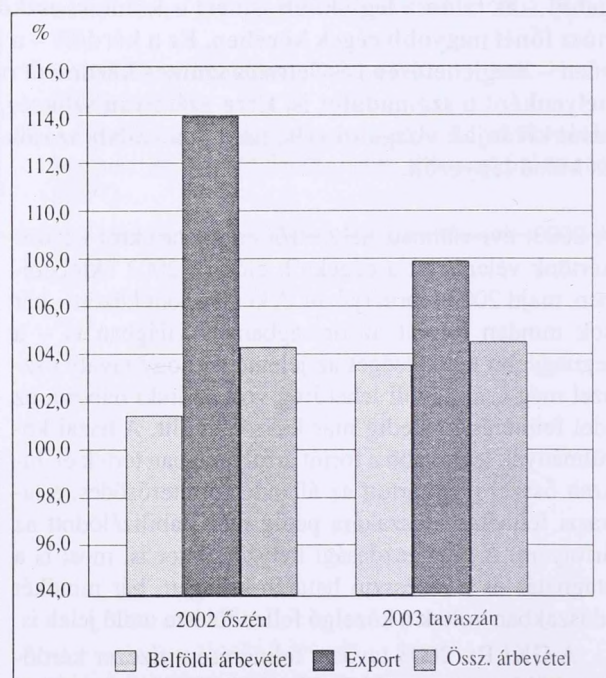
A kedvezőtlen körülmények elleni védekezésül a vállalkozások – ha tudják – elsősorban az előremene-külést választják. A válaszadók 39%-a jelezte, hogy expanzív stratégiával készül a következő évekre. 35% stabilizálni akarja helyzetét, és csak 6% tervez visszafejlesztést. A tevékenység felszámolására 1%-nál kevesebb gondol. Az expanziós törekvések elsősorban

a középvállalatokat jellemzik, de a kisvállalkozásokban is erősek ezek a hajlamok. A tulajdonos is meghatározó szerepet játszik: a külföldiek 49%-a, a belföldi magáncégek 38%-a akar expandálni a következő években, a köztulajdonban levőknek csak 32%-a. Az ő körükben a legmagasabb – 7% – a visszafejlesztők aránya. Az ágazatok között elsősorban a kereskedelmi (46%) és az ipari (44%) cégek terveznek expanziót, a mezőgazdaságiak (10%) és a szállítók (9%) visszafejlesztést.

A kérdőívek feldolgozásakor az első szembeszökő megállapításunk az volt, hogy a vállalkozások átlagosan ugyanakkora árbevétel-növekedést várnak az idei évre, mint az ősszel, azonban az exportban kisebb, a belföldi piacon nagyobb emelkedésre számítanak. (1. ábra)

1. ábra

Az árbevételre vonatkozó vállalkozói várakozások



Forrás: GKI Rt. felmérések

A vállalkozások termelésük, szolgáltatásuk bővítése előtt a legfőbb akadályt a rossz piaci helyzetben látják. A vizsgált akadályokat a következő gyakorisági sorrendben említették:

1. A belföldi kereslet korlátai.
2. Tisztességtelen verseny.
3. Tőkehiány, likviditási zavarok.
4. A vevők fizetési késedelmei.
5. Tisztességtelen verseny.
6. Az állam magatartásának kiszámíthatatlansága.

7. A külpiaconon jelentkező kereslet korlátai.
8. A forrásbevonás kedvezőtlen feltételei.
9. A meglevő kapacitások alacsony műszaki színvonal.
10. A szakképzett munkaerő hiánya.
11. Munkaerővel kapcsolatos egyéb problémák.
12. A külföldi piacra jutás kedvezőtlen hazai intézményi és pénzügyi háttere.
13. Kedvezőtlen infrastrukturális feltételek.

A korábbi felmérések tapasztalatai is hasonló sorrendet eredményeztek, bár voltak évek, amikor az állam magatartásának kiszámíthatatlansága megelőzte a vevők fizetési késedelmeit. Ezek az akadályok azonosak a különféle vállalatcsoportok számára

A vállalkozások átlagosan 77,8%-os kapacitáskihasználást jeleztek, ami kedvezőbb az őszi 74,5%-nál. A vállalatméret szerint nem találtunk szignifikáns különbségeket, az azonban figyelemre méltó, hogy a köz-tulajdonban levő cégek 72,7%-ra, míg a belföldi magáncégek 79,2%-ra és a külföldi tulajdonban levők is 77,2%-ra terhelik le meghatározó kapacitásaikat. (2. táblázat)

2. táblázat

**A válaszadó vállalkozások kapacitás-kihasználása**

A vállalati létszámmal súlyozott átlagok, százalék	
Mezőgazdaság	84,1
Ipar	83,3
Építőipar	77,3
Kereskedelem	72,4
Szállítás, távközlés	72,1
Szolgáltatások	91,0
Összesen	77,8

Forrás: GKI Rt. felmérés

A viszonylag jó kapacitás-kihasználás és eredményes gazdálkodás dacára a válaszadó vállalkozások expanziós törekvéseiket nem beruházásaik növelése útján kívánják megvalósítani. A cégek átlagosan 4,2%-kal tervezik növelni beruházásaik volumenét az előző évhez képest. A legdinamikusabb fejlődés a kereskedelemben várható, itt a beruházások 7,6%-os növelését jelezték, a szolgáltató szektorban 3,7-et. A tavalyi szintet akarják tartani a mezőgazdasági vállalkozások és a többi ágazat is alig-alig szándékozik emelni a beruházási ráfordításokat.

Bár a válaszadók nem becsülik a le a beruházások szerepét a cég versenyképességének, korszerűségének szinten tartásában, javításában, a piaci magatartás javításának nagyobb jelentőséget tulajdonítanak. Fontos-

nak tartják a munkaerő fejlesztését, motiválást is, viszont elkészerítően csekély szerepet szánnak a kutatás-fejlesztésnek. (3. táblázat)

3. táblázat

**Milyen szerepet tulajdonítanak a válaszadók egyes tényezőknek versenyképességük javításában?**

Tényező	A válaszok aránya, százalék	
	Jelentéktelen szerepe van	Nagyon jelentős szerepe van
Intenzív piackutatás	13	25
Az értékesítési feltételek, az eladás utáni szolgáltatások javítása	14	22
Az értékesítési hálózat fejlesztése	21	22
Nagyobb beruházás	26	21
A képzettség növelése	11	16
Az ösztönzési rendszer fejlesztése	9	15
Erőteltjes reklám, P+R tevékenység	18	15
Saját kutatás, műszaki fejlesztés	49	15
Tértítségmentes technológiatranszfer	76	3
Szabadalom, licenc, know-how vásárlás	82	2

Forrás: GKI Rt. felmérések

A vállalatcsoportok értékrendje sem méret, sem tulajdonos szerint nem mutatott lényeges eltérést. Az apróbb különbségek közül említésre érdemes az, hogy a kisvállalkozások mind a saját kutatásnak, műszaki fejlesztésnek, mind a szabadalom, licenc, know-how vásárlásnak nagyobb arányban szántak jelentős szerepet versenyképességük fejlesztésében, mint a nagyobbak. A technológia transzfer a középvállalatok, illetve a külföldi többségűek számára volt nagy arányban fontos. Úgy tűnik tehát, hogy kisvállalkozások igenis felismerték a kutatás-fejlesztési eredmények alkalmazásának fontosságát a talpon maradásban, de a technológiához való hozzáférés már korlátokba ütközik náluk. Ezt támasztja alá az is, hogy a nagyobb beruházásoknak ez a csoport szán a legkisebb arányban jelentős szerepet.

Meglehető volt az is, hogy az erős reklámtevékenységükről ismert külföldi cégek kisebb arányban szántak szerepet a P+R tevékenységnek a versenyképességük, korszerűségük szinten tartásában, mint a hazai cégek. Ez nyilván nem azt jelenti, hogy csökkenteni kívánják reklámozási aktivitásukat,

A nagyon fontos minősítések aránya nemzetgazdasági áganként (%)

	Mezőgazdaság	Ipar	Építőipar	Kereskedelem	Szállítás, távközlés	Szolgáltatások
Saját kutatás, műszaki fejlesztés	8	17	9	10	13	23
Szabadalom, licenc, know-how vásárlás	2	2	3	3	0	6
Térítésmentes technológia transzfer	0	8	0	0	4	2
Nagyobb beruházás	32	20	22	21	23	9
Intenzív piackutatás	13	28	28	31	25	21
Az értékesítési hálózat fejlesztése	7	26	13	37	7	17
Erőteljes reklám, P+R tevékenység	5	13	9	32	13	12
Az értékesítési feltételek, az eladás utáni szolgáltatások javítása	14	14	15	43	17	21
A képzettség növelése	12	15	27	18	13	17
Az ösztönzési rendszer fejlesztése	19	12	19	15	17	18

Forrás: GKI Rt, felmérések

inkább csak másban tulajdonítanak jelentőséget neki. Az értékesítési feltételek és az eladás utáni szolgáltatások javítása viszont ebben a vállalatcsoportban kapta a legtöbb „nagyon fontos” minősítést.

A nemzetgazdasági ágak természetesen eltérően rangsorolták a különféle tényezők fontosságát a versenyképesség megőrzése, javítása szempontjából. Kissé lehangoló, hogy a fejlesztéssel kapcsolatos tényezők az anyagi ágakban is az értékesítéssel kapcsolatosak mögé szorulnak, ugyanakkor tagadhatatlan, hogy e téren még mindig óriása lemaradások vannak. (4. táblázat)

Nagyon egységesnek bizonyultak a válaszadók a preferenciákat firtató kérdésekre adott válaszaikban. A gazdálkodási törekvéseket a költségek csökkentése vezeti, ezt szorosan követi az árbevétel, illetve a nyereség növelése. Ezekről a céloktól messze elmaradó arányban említették a munkavállalók jövedelmének, majd a vállalati vagyonnak, illetve a likvid tőkének a növelését, a veszteség és az adósságállomány csökkentését. A sort nem a tulajdonosok jövedelmének növelése zárta, mert a fizetendő adó minimalizálása kissé még hátrább került a gazdálkodási preferenciák között.

A vezetési-szervezési törekvések között a jó üzleti kapcsolatok kiépítése kapta a legtöbb említést, ezt a jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása követte. Igen öröndetes, hogy ezután a termékek, szolgáltatások minőségének javítását tartották fontosnak igen sokan, majd a jó hírnév és a jó informális kapcsolatok kiépítése következtek. Ezután a marketing fejlesztése, új termékek, technológiák meghonosítása jött. A ritkán

említett célok közé tartozott a cégen belüli konfliktusok minimalizálása, a környezetvédelmi szempontok érvényesítése és a nemzetközi elismerés kivívása.

Ezek a preferencia-sorrendek évek óta így alakulnak. Az is régi megfigyelésünk, hogy e téren nincs érdemi különbség a vállalatok mérete, tulajdonosa szerint, és a nemzetgazdasági ágak között is csak csekély eltérések találhatók.

A strukturális felmérésben nem csupán rendszeresen ismétlődő kérdéseket szoktunk feltenni, hanem érdeklődünk az adott időszak aktuális kérdéseivel kapcsolatos vállalati vélemények iránt is. 2003 tavaszán az energialiberalizáció következményeit vizsgáltuk. Első megállapításunk az, hogy a vállalkozások igen óvatosan kívánnak élni a piac megnyitása kínálta lehetőségekkel. (5. táblázat)

5. táblázat

Tervezett reagálások az energiapiac megnyitására

A válaszok megoszlása, százalék		
	Villamos energia piacon	Földgáz piacon
Biztos, hogy más szolgáltatót vesz igénybe	0,4	0,9
Valószínű, hogy szolgáltatót vált	8,2	5,7
Nem várható érdemi változás	91,4	93,4

Forrás: GKI Rt, felmérés

A kisvállalkozások számára egyelőre kevesebb lehetőség kínálkozik szolgáltató váltásra, mégis az ő körükben jeleztek a legnagyobb arányban határozott erre irányuló szándékot. A szolgáltató váltást a nagyvállalatok körében fontolgatják a legtöbben (áram 11%, gáz: 7%). A hazai cégek hűségesebbek, de még a külföldi tulajdonban levők 77%-a is azt mondta, hogy nem várható változás a villamos áram és 88%-a, hogy a földgáz ellátásában.

Áramszolgáltatót határozottan főként az iparvállalatok, gáz-szolgáltatót az ipari és a szolgáltatásban dolgozó cégek kívánják váltani és mindkét energiafajtánál az ipari, valamint az építőipari válaszadók tartják valószínűnek, hogy élnek a piacnyitás adta lehetőséggel.

A vezetői preferenciák között már láttuk, hogy a környezetvédelmi szempontok érvényesítése elég hátul szerepel. Erre némi magyarázatot jelent, hogy a válaszadók csupán 13%-a gondolja, hogy cége nem fe-

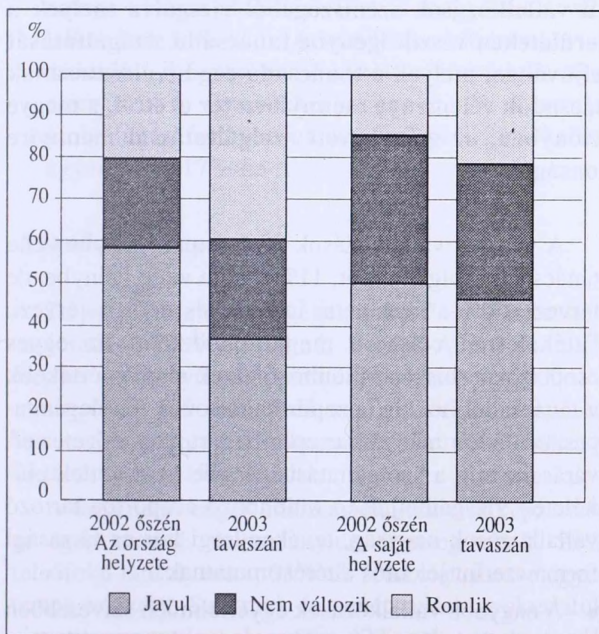
vállalatok, illetve a belföldi magáncégek érzik magukat. A nemzetgazdasági ágak közül főleg a mezőgazdaságban és az építőiparban dolgozók közül jelezték sokan, hogy nem felelnek meg az uniós környezetvédelmi követelményeknek. A szolgáltatások, a kereskedelem és az ipar területén viszont igen nagy arányban vélik úgy a cégek, hogy ők teljesen EU-konformak e téren.

A vállalkozók pesszimistábban látják mind saját helyzetüket, mind a magyar gazdaság kilátásait idén tavasszal, mint a múlt ősszel. Ebben nyilván szerepet játszik a várt élénkülés elmaradása és az erősen puska-poros világpolitikai légkör. (A felmérés három héttel az első bagdadi bombázás előtt készült.) A borúlátás elsősorban a makrogazdasági tényezőkre vonatkozik, a cégek saját helyzetére vonatkozó várakozások kevésbé romlottak, sőt többen várnak idén javulást maguk, mint a nemzetgazdaság számára. (6. táblázat)

Meglepő módon az általában mindenkinél borúlátóbb kisvállalkozások most optimistábbnak bizonyultak a másik két méretcsoportnál. Mind a saját (47%), mind a nemzetgazdasági kilátásokat (38%) ők ítélték meg a legnagyobb arányban javulóknak. Nem szokatlan viszont, hogy a tulajdonosi csoportok között a külföldiek a legbizakodóbbak, most 62%-uk várt javulást a saját és 43%-uk az ország helyzetében ez évre.

6. táblázat

A válaszadók várakozásai 2003-ra



Forrás: GKI Rt. felmérések

lel meg az EU környezetvédelmi előírásainak, 69% úgy véli, hogy többé-kevésbé és 18% pedig, hogy teljesen megfelel annak. Lemaradásban a kis- és közép-

#### Felhasznált irodalom

1. Némethné Pál Katalin – Papanek Gábor – Petz Raymund (2001): A vállalati várakozási felvétel megbízhatóságáról. Statisztikai Szemle, szeptember
2. Némethné Pál Katalin (1999): A GKI Gazdaságkutató Rt. üzleti felmérései. Vezetéstudomány, 1. szám
3. Némethné Pál Katalin: A magyar vállalatvezetők a változó gazdaságban. Előadás a Ipar- és Vállalatgazdaságtan Konferencián
4. Papanek, Gábor – Petz, Raymund – Vértes, András (1997): EU Harmonized Enterprise Surveys in Hungary. Statistical Review, Special Edition
5. Petz Raymund (1999): A gazdasági szereplők várakozásainak a vizsgálata a GKI Rt. konjunktúra tesztjeinek a tükrében. MTA KTI
6. Petz Raymund (1994): A vállalati törekvések (preferenciák) vizsgálatának módszertani alapkérdései. OTKA-kézirat
7. Tóth I. J. – Vincze J. (1999): Hihetünk-e a vállalati felvételeken alapuló kutatások eredményeinek? Statisztikai Szemle. 10-11. sz.

# AZ ÜZLETI TANÁCSADÁSI TEVÉKENYSÉG BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYÉBEN

1. rész

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek, valamint tanácsadást már igénybevetett, tanácsadást még igénybe nem vett, de tervező, tanácsadást igénybe nem vett, és nem is tervező vállalkozások körében. A felmérés célja a tanácsadási szolgáltatás helyzetének feltérképezése régiókban. A felmérésben 362 reprezentatív mintavétellel kiválasztott Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű vállalkozás, valamint 83 tanácsadó cég vett részt. A tanulmányban a szerzők bemutatják, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a vállalkozások szemszögéből vizsgálva melyek a tanácsadó cég igénybevételének legfőbb okai, milyen területeken veszik igénybe tanácsadó szolgáltatását jelenleg, és milyen területek előretörése várható a közeljövőben, melyek a tanácsadó cég kiválasztásának legfontosabb szempontjai a vállalkozások szerint, a tanácsadók véleménye mennyiben tér el ettől, a megye vállalkozásai milyen tanácsadó cégeket részesítenek előnyben, az igénybevetett szolgáltatással mennyire elégedettek, melyek a tanácsadók legjellemzőbb tulajdonságai.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások körében 300 tagú, értékelhető minta összeállítása volt a célunk. A korábbi felméréseink tapasztalatai alapján a visszaérkezési arány 50% körüli, így 600 vállalkozást választottunk ki a Cégtár 2000/12-es számából – a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhellyel rendelkező, működő cégek közül, és kerestünk fel. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt – a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve- egyszerű véletlen mintavétellel. A cégeket személyesen, illetve postai úton kerestük fel, így 362 db értékelhető kérdőívet sikerült kitöltetnünk.

Az 1. táblázat a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében székhellyel rendelkező, működő, valamint kérdőívet kitöltött vállalkozások tevékenységi kör szerinti megoszlását mutatja.

Az 1. táblázatból látszik, hogy – a vissza nem érkezett kérdőívek miatt – az ipar és a szállítás egy kicsit felül, az építőipar, a mezőgazdaság egy kicsit alul reprezentált, az eltérés nem számottevő, jól követi a megyei arányokat. A minta a területi megoszlást illetően továbbra is reprezentatív maradt.

A vizsgált vállalkozások 39%-a már igénybe vette tanácsadó szolgáltatását, 11%-a nem vette igénybe, de tervezi, 50%-a nem vette igénybe és nem is tervezi. Értékelésnél célszerű megkülönböztetni az egyes csoportokat, hiszen különböző elvek alapján értékelik a tanácsadót: az első csoportba tartozók tényleges tapasztalatait, a második csoportba tartozók előzetes elvárásait, míg a szolgáltatást igénybe nem vettek előítéleteit vizsgálhatjuk. A különböző csoportba tartozó vállalkozások nagyság, tevékenységi kör és társasági forma szerint jelentős eltérést mutatnak:

- A nagyobb vállalkozások egyértelműen szívesebben veszik igénybe tanácsadó szolgáltatását: a szolgáltatást már igénybevetett vállalkozások mindössze 36%-ka foglalkoztat 9 főnél kevesebbet, viszont 17%-a 300 főnél többet, ezzel szemben a szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervezők 70%-a mikro-vállalkozás, és mindössze 1%-ka nagyvállalat;
- Főként az ipari vállalkozások veszik igénybe a szolgáltatást (38%), míg a szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervezők legnagyobb része kereskedő (32%);

A cégbíróságon bejegyzett, működő, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhellyel rendelkező,  
valamint vizsgált vállalkozások száma

Tevékenységi kör*	A-B	C-E	F	G	I	JKL	MN	OH	Összesen
Vállalkozások	494	1818	1265	4079	499	2 720	1 007	1 039	12 921
Arány	4%	14%	10%	31%	4%	21%	8%	8%	100%
Vizsgált vállalkozások	9	85	22	103	24	72	30	17	362
Arány	2%	23%	6%	29%	7%	20%	8%	5%	100%

A, B Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	I Szállítás, raktározás, posta, távközlés
C-E Ipar	J, K, L Pénzügyi tevékenység, Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás, közigazgatás, védelem, TB
F Építőipar	M, N Oktatás, egészségügy, szociális ellátás
G Kereskedelem, javítás	O, H Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás, egyéb közösségi és személyi szolgáltatás

Forrás: Cégtár 2000/12

- A bt-k száma a speciális magyar körülmények miatt jelentős, jóval meghaladja a kft-k számát, az rt-k aránya viszont alacsony (B-A-Z megyében a vállalkozások 56%-ka bt, és mindössze 1%-ka rt), a tanácsadást igénybevevők között viszont igen alacsony a bt-k, ugyanakkor magas az rt-k aránya (a szolgáltatást igénybevettek mindössze 21%-ka bt, ugyanakkor 17%-ka rt).

### A tanácsadó cégek

Teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben – valamennyiüket felkerestük: a kérdőív kitöltését 83 tanácsadó (41%) vállalta.

A tanácsadó cégek munkatársainak szakképzettsége igen magas: valamennyien érettségizettek, 25% felsőfokú tanfolyamot, 63%-uk főiskolát, illetve egyetemet végzett. Szakmai és tanácsadási gyakorlatuk viszont viszonylag alacsony: 42%-nak van öt évnél, 63%-nak tíz évnél kevesebb szakmai gyakorlata, 53%-nak öt évnél, 86%-nak tíz évnél kevesebb tanácsadási gyakorlata: – a tanácsadói szakma korösszetétel szempontjából fiatal és jelentős fluktuációval bír.

Az 1. ábra a tanácsadás igénybevételének okát mutatja a szolgáltatást már igénybevevett Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások szerint:

A legfontosabb ok (23%) amiért a vállalkozók tanácsadóhoz fordulnak az a speciális tudás és

### A tanácsadó cég igénybevételének oka a szolgáltatást már igénybevettek körében

1. ábra



tapasztalat, mellyel a tanácsadók rendelkeznek. Olcsóbb megoldás egy szakosodott külső tanácsadót igénybe venni, mint állandó tanácsadási részleget fenntartani. Ez különösképpen igaz a kisebb vállalkozásokra: a felmérés szerint a *vállalati nagyság* volt a második legfontosabb érv a tanácsadó alkalmazása mellett (15%), hiszen a kis- és közepes vállalkozások működésébe egyre több olyan szakterület ismeretei épülnek be – pénzügyi, jogi, marketing stb.- amelyek szakértőit ezek a vállalatok csak időszakosan, egy-egy feladat megoldására tudják alkalmazni. Fontos érv a tanácsadó alkalmazására a *vállalat stabilitásának megőrzése* (12%). A verseny a legtöbb területen olyan intenzív, hogy a piaci pozíció megőrzése érdekében is komoly lépéseket kell tenni (pl. termékek folyamatos

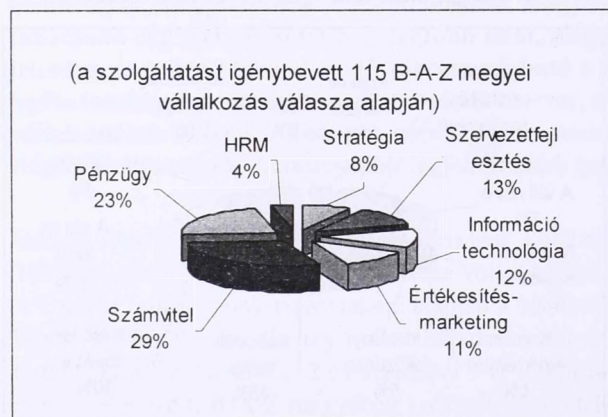
fejlesztése, információ technológiai rendszer kiépítése stb.), illetve fontos a vállalkozás zavartalan, törvényes működésének a biztosítása (pl.: pénzügyi tanácsadás, könyvvizetés stb.). Érdekességként megemlítjük, hogy a szolgáltatást igénybe nem vett, de azt tervező vállalkozásoknál a speciális tudás mellett (25%) a második legfontosabb érv a tanácsadó alkalmazására: a vállalat növekedésének elősegítése (20%). A szolgáltatást igénybe nem vett vállalkozásoknál tevékenységük bővítése, új piacok keresése a fő motiváció arra, hogy felvegyék a kapcsolatot tanácsadó céggel.

### A tanácsadók szolgáltatásának igénybevétele területenként

A 2. ábra az igénybevett tanácsadási területek megoszlását mutatja a szolgáltatást már igénybevett Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalatok válasza alapján.

2. ábra

#### Igénybevett tanácsadási szolgáltatás területenként



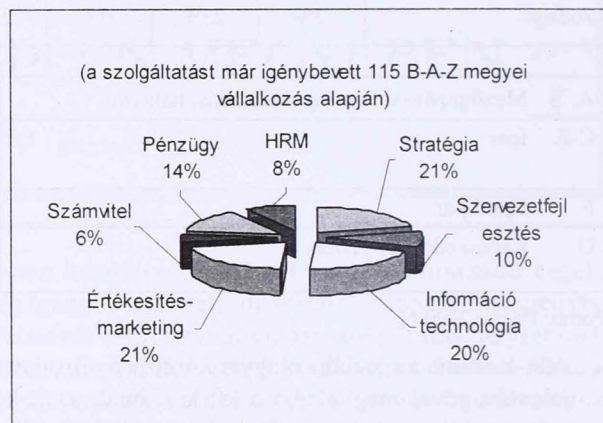
A korábbi évtizedekben művelt hagyományos szervezési és vezetési tanácsadás mellett a tapasztalatok azt mutatják, hogy a legfontosabb igénybevételi terület a *számvitel* és *pénzügy*. A pénzügyi-könyvviteli tanácsadók rutinból oldják meg azokat a problémákat, amelyekkel a vállalatok akár hetekig is küszködhetnek. Értékelik a vállalatok pénzügyi helyzetét, azt, hogy a könyvviteli rendszer megfelelő elvek alapján épül-e fel, vezetik a vállalkozások könyveit, határidőre elkészítik a törvényben előírt bevallásokat, adótanácsadást nyújtanak stb. Az adózási rendszer és a jogszabályok gyakori változása tovább növeli az igényt külső szakértő bevonására.

A 3. ábra az igénybe nem vett, de tervezett tanácsadási szolgáltatás megoszlását mutatja területenként a szolgáltatást már igénybevett vállalkozások válasza alapján.

A stratégiai gondolkodás: a jövőben elérendő cél megfogalmazása, a cél eléréséhez szükséges akciók konkretizálása fontos a versenyképesség megőrzése érdekében. A stratégiai gondolkodás erősödését mutatja a *stratégiai tanácsadás* iránti igény növekedése.

3. ábra

#### Az igénybe nem vett de tervezett tanácsadási szolgáltatás területenként



Az *információtechnológiai tanácsadás* a szakma leggyorsabban fejlődő ágazata. Ezen szolgáltatás igénybevételének céljai: információáramlás javítása, vezetési információs rendszerek kialakítása, adatintegráció, információ-technológiai rendszerek fejlesztése stb. Ma már a kisebb vállalkozások is tisztában vannak azzal, hogy az informatikai fejlődés folyamatos nyom követése elengedhetetlen követelménye a sikernek – ezt támasztja alá a felmérés eredménye, amely szerint az információtechnológiai tanácsadás iránti igény jelentős növekedése várható.

Az egyre élesedő verseny miatt mindinkább szükség van az *értékesítési és marketing tanácsadásra* – a felmérés tanulsága szerint a megyénk vállalkozásai ezt felismerték, sőt az igény további jelentős bővülése várható.

A felmérésből kiderül, hogy a vállalkozások a legtöbb szolgáltatást *alkalmanként* veszik igénybe, többségében *rendszeres igénybevétel* – a területek sajátosságainak megfelelően – a pénzügyi és számviteli területeken jellemző (pl. pénzügyek menedzselése, adózás, könyvvizetés, könyvvizsgálás). Érdekes, hogy tanácsadó szolgáltatását eddig igénybe nem vett, de tervező vállalkozások valamennyi szolgáltatást (beleértve a számviteli és pénzügyi területeket is) nagy többségben *alkalmanként* szándékoznak igénybe venni. Az ok valószínűleg az, hogy a már működő vállalkozásoknál ezeket a funkciókat eddig is ellátták valamilyen módon (pl. belső számviteli osztály alkalmazása), s a jövőben sem kívánnak eltérni ettől a gyakorlattól. Így mintegy

ellenőrzési célból vagy egy-egy projekt megvalósítására keresnek külső szakértőt.

### A tanácsadó kiválasztásának szempontjai

A tanácsot igénybevevők körében megvizsgáltuk, hogy milyen szempontok alapján választottak tanácsadót, illetve a tanácsadó cégek szerint az egyes szempontok milyen szerepet játszottak cégük kiválasztásában. A különböző szempontokat a válaszadóknak 1-től 5-ig kellett értékelniük (1: egyáltalán nem fontos, 5: csak ezt a szempontot veszem figyelembe).

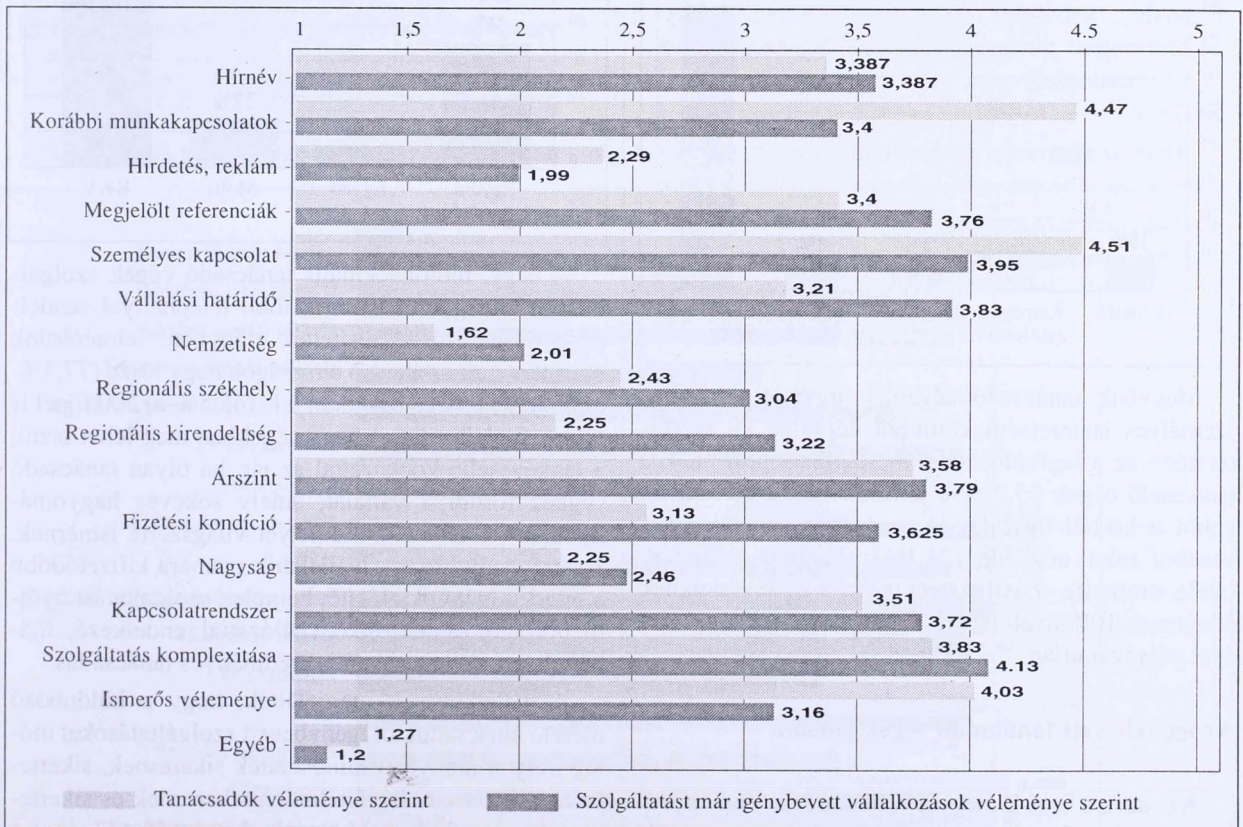
Az 4. ábra a tanácsot igénybevett vállalkozások, valamint tanácsadók véleményét tartalmazza:

komplexitása (a tanácsadók ezt a kritériumot csak a 4. helyre sorolták). Az ügyfelek minden eddiginél szűkebb időkereten belül szeretnék eredményt kapni, így a kiválasztáskor domináns tényező a *vállalási határidő* – a tanácsadók szerint ez a kritérium csak közepesen fontos.

- A tanácsadók szerint a legfontosabb választási szempont a *személyes kapcsolat* – melyet a vállalkozások is fontosnak tartanak (2. hely). Az *ismerős véleménye*, valamint a *korábbi munkakapcsolatok* szerepét lényegesen fontosabbnak ítélik (a vállalkozások szerint ezek csak közepes jelentőségűek).
- Az *árszint* és a *fizetési kondíció* ebben a térségben sem a legfontosabb döntési kritérium: fontosabbá

4. ábra

A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a tanácsadó és a szolgáltatást már igénybevett vállalkozások véleménye szerint



A tanácsadók és a vállalkozások értékrendje között nem túl sok eltérést tapasztalunk: a tanácsadók jól felismerték az egyes tényezők fontosságát vagy éppen elhanyagolhatóságát. A legfontosabb különbségek a következők:

- A vállalkozások szerint a legfontosabb szempont a tanácsadók kiválasztásánál a *kínált szolgáltatás*

vált az árnál a minőség, az eredmények garanciája, de a vállalkozások a tanácsadónál többre értékelik ezen tényezők szerepét.

- A *regionális székhely*, illetve *kirendeltség* a tanácsadók szerint egyáltalán nem fontos döntési tényező, a vállalkozások szerint közepes fontosságú: a tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár

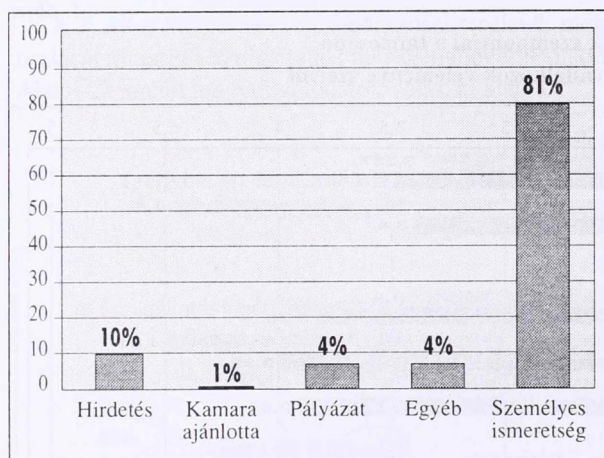
személyes segítségnyújtás lehetősége biztonságerzetet ad.

- A tanácsadó *nagysága és nemzetisége* egyáltalán nem fontos döntési kritérium, a vállalkozások sokkal inkább a kínált szolgáltatás minősége, a korábbi munkakapcsolatok és ajánlások alapján ítélik meg a tanácsadót (pl. „a nagy, külföldi tanácsadó cég biztos szakszerűbb tanácsot ad” típusú gondolkodás nem jellemző a vállalkozásokra)

A 5. ábra a tanácsadó cégek ügyfeleinek arányát mutatja a kapcsolatba lépés módja szerint.

5. ábra

Ügyfelek aránya a kapcsolatba lépés módja szerint



Megyénk tanácsadó cégeinek ügyfelei 81%-ban személyes ismeretségi körükből kerülnek ki. Egyértelműen ez a legfontosabb kapcsolatba lépési mód, a tanácsadó cégek 95,2 %-a jelölte meg, hogy vannak ebből a körből ügyfelei. A tanácsadó cégeknek kevesebb, mint negyede (24,1%) alkalmaz reklámot, ötöde említette a pályázatot (20,5%), ügyfeleiknek átlagosan 10%-ával lépett kapcsolatba reklám, 4%-ával pályázat útján.

### Az igénybevett tanácsadó cégek jellemzői

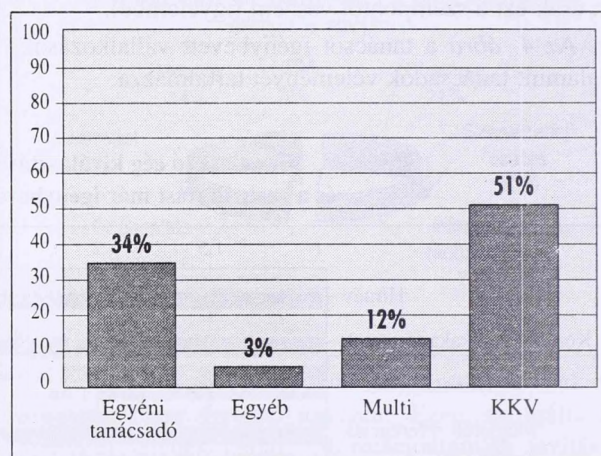
A 6. ábra a B-A-Z megyei vállalkozások által igénybevett tanácsadó cégek nagyság szerinti megoszlását mutatja.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások túlnyomó többsége (85%-a) a kisebb tanácsadó cégeket, illetve egyéni tanácsadókat részesíti előnyben, 72%-uk helyi, észak-kelet magyarországi tanácsadót bízott meg. A helyiek egyrészt jól ismerik saját gazdasági környezetüket, a helyi feltételeket és

jogszabályokat, másrészt rugalmasabbak, és sokkal többet hajlandóak megtenni az ügyfeleikért. A kis- és közepes vállalkozások kisebb tanácsadó cégeket, illetve egyéni tanácsadókat alkalmaznak könyvelésük rendben tartására, adózással kapcsolatos és más jogi ügyek ellátására. Számukra fontos érv a kicsik mellett, hogy a nagyokhoz hasonlóan magas színvonalat nyújtanak, jóval alacsonyabb áron.

6. ábra

Az igénybevett tanácsadó cégek nagyság szerinti megoszlása



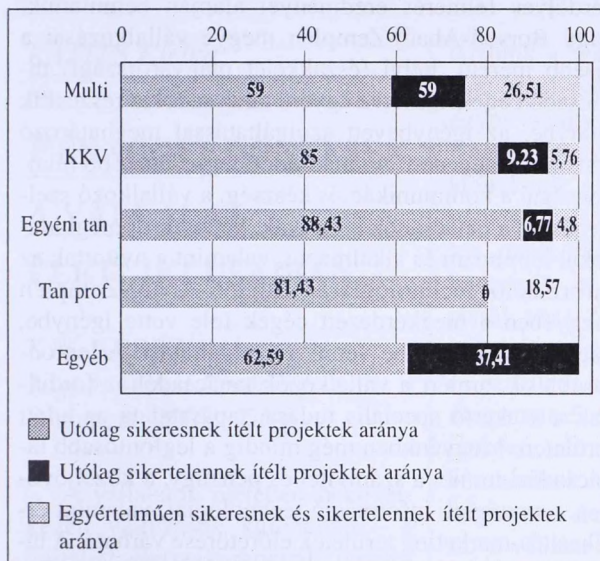
A nagy, multinacionális tanácsadó cégek szolgáltatásait a nagyobb méretű, több telephellyel rendelkező társaságok részesítették előnyben: felmérésünk szerint a multiit választó társaságok nagy része (77,3%-a) 50 főnél többet, csaknem fele (45,5%-a) 300 főnél is többet foglalkoztat. A nagy cégekben meg lehet bízni, a legkevesebb kockázattal az jár, ha olyan tanácsadó céghez fordul a vállalat, amely sokéves hagyományokkal rendelkezik, s amelyet világszerte ismernek. A nagy vagy közepes vállalatok számára kifizetődőbb a minden igényt kielégítő, komplex szolgáltatást nyújtó, országos és nemzetközi hálózattal rendelkező, díjában drága, de hatásában is eredményes tanácsadás.

A vállalkozások megjelölték, hogy a különböző méretű tanácsadóktól igénybevett szolgáltatásokat utólag milyen arányban minősítették sikeresnek, sikertelennek, illetve az egyértelműen sikeresnek és sikertelennek sem minősíthető projektek arányát. A 7. ábra a különböző nagyságú tanácsadó cégek eredményességét mutatja.

Valamennyi vállalkozás szerint a sikeres projektek aránya a meghatározó, hiszen többször előfordul, vagy jelentős sikertelenség esetén az ügyfél jobb esetben másik tanácsadót választ, vagy kiábrándul az egész tanácsadói szakmából. Felmérésünk szerint

7. ábra

A különböző nagyságú tanácsadó cégek eredménye



megyénk vállalkozásai elégedettebbek a helyi kis és középméretű tanácsadó cég, valamint egyéni tanácsadók teljesítményével: a helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas tanácsadók jobban meg tudnak felelni.

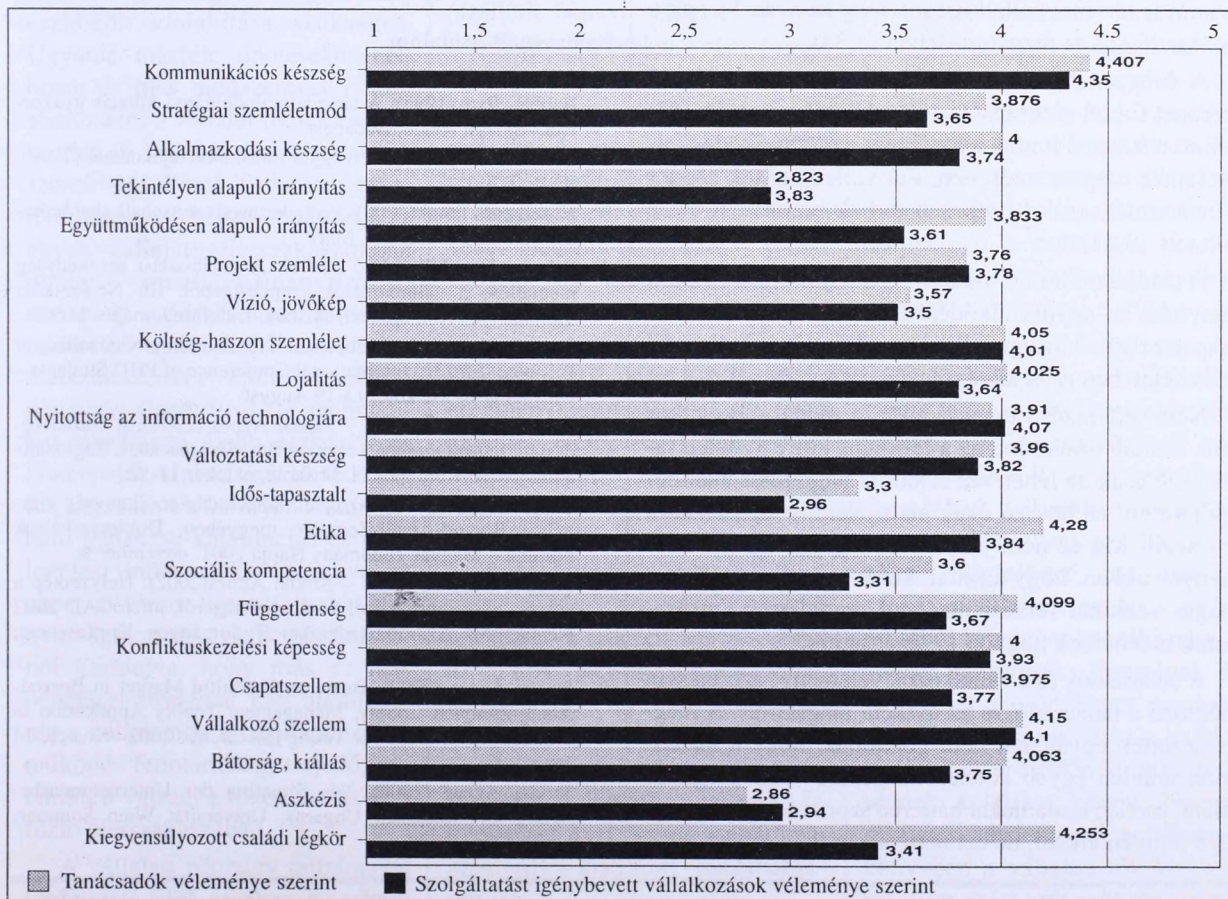
A tanácsadók jellemző tulajdonságai

A tanácsadó cégek, valamint vállalkozások körében is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint a tanácsadók milyen tulajdonságokkal rendelkeznek: a válaszadók 21 tulajdonságot értékelték 1-5-ig terjedő skálán, ahol 5: teljes mértékben rendelkeznek, 1: egyáltalán nem jellemző. (8. ábra)

A tanácsadók és a vállalkozások szerint is a *kommunikációs készség* a tanácsadók legjellemzőbb tulajdonsága. Olyan alapvető tulajdonság, amivel egy sikeres tanácsadónak rendelkeznie kell. Szükséges ahhoz, hogy megnyissa ügyfeleit, elvárásaikat megérthesse, elegendő információhoz jusson, sikeresen együtt tudjon működni, és a kérdéseket hatékonyan megválaszolhassa.

8. ábra

Tanácsadók tulajdonságai (tanácsadók valamint szolgáltatást igénybevev vállalkozások véleménye szerint)



A tanácsadók fontos tulajdonsága a *vállalkozó szelleműség*: a válaszadók szerint a tanácsadók kreatívak, képesek új megoldásokat létrehozni és alkalmazni.

Az *információtechnológia* robbanásszerű fejlődése nem hagyta érintetlenül a tanácsadói szakmát sem. Nem elég a szaktudás és a szerzett tapasztalatok, szükség van fejlett információtechnológiai ismeretekre az ügyfelek igényeinek kielégítéséhez. Akik nem képesek az internetes forradalomban lépést tartani, pár éven belül eltűnnek, lemaradnak a konkurenciaharcban. A vállalkozások szerint ezzel tisztában is vannak a tanácsadó cégek.

Elengedhetetlen követelmény az *etikus viselkedés*, amely meggátolja, hogy a tanácsadó kihasználja ügyfele gyengeségét, vagy erősségét, visszaéljen ügyfele bizalmával. Elsődleges a megbízó érdeke, és a tanácsadónak kerülnie kell a munkavégzés során kompetenciájának túllépését. Az eredmények azt mutatják, hogy a tanácsadók nagyon fontosnak tartják ezt a szempontot (a kommunikációs készség után a második legmagasabb értéket (4,28) kapta a tanácsadók értékrendjében). A vállalkozások kisebb pontszámmal értékelték a tanácsadó etikáját, de alapvetően megfelelőnek tartják (3,84). Érdekes, hogy a tanácsot igénybe nem vett, és nem is tervező vállalkozások még kevéssé bíznak a tanácsadó etikus magatartásában (3,34).

A kiegyensúlyozott családi légkör igen előkelő szerepet foglal el a tanácsadók értékítéletében (4,253) – hiszen nagyon fontos a hatékony együttműködés feltételeinek megteremtésében. – A vállalkozások szerint a tanácsadók csak közepesen tudják biztosítani ezt a feltételt. (3,41)

A tanácsadókra nem jellemző a tekintélyen alapuló irányítás, az együttműködésen alapuló irányítás és a csapatszellem lényegesen jellemzőbb, de mindkét fél értékítéletében csak középszerűben szerepel.

Nem jellemző a tanácsadókra a magasabb életkor sem. Sokáig uralkodott az a felfogás, hogy jó üzleti tanácsadó csak az lehet, aki szakmai pályafutásának deklójére ért, és hosszú évek alatt jelentős tapasztalatra tett szert. Ma ez nem jellemző, megegyeznek a vélemények abban, hogy a fiatal, kevés tapasztalattal, de a magas szakmai felkészültséggel rendelkező szakemberek is lehetnek nagyon jó tanácsadók.

A tanácsadók és a vállalkozók véleménye szerint sem jellemző a tanácsadókra az aszkéta magatartás. A megkérdezettek egyáltalán nem gondolják, hogy a tanácsadók minden egyéb kötelezettségeiket, vagy programjaikat, esetleg családjukat háttérbe szorítva foglalkoznak az ő problémáikkal, de ezt nem is várják el tőlük.

## Összefoglalás

A Gazdálkodástani Intézet által 2001-ben végzett kérdőíves felmérés eredményei alapján bemutattuk, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megye vállalkozásai a kisebb méretű, helyi (északkelet magyarországi) tanácsadó cégeket, illetve egyéni tanácsadókat részesítik előnybe, az igénybevett szolgáltatással meghatározó hányaduk elégedett. A tanácsadók legjellemzőbb tulajdonságai a kommunikációs készség, a vállalkozó szelleműség: a tanácsadók kreatívak, képesek új megoldásokat létrehozni és alkalmazni, valamint a nyitottak az információ technológiára. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a megkérdezett cégek fele vette igénybe, vagy tervezi igénybe venni a szolgáltatást. A legfontosabb ok, amiért a vállalkozók tanácsadóhoz fordulnak a szakértő speciális tudása, tapasztalata az adott területen. Megyénkben még mindig a legfontosabb tanácsadási terület a számvitel és pénzügy, a közeljövőben a stratégiai, információ technológiai, valamint értékesítés-marketing területek előretörése várható. A tanácsadók kiválasztásának legfontosabb szempontjaként a kínált szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolat, valamint a vállalási határidő jelenik meg.

## Felhasznált irodalom

1. Babbie, Earl (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata – Balassi Kiadó, Budapest
2. Borsod-Abaúj-Zemplén megyei statisztikai tájékoztató (2000), KSH, 3.
3. Höselbarth, Frank (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater, März
4. Pelczné Dr. Gáll Ildikó (2001): A tanácsadási tevékenység megítélése a vállalkozások szemszögéből, III. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc-Lillafüred, május 21-22.
5. Szadai Ágnes (2001): Empirical Examination of Consulting in Business Life, 3rd International Conference of PHD Students – University of Miskolc, 13-19 August
6. Pelczné Dr. Gáll Ildikó – Szadai Ágnes (2001): A Gazdálkodástani Intézet szerepe a régió tanácsadási piacán, I. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc, október 11-12;
7. Szadai Ágnes (2001): Az üzleti tanácsadási tevékenység vizsgálata Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, Doktoranduszok Fóruma – Magyar Tudomány Napja 2001. november 6;
8. Pelczné Dr. Gáll Ildikó – Szadai Ágnes (2002): Helyzetkép a tanácsadók ismertségéről és elismertségéről, microCAD'2002 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia, március 7-8.
9. Szadai Ágnes (2002): Business Consulting Market in Borsod-Abaúj-Zemplén County, Management Theory Application in Practice – Workshop for Young Researches 2002 –Kosice, 14 June
10. Szadai Ágnes (2002): Die Situation der Unternehmensberatung im Nordosten Ungarns, Universität Wien Sommerhochschule, Strobl

# KÖNYVISMERTETÉSEK

KATITS Etelka

## PÉNZÜGYI DÖNTÉSEK

### A VÁLLALAT

### ÉLETCIKLUSAIBAN

KJK-KERSZÖV

*Jogi és Üzleti Kiadó Kft.*  
Budapest, 2002. 456 p.

A vállalatok életében bekövetkezett változások különböző – a vállalati életszakaszoknak megfelelő – pénzügyi módszereket, technikákat kívánnak meg, újabb korszerű pénzügyi-finanszírozási eszközök kialakítása szükséges. Ugyanis másféle döntéseket kell hozni és más módszereket is kell alkalmazni a vállalat működésének kezdeti és későbbi szakaszaiban. A szerző – a Pécsi Tudományegyetem docense – hiányosnak tartja az egyes vállalati életszakaszokban hozott pénzügyi-finanszírozási döntések módszereinek jelenlegi ismeretanyagát. Ezért a vállalati életszakaszokra épülő korszerű pénzügyi-finanszírozási technikákat tartalmazó újabb eszközök és koncepciók kialakítását tűzte ki célul, közreadva a könnyen alkalmazható pénzügyi kalkulációs és mérlegelési módszereket. Könyve az ezen a téren tapasztalható hiányosságokat igyekszik pótolni abból kiindulva, hogy más és más pénzügyi stratégiát kell alkalmaznia a vállalatnak a cégalapítástól a működés fenntartásáig terjedő, valamint a válság, a tőke kivonás és a fúzió életszakaszában.

A vállalati pénzügy tartalmával foglalkozó első részben javaslatot

találunk a témakör rendszerezéséhez, amelynek alapján a működés egyes szakaszai behatárolhatók. Képet kapunk – a hosszú távú tőkefunkciók ellátása keretében – a vállalati belső és külső finanszírozás módjairól, a kapacitásbővítés hatásáról, a vagyonaátcsoportosítással történő finanszírozásról. A vállalati befektetések beruházások és pénzügyi befektetések lehetnek, megismerjük típusaik, a rájuk vonatkozó számítási módszereket, a beruházások hatásait a gazdálkodás folyamataira, a termelési kapacitásra, a vállalat hatékonyabb, korszerűbb – nagyobb profitot hozó – eszközállományára. A napi működés feltételeinek biztosítása különféle (szállítói, blanco, zálog- és váltófedezeti stb.) hitelekkel, valamint váltótőleszámítással történhet.

A szerző bemutatja azokat az eljárásokat és módszereket, amelyek elemzése segítséget nyújt a vállalati menedzsment munkájához a tervezés-elemzés-ellenőrzés során. Először az eredménykimutatás, majd a mérleg elemzésével nyerhető pénzügyi mutatószámokat foglalja össze, azután pedig a mérleg és az eredménykimutatás adatainak együttes elemzésével kialakítható mutatószámokat szemlélteti képletek és táblázatok segítségével. A cash flow-elemzés a mérleg és az eredménykimutatás adatait kiegészítve a tényleges pénzáramlásról tájékoztat, a fedezeti analízis pedig az árbevétel-költség-jövedelem kapcsolatait, a fix és a változó költségek arányát s a jövedelmezőségre gyakorolt hatásukat vizsgálja. A pénzügyi döntéshozatal során figyelembe kell venni a költségmegtérülés-kockázat összefüggéseit is.

A különböző vállalati életszakaszok pénzügyi döntéseit bemutató második részben a módszereket a cégalapítás és beindítás, a növekedés, a működés megőrzése, a válság, a tőke kivonás és a fúzió sorrendjében ismerjük meg. Szó van a cégalapítás törvényes előírásairól (tevékenységi kör pontos megállapítása, vagyoni helyzet, szervezet és irányítás, létesítő okirat, cégbejegyzés), a megtérülési elvárások és a tőkeszükséglet összehangolásáról, a tulajdonosi tőke mérlegelési módjairól, az új részvényesek belépéséről stb. A vállalati növekedéssel kapcsolatban a szerző rámutat arra, hogy az árbevétel növelése nemcsak cél, hanem eszköz is a vállalat hosszú távú jövedelmezőségi céljainak eléréséhez. Megismerjük a vállalati növekedés mérésének módszereit, a növekedés és a tőkestruktúra összefüggéseit, a finanszírozható növekedés számviteli és pénzáramlási szemléletét a szükséges számításokkal, az értéknövekedés elemzésének a lépéseivel együtt.

A vállalati működés megmaradása keretében a vállalati tőke megőrzés, az állagfenntartás típusainak a tőkestruktúrával való összefüggéseiről és a pénzáramszemléletű vállalati működésről van szó a könyvben. A vállalati válsággal foglalkozó fejezetben a szerző a válságot az éves beszámolóból kiindulva közelíti meg. A válság fázisainak, típusainak ismertetését a csődállapot meghatározása, módszereinek, a csőd eljárásnak és a csődön kívüli egyezségnek a leírása követi. Nagyon részletes tájékoztatás található a könyvben a vállalati tőke kivonásról. Erre azért volt szükség, mert a

hazai szakirodalom alig foglalkozott az egyes vállalati tevékenységek, illetve egyes vállalatrészek értékesítéssel történő megszüntetésének problémáival. Olvashatunk – többek között – a döntési folyamatot kiváltó tényezőkről, a megtérülés meghatározásáról, a különböző megoldási lehetőségekről, alternatívákról és azok hatásairól.

A vállalat úgy is növekedhet és erősödhet, hogy egyesül egy másik vállalattal, a vállalati fúziók célja ugyanaz, mint minden más beruházás: értéknövelés, tartós versenyelőny szerzése. A fúzió pénzügyi irányítási szempontból a válságkezelést és a vállalati növekedést egyaránt célul tűzheti ki. Megismerjük módjait, piaci dimenziók szerinti felosztását, finanszírozásuk szerinti megkülönböztetésüket (készpénzzel, részvényekkel, idegen tőkével történő megszerzés). A továbbiakban a fúzió előnyeit részletesen elemzi a könyv (adósságkapacitás és piaci érték növelése) az előnyöket bizonyító számszerű modellek kíséretében.

Katits Etelka a vállalati életciklus egyes szakaszaiban szükséges pénzügyi döntések eszközeit bemutató munkája újszerűsége mellett a tankönyvek és a kézikönyvek követelményeinek egyaránt megfelel, és hasznosan gazdagítja a hazai szakirodalmat.

R. I.

*Jocelyn Murray*

## AZ AFRIKAI VILÁG

### ATLASZA

Helikon Kiadó, 2003

Gyermekkorunkban álmaink földje, felnőtt korunkban a tudatlanságunké – ami megengedhetetlen. Elkerülhetetlen, hogy a bolygónk különböző országairól, népeiről al-

kotott ismereteink hiányosak legyenek, ezért nem is feltétlenül szégyenletesek tudásunk e hiányosságai. Azonban az, hogy a legtöbbünk milyen keveset tud Afrika népeiről, országairól, Talleyrand szavaival élve több mint bűn, hiba. Nem csupán intellektuális felkészültségünk megbocsáthatatlan hiányossága, de a lehetőségeink megengedhetetlen elvesztegetése is, hogy hiányos, bizonytalan vagy éppen téves ismereteink legyenek világunk olyan jelentős részéről, mint a Fekete Földrészt. Ehhez már régóta túl kicsiny a világ és túl értékes minden része, lakója. Mégis, vegyük számba, hogy buta sablonokon és hírműsorok nemritkán sekélyes tájékoztatásain túl mennyit tudunk Afrikáról, és rájövünk, hogy döbbenetesen keveset. Ha egy afrikai tud ennyit rólunk, Európáról, jogosnak érezzük, hogy műveletlennek, tájékoztatlanak tekintsük érte. És magunkat?

A Helikon Kiadó nagy atlasz sorozata értékes segítséget ad ahhoz, hogy kiegészítsük, vagy legalább is a művelt embertől elvárható alapszintre hozzuk a világ különböző részeire vonatkozó ismereteinket. Ezt kínálja ez a könyv is: átfogó és sokoldalú képet az afrikai népek, civilizációk világáról. Az innen meríthető ismeretek még nem tesznek műveltté e téren, de alapul szolgálnak ahhoz, hogy kezdjük megérteni, milyenek is az ott élők, és ne csak kívülről, értetlenül szemléljük őket, mint ostoba ember egy egzotikus világot. Afrika minden szempontból alapvető jelentőségű részét alkotja világunknak, múltunknak, jelenünknek, gazdasági életterünknek, (geo) politikai viszonyainknak. Itt is olvashatjuk: e földrészt méretét csupán Ázsiáé múlja felül, területe háromszorosa Európáénak. Mai ismereteink szerint innen indultak embertani gyökereink, és itt alakult ki

az emberiség első magascivilizációja, az Egyiptomi Birodalom. Afrika egyszerre nagy lehetősége és nagy fenyegetése az emberiség jövőjének, s közvetlenül is a XXI. századi sorsunk alakulásának. E könyv a maga 240 oldalával szükségképpen csak igen vázlatos képet adhat róla, de ez is jól érzékelteti, hogy e kontinens bizonyos vonatkozásokban ígéretesen gazdag, ugyanakkor azonban a világ fejlett részének mai anyagi-technikai színvonalához viszonyítva számos területen igencsak szegény. Az pedig kétségbevonhatatlan, hogy a kapcsolatok mind sűrűbbre és közvetlenebbre fűződésével ami ott történik, szó szerint velünk is történik. Aki még bízik abban, hogy mi magunk döntjük el, mennyi közünk van Afrikához, hogy az ottani problémák árát nem kell feltétlenül megfizetnünk, az intő példaként gondoljon akár az AIDS-re, akár arra, hogy a világ egy másik tájáról nemrég elindult egy új vírus, és hatására a mai becslések szerint mintegy egy százalékkal lesz kisebb a világgazdaság 2003. évi növekedése.

A térképekkel bőségesen ellátott könyv kiindulásul rövid áttekintést ad Afrika természetföldrajzi viszonyairól. Ez nélkülözhetetlen a földrészt és az ott élő népek történetének, múltbeli és mai helyzetének megértéséhez. Ráérezhetünk, milyen hihetetlenül változatosak a kontinens természetföldrajzi adottságai, tájai, természeti és gazdasági viszonyai. A következő blokk fejezetei a kulturális háttér fő elemeit vázolják. Szól a nyelvek zavarbaejtő sokaságáról, a népek etnikai változatosságáról. A hajdani afrikai királyságokat és birodalmakat bemutató fejezet a témában járattalannak nemegy meglepetéssel is szolgál. Megtudhatjuk, hogy az i.e. VIII. században a Nílus mentén született Kus királyai elfoglalták

hazai szakirodalom alig foglalkozott az egyes vállalati tevékenységek, illetve egyes vállalatrészek értékesítéssel történő megszüntetésének problémáival. Olvashatunk – többek között – a döntési folyamatot kiváltó tényezőkről, a megtérülés meghatározásáról, a különböző megoldási lehetőségekről, alternatívákról és azok hatásairól.

A vállalat úgy is növekedhet és erősödhet, hogy egyesül egy másik vállalattal, a vállalati fúziók célja ugyanaz, mint minden más beruházás: értéknövelés, tartós versenyelőny szerzése. A fúzió pénzügyi irányítási szempontból a válságkezelést és a vállalati növekedést egyaránt célul tűzheti ki. Megismerjük módjait, piaci dimenziók szerinti felosztását, finanszírozásuk szerinti megkülönböztetésüket (készpénzzel, részvényekkel, idegen tőkével történő megszerzés). A továbbiakban a fúzió előnyeit részletesen elemzi a könyv (adósságkapacitás és piaci érték növelése) az előnyöket bizonyító számszerű modellek kíséretében.

Katits Etelka a vállalati életciklus egyes szakaszaiban szükséges pénzügyi döntések eszközeit bemutató munkája újszerűsége mellett a tankönyvek és a kézikönyvek követelményeinek egyaránt megfelel, és hasznosan gazdagítja a hazai szakirodalmat.

R. I.

*Jocelyn Murray*

## AZ AFRIKAI VILÁG

### ATLASZA

Helikon Kiadó, 2003

Gyermekkorunkban álmaink földje, felnőtt korunkban a tudatlanságunké – ami megengedhetetlen. Elkerülhetetlen, hogy a bolygónk különböző országairól, népeiről al-

kotott ismereteink hiányosak legyenek, ezért nem is feltétlenül szégyenletesek tudásunk e hiányosságai. Azonban az, hogy a legtöbbünk milyen keveset tud Afrika népeiről, országairól, Talleyrand szavaival élve több mint bűn, hiba. Nem csupán intellektuális felkészültségünk megbocsáthatatlan hiányossága, de a lehetőségeink megengedhetetlen elvesztegetése is, hogy hiányos, bizonytalan vagy éppen téves ismereteink legyenek világunk olyan jelentős részéről, mint a Fekete Földrészt. Ehhez már régóta túl kicsiny a világ és túl értékes minden része, lakója. Mégis, vegyük számba, hogy buta sablonokon és hírműsorok nemritkán sekélyes tájékoztatásain túl mennyit tudunk Afrikáról, és rájövünk, hogy döbbenetesen keveset. Ha egy afrikai tud ennyit rólunk, Európáról, jogosnak érezzük, hogy műveletlennek, tájékozatlannak tekintjük érte. És magunkat?

A Helikon Kiadó nagy atlasz sorozata értékes segítséget ad ahhoz, hogy kiegészítsük, vagy legalább is a művelt embertől elvárható alapszintre hozzuk a világ különböző részeire vonatkozó ismereteinket. Ezt kínálja ez a könyv is: átfogó és sokoldalú képet az afrikai népek, civilizációk világáról. Az innen meríthető ismeretek még nem tesznek műveltté e téren, de alapul szolgálnak ahhoz, hogy kezdjük megérteni, milyenek is az ott élők, és ne csak kívülről, értetlenül szemléljük őket, mint ostoba ember egy egzotikus világot. Afrika minden szempontból alapvető jelentőségű részét alkotja világunknak, múltunknak, jelenünknek, gazdasági életünknek, (geo) politikai viszonyainknak. Itt is olvashatjuk: e földrészt méretét csupán Ázsiáé múlja felül, területe háromszorosa Európáénak. Mai ismereteink szerint innen indultak embertani gyökereink, és itt alakult ki

az emberiség első magascivilizációja, az Egyiptomi Birodalom. Afrika egyszerre nagy lehetősége és nagy fenyegetése az emberiség jövőjének, s közvetlenül is a XXI. századi sorsunk alakulásának. E könyv a maga 240 oldalával szükségképpen csak igen vázlatos képet adhat róla, de ez is jól érzékelteti, hogy e kontinens bizonyos vonatkozásokban ígéretesen gazdag, ugyanakkor azonban a világ fejlett részének mai anyagi-technikai színvonalához viszonyítva számos területen igencsak szegény. Az pedig kétségbevonhatatlan, hogy a kapcsolatok mind sűrűbbre és közvetlenebbre fűződésével ami ott történik, szó szerint velünk is történik. Aki még bízik abban, hogy mi magunk döntjük el, mennyi közünk van Afrikához, hogy az ottani problémák árát nem kell feltétlenül megfizetnünk, az intő példaként gondoljon akár az AIDS-re, akár arra, hogy a világ egy másik tájáról nemrég elindult egy új vírus, és hatására a mai becslések szerint mintegy egy százalékkal lesz kisebb a világgazdaság 2003. évi növekedése.

A térképekkel bőségesen ellátott könyv kiindulásul rövid áttekintést ad Afrika természetföldrajzi viszonyairól. Ez nélkülözhetetlen a földrészt és az ott élő népek történetének, múltbeli és mai helyzetének megértéséhez. Ráérezhetünk, milyen hihetetlenül változatosak a kontinens természetföldrajzi adottságai, tájai, természeti és gazdasági viszonyai. A következő blokk fejezetei a kulturális háttér fő elemeit vázolják. Szól a nyelvek zavarbaejtő sokaságáról, a népek etnikai változatosságáról. A hajdani afrikai királyságokat és birodalmakat bemutató fejezet a témában járattalannak nemegy meglepetéssel is szolgál. Megtudhatjuk, hogy az i.e. VIII. században a Nílus mentén született Kus királyai elfoglalták

Egyiptomot, hogy e királyságnak saját írása is volt, hogy a föníciaiak afrikai szomszédai a belső vidékeken Karthágó vetélytársaiként létrehozták a saját királyságaikat, hogy a berber Fátimida-dinasztia a IX. században létrehozta az Egyiptom, Szíria és Arábia egyes részeit is magában foglaló államát, fővárosául megalapította Kairót és ott létrehozta az Al-Azhar egyetemet, amely a világ egyik legelső felsőoktatási központja, és máig az egyik leghíresebb muszlim egyetem, hogy milyen szerepet játszott a népek, birodalmak és kapcsolatok ókori fejlődésében a kereskedelem – és sorolhatnánk. Rövid áttekintést kapunk az urbanizációról, a nagyvárosok megjelenéséről – az utóbbi fejezetből azt is megtudhatjuk, hogy a XIV. századra Kairó félmillió lakosával és hírneves egyetemével Európa és a Közép-Kelet legnagyobb metropolisává nőtt.

Az ismertetések nyomán ugyanakkor számos kérdés is felmerül bennünk. Vajon Fekete Afrika népei csekély kivételtől eltekintve miért használtak írást? Látunk technológiai vonatkozásban is magas színvonalú képzőművészetet – vajon a saját, szerves fejlődésükben miért álltak/rekedtek meg az iparosodás megdöbbenően alacsony szintjén? Azt már következtetésként feltételezzük, hogy ez utóbbi okán nem fejlődtek ki az európai értelemben vett reálműveltségek.

A harmadik részben Afrika jelenlegi nemzetállamairól találunk ismertetést lexikoni terjedelmű szócikkekben: néhány mondat a földrajzi és a természetföldrajzi jellemzőkről, és néhány bekezdés a történelemről, valamint a legfontosabb politikai és gazdaságföldrajzi statisztikai mutatók. Az egyes országokat nagyobb régiókba sorolva mutatja be, és minden ilyen

regió általános jellegzetességeiről szöveges-képes bevezető ad átfogó képet.

A Helikon atlaszainak okos gyakorlata szerint bizonyos, kiemelkedően fontos részműveknek a kötet külön oldalakat szentel. Ezek mindenképp az afrikai kulturális örökség kiváltképpen látványos megnyilvánulásait kívánják szemléltetni néhány mondatos ismertetéssel, igen jó fényképekkel és képmagyarázatokkal.

O.P.

*Marosán György*

## A SIKER RECEPTJE

A XX. SZÁZAD GAZDASÁGI  
SIKERTÖRTÉNETEI  
ÉS LEGFONTOSABB  
MENEDZSMENTLECKÉI

Kossuth Kiadó, 2003

Csak tudnám, hogy egy ilyen okos könyvnek miért adnak ilyen buta címet! Aki csak kicsit is érti a gazdaság működését, az tudja, hogy a siker receptje nem létezik: nincs olyan recept, know-how, program vagy algoritmus, amelynek a követezése biztosan sikerre vezetne. Aki még kicsivel többet is átlát, tudja azt is, hogy a siker receptje elvileg sem létezhet. Ennek okai közül a következőket említem meg:

Némi egyszerűsítéssel kimondható, hogy a piaci verseny viszonyai között, a szereplők összességét tekintve, a siker zéró összegű játszma: egy-egy ügyletben, s szintűgy az ügyletek sorozataiban azt lehet megnyerni, amit a többi tényleges, illetve potenciális szereplő nem nyer meg. A kivételt elsősorban a növekedés jelentheti, ha bővíti a gazdasági lehetőségeket, ösz-

szességükben növeli az elérhető eredmények, hozamok nagyságát – de a versenyző felek még így is egymás elől viszik el a nyereséget. Méginkább igaz ez stratégiai értelemben: a siker azzal valósul meg, ha tartósan kisajátítjuk magunknak a lehetőségek javát. Igen érzékletesen fejezi ki ezt egy másik, nemrég megjelent kiváló menedzsment szakkönyvben, Charles M. Farkas & Philippe De Backer Született vezetők c. művében (KJK-KER-SZÖV, 2002): „Nem elég az én sikerem, az ellenségnek meg is kell buknia”. Ha tehát létezne is a recept, amelynek felhasználása sikerre vezet, csak addig tudná segíteni a boldog birtokosát, amíg az egyedülként élvezi ezt a tudást, hiszen amint más is megismeri, e tekintetben már egyenlő eséllyel indulnak egymás ellen, s ezzel e recept azonnal elveszíti varázserejét.

További ok, ami miatt a siker receptje nem létezhet, hogy a cégek a gazdaságban és a gazdaságból élnek, annak mindenkorai feltételek rendszerében kell elérniük a sikert, a gazdaság pedig rendkívül bonyolult, összetett rendszer, amely mindezek felül még állandóan változik is. A siker biztosításához egy ilyen receptnek fáziskésés nélkül kezelnie kellene az összes lényeges tényezőt, azok összefüggéseit, egymásra hatásait és mindezek változását, sőt bizonyos időtávon még előretekintést is adnia – ez pedig nyilvánvalóan megvalósíthatatlan.

Ha pedig valakit mindez még nem győzött meg, olvassa el Marosán e valóban kitűnő, nagyon sok hasznos tudást kínáló könyvét, és minden bizonnyal látni fogja a lényegét: vannak stratégiák, amelyek alkalmazása bizonyos helyzetben, bizonyos körülmények között, bizonyos vezetők kezén sikerre vezetett. Egyik sem általános érvényű, nem is arra való, hogy megpró-

Egyiptomot, hogy e királyságnak saját írása is volt, hogy a föníciaiak afrikai szomszédai a belső vidékeken Karthágó vetélytársaiként létrehozták a saját királyságaikat, hogy a berber Fátimida-dinasztia a IX. században létrehozta az Egyiptom, Szíria és Arábia egyes részeit is magában foglaló államát, fővárosául megalapította Kairót és ott létrehozta az Al-Azhar egyetemet, amely a világ egyik legelső felsőoktatási központja, és máig az egyik leghíresebb muszlim egyetem, hogy milyen szerepet játszott a népek, birodalmak és kapcsolatok ókori fejlődésében a kereskedelem – és sorolhatnánk. Rövid áttekintést kapunk az urbanizációról, a nagyvárosok megjelenéséről – az utóbbi fejezetből azt is megtudhatjuk, hogy a XIV. századra Kairó félmillió lakosával és hírneves egyetemével Európa és a Közélelet legnagyobb metropolisává nőtt.

Az ismertetések nyomán ugyanakkor számos kérdés is felmerül bennünk. Vajon Fekete Afrika népei csekély kivételtől eltekintve miért használtak írást? Látunk technológiai vonatkozásban is magas színvonalú képzőművészetet – vajon a saját, szerves fejlődésükben miért álltak/rekedtek meg az iparosodás megdöbbenően alacsony szintjén? Azt már következtetésként feltételezzük, hogy ez utóbbi okán nem fejlődtek ki az európai értelemben vett reáltudományok.

A harmadik részben Afrika jelenlegi nemzetállamairól találunk ismertetést lexikoni terjedelmű szócikkekben: néhány mondat a földrajzi és a természetföldrajzi jellemzőkről, és néhány bekezdés a történelemről, valamint a legfontosabb politikai és gazdaságföldrajzi statisztikai mutatók. Az egyes országokat nagyobb régiókba sorolva mutatja be, és minden ilyen

regió általános jellegzetességeiről szöveges-képes bevezető ad átfogó képet.

A Helikon atlaszainak okos gyakorlata szerint bizonyos, kiemelkedően fontos részműveknek a kötet külön oldalakat szentel. Ezek mindenképp az afrikai kulturális örökség kiváltképpen látványos megnyilvánulásait kívánják szemléltetni néhány mondatos ismertetéssel, igen jó fényképekkel és képmagyarázatokkal.

O.P.

*Marosán György*

## A SIKER RECEPTJE

A XX. SZÁZAD GAZDASÁGI  
SIKERTÖRTÉNETEI  
ÉS LEGFONTOSABB  
MENEDZSMENTLECKÉI

Kossuth Kiadó, 2003

Csak tudnám, hogy egy ilyen okos könyvnek miért adnak ilyen buta címet! Aki csak kicsit is érti a gazdaság működését, az tudja, hogy a siker receptje nem létezik: nincs olyan recept, know-how, program vagy algoritmus, amelynek a követése biztosan sikerre vezetne. Aki még kicsivel többet is átlát, tudja azt is, hogy a siker receptje elvileg sem létezhet. Ennek okai közül a következőket említem meg:

Némi egyszerűsítéssel kimondható, hogy a piaci verseny viszonyai között, a szereplők összességét tekintve, a siker zéró összegű játszma: egy-egy ügyletben, s szintűgy az ügyletek sorozataiban azt lehet megnyerni, amit a többi tényleges, illetve potenciális szereplő nem nyer meg. A kivételt elsősorban a növekedés jelentheti, ha bővíti a gazdasági lehetőségeket, ösz-

szességükben növeli az elérhető eredmények, hozamok nagyságát – de a versenyző felek még így is egymás elől viszik el a nyereséget. Méginkább igaz ez stratégiai értelemben: a siker azzal valósul meg, ha tartósan kisajátítjuk magunknak a lehetőségek javát. Igen érzékletesen fejezi ki ezt egy másik, nemrég megjelent kiváló menedzsment szakkönyvben, Charles M. Farkas & Philippe De Backer Született vezetők c. művében (KJK-KER-SZÖV, 2002): „Nem elég az én sikerem, az ellenségnek meg is kell buknia”. Ha tehát létezne is a recept, amelynek felhasználása sikerre vezet, csak addig tudná segíteni a boldog birtokosát, amíg az egyedülként élvezti ezt a tudást, hiszen amint más is megismeri, e tekintetben már egyenlő eséllyel indulnak egymás ellen, s ezzel e recept azonnal elveszíti varázserejét.

További ok, ami miatt a siker receptje nem létezhet, hogy a cégek a gazdaságban és a gazdaságból élnek, annak mindenkorai feltételekrendszerében kell elérniük a sikert, a gazdaság pedig rendkívül bonyolult, összetett rendszer, amely mindezek felül még állandóan változik is. A siker biztosításához egy ilyen receptnek fáziskésés nélkül kezelnie kellene az összes lényeges tényezőt, azok összefüggéseit, egymásra hatásait és mindezek változását, sőt bizonyos időtávon még előretekintést is adnia – ez pedig nyilvánvalóan megvalósíthatatlan.

Ha pedig valakit mindez még nem győzött meg, olvassa el Marosán e valóban kitűnő, nagyon sok hasznos tudást kínáló könyvét, és minden bizonnyal látni fogja a lényegét: vannak stratégiák, amelyek alkalmazása bizonyos helyzetben, bizonyos körülmények között, bizonyos vezetők kezén sikerre vezetett. Egyik sem általános érvényű, nem is arra való, hogy megpró-

báljuk lemásolni őket, viszont mindegyikből sokat lehet tanulni, ismeretük segíthet abban hogy esetenként kikovácsoljuk a magunk üzleti sikerét. Ezért vannak, erre szolgálnak az esettanulmányok. A szerző a XX. század nagy és gazdasági méreteikben is kiemelkedő vállalati sikertörténeteiből válogat, biztos kézzel és főként biztos tudással emelve ki azokból a tanulsággal szolgáló lényegét. Természetesen – az alcím suta sugallatával ellentétben – nem ad, nem is adhat teljes áttekintést a század nagy sikertörténeteiről, sem pedig a legfontosabb menedzsmentleckéiről, ad viszont nagyon érdekes, sokoldalú, a legfontosabb stratégiák sok reprezentánsára kitekintő válogatást. Pontosan ez teszi a művét értékessé. Az utóbbi évtizedekben a menedzsmentkönyveknek nagy sikerük van, sorozatban születnek az esettanulmányokra alapozott kötetek is. Marosán nagy szakmai hozzáértéssel úgy mutatja be az évtizedeken, küzdelmeken és dollár százmilliókon/milliárdokon átívelő sikertörténeteket, hogy a parancsnoki hídról, az elsőszámú vezető nézőpontjából láthatjuk a cég útját, s betekintést kapunk e vezető stratégiai megfontolásaiba és döntéseibe.

A legnagyobb hadvezéreket, akárcsak a legnagyobb sakkozókat, a tehetségük mellett hatalmas ismeretanyag is segíti: az addig vívott nagy csaták, az azokban alkalmazott stratégiák, taktikák, konkrét eseti megoldások minél alaposabb ismerete. Tudják, hogy adott helyzetben a nagy elődök közül ki mit tett, mire jutott vele, s milyen tanulságokkal szolgál mindez. Ugyanilyen célt szolgálnak a jól feldolgozott vállalati esettanulmányok is – amilyeneket itt olvashatunk. Az ilyen konkrét esetek tanulmányozásából olyan ismeretek meríthetők, melyeknek okos fel-

használása hozzásegíti a szakembereket ahhoz, hogy sikerrel oldják meg saját vezetői feladataikat, és ehhez fel tudják becsülni azt, hogy várhatóan mit tesznek, milyen elhatározásokra jutnak a versenytársak, valamint a tényleges vagy potenciális partnervállalatok vezetői – ez utóbbi is létfontosságú tudás.

Óriási nevek, a XX. század gazdaságtörténetének számos kiemelkedő vállalata sorakozik a lapokon: Ford, General Motors, Toyota, Levi Strauss, IKEA, SONY, Walt Disney, Intel, Apple, General Electric, IBM, McDonald's, Walmart, Microsoft. A válogatás, amint látható, a gazdaság számos különböző ágazatát reprezentálja, s ugyanakkor bemutatja a vállalati stratégia és a stratégiai menedzsment XX. századi fejlődését. A szerző, amint el is mondja, az esettanulmányokban a menedzsmenttudomány fejlődését, egymásra épülő szakaszait is elemzi. Így négy csoportot képez belőlük:

- Az első – a három autógyártó óriásnak a századon végigvonuló történetével – a termelés menedzsmentjének fejlődési szakaszait állítja elének.
- A második a marketingmenedzsment előtérbe kerülését az 1940-es évektől éretté váló piacokon.
- A harmadik az 1970-es évek felgyorsult változásai által életre hívott stratégiai menedzsment koncepciója köré illeszkedik.
- A negyedik a század utolsó évtizedeinek és az itt sorakozó sikertörténetek végső szakaszainak sajátos kihívását, a nagy méretek menedzsmentjét mutatja be.

Minden esettanulmányhoz ún. menedzsmentlecke kapcsolódik. Ebben a szerző kiemeli a legfontosabb tanulságokat. Amint ő megfogalmazza, a menedzsmentlecke itt „a vállalkozások irányítását, a szervezeti problémák megoldását

lehetővé tevő, lényeges és tudományos igényű felismerések” összegezését nyújtja.

Külön méltatást érdemel a mű érdekes, gördülékeny előadásmódja. Igen jól követhető, kellemes olvasmány – az a ritka és ezért még inkább értékes fajta – amelyet még fáradtan is megerőltetés nélkül tudunk olvasni.

O.P.

*Staar Gyula*

## MATEMATIKUSOK

### ÉS TEREMTETT

### VILÁGUK

Vince Kiadó, 2002

A mai tudományok nagy hányadának terén vak, aki nem képes a matematika eszközeivel látni, és béna, aki nem tudja kezelni a felső matematika eszköztárát. Ma már nagyrészt nem tudjuk megérteni sem az anyag szubatomi szerkezetének, sem a világegyetem fejlődéstörténetének korszerű elméleteit, ha nem tudjuk követni azok matematikai modelljeit, és az azokból levont következtetéseket. Szintúgy a matematika az alapja a legmodernebb pénzügyi termékek tervezésének, és a reájuk épülő pénz- és tőkepiaci ügyletek világának. Ez ma a nem-katonai világ egyik legtitokzatosabb boszorkánykonyhája, és egyben a világ-gazdaság egyik legrohamosabban fejlődő területe. Az itt létrehozott tudásalapú pénzügyi eszközök, mindenekelőtt a híres-hírhedt derivatívák a klasszikus Gólem legendát idézik: dollár milliárdokat hozhatnak a gazdájuknak, ha képes uralma alatt tartani őket, de ha elszabadulnak, el is pusztíthatják. Igen érzéketlenül szemléltette ezt a világ legjelentősebb fedezeti

báljuk lemásolni őket, viszont mindegyikből sokat lehet tanulni, ismeretük segíthet abban hogy esetenként kikovácsoljuk a magunk üzleti sikerét. Ezért vannak, erre szolgálnak az esettanulmányok. A szerző a XX. század nagy és gazdasági méreteikben is kiemelkedő vállalati sikertörténeteiből válogat, biztos kézzel és főként biztos tudással emelve ki azokból a tanulsággal szolgáló lényegét. Természetesen – az alcím suta sugallatával ellentétben – nem ad, nem is adhat teljes áttekintést a század nagy sikertörténeteiről, sem pedig a legfontosabb menedzsmentleckéiről, ad viszont nagyon érdekes, sokoldalú, a legfontosabb stratégiák sok reprezentánsára kitekintő válogatást. Pontosan ez teszi a művét értékessé. Az utóbbi évtizedekben a menedzsmentkönyveknek nagy sikerük van, sorozatban születnek az esettanulmányokra alapozott kötetek is. Marosán nagy szakmai hozzáértéssel úgy mutatja be az évtizedeken, küzdelmeken és dollár százmilliókon/milliárdokon átívelő sikertörténeteket, hogy a parancsnoki hídról, az elsőszámú vezető nézőpontjából láthatjuk a cég útját, s betekintést kapunk e vezető stratégiai megfontolásaiba és döntéseibe.

A legnagyobb hadvezéreket, akárcsak a legnagyobb sakkozókat, a tehetségük mellett hatalmas ismeretanyag is segíti: az addig vívott nagy csaták, az azokban alkalmazott stratégiák, taktikák, konkrét eseti megoldások minél alaposabb ismerete. Tudják, hogy adott helyzetben a nagy elődök közül ki mit tett, mire jutott vele, s milyen tanulságokkal szolgál mindez. Ugyanilyen célt szolgálnak a jól feldolgozott vállalati esettanulmányok is – amilyeneket itt olvashatunk. Az ilyen konkrét esetek tanulmányozásából olyan ismeretek meríthetők, melyeknek okos fel-

használása hozzásegíti a szakembereket ahhoz, hogy sikerrel oldják meg saját vezetői feladataikat, és ehhez fel tudják becsülni azt, hogy várhatóan mit tesznek, milyen elhatározásokra jutnak a versenytársak, valamint a tényleges vagy potenciális partnervállalatok vezetői – ez utóbbi is létfontosságú tudás.

Óriási nevek, a XX. század gazdaságtörténetének számos kiemelkedő vállalata sorakozik a lapokon: Ford, General Motors, Toyota, Levi Strauss, IKEA, SONY, Walt Disney, Intel, Apple, General Electric, IBM, McDonald's, Walmart, Microsoft. A válogatás, amint látható, a gazdaság számos különböző ágazatát reprezentálja, s ugyanakkor bemutatja a vállalati stratégia és a stratégiai menedzsment XX. századi fejlődését. A szerző, amint el is mondja, az esettanulmányokban a menedzsmenttudomány fejlődését, egymásra épülő szakaszait is elemzi. Így négy csoportot képez belőlük:

- Az első – a három autógyártó óriásnak a századon végigvonuló történetével – a termelés menedzsmentjének fejlődési szakaszait állítja elének.
- A második a marketingmenedzsment előtérbe kerülését az 1940-es évektől éretté váló piacokon.
- A harmadik az 1970-es évek felgyorsult változásai által életre hívott stratégiai menedzsment koncepciója köré illeszkedik.
- A negyedik a század utolsó évtizedeinek és az itt sorakozó sikertörténetek végső szakaszainak sajátos kihívását, a nagy méretek menedzsmentjét mutatja be.

Minden esettanulmányhoz ún. menedzsmentlecke kapcsolódik. Ebben a szerző kiemeli a legfontosabb tanulságokat. Amint ő megfogalmazza, a menedzsmentlecke itt „a vállalkozások irányítását, a szervezeti problémák megoldását

lehetővé tevő, lényeges és tudományos igényű felismerések” összegezését nyújtja.

Külön méltatást érdemel a mű érdekes, gördülékeny előadásmódja. Igen jól követhető, kellemes olvasmány – az a ritka és ezért még inkább értékes fajta – amelyet még fáradtan is megerőltetés nélkül tudunk olvasni.

O.P.

*Staar Gyula*

## MATEMATIKUSOK

### ÉS TEREMTETT

## VILÁGUK

Vince Kiadó, 2002

A mai tudományok nagy hányadának terén vak, aki nem képes a matematika eszközeivel látni, és béna, aki nem tudja kezelni a felső matematika eszköztárát. Ma már nagyrészt nem tudjuk megérteni sem az anyag szubatomi szerkezetének, sem a világegyetem fejlődéstörténetének korszerű elméleteit, ha nem tudjuk követni azok matematikai modelljeit, és az azokból levont következtetéseket. Szintúgy a matematika az alapja a legmodernebb pénzügyi termékek tervezésének, és a reájuk épülő pénz- és tőkepiaci ügyletek világának. Ez ma a nem-katonai világ egyik legtitokzatosabb boszorkánykonyhája, és egyben a világ-gazdaság egyik legrohamosabban fejlődő területe. Az itt létrehozott tudásalapú pénzügyi eszközök, mindenekelőtt a híres-hírhedt derivatívák a klasszikus Gólem legendát idézik: dollár milliárdokat hozhatnak a gazdájuknak, ha képes uralma alatt tartani őket, de ha elszabadulnak, el is pusztíthatják. Igen érzéketlenül szemléltetette ezt a világ legjelentősebb fedezeti

alapjának, a Long-Term Capital Managementnek története, amely hatalmas kezdeti sikertől a hollywoodi katasztrófafilmeket felülmúló összeomlásig ívelt, és csak nagy erőfeszítésekkel, továbbá néhány milliárd dollár árán lehetett megakadályozni, hogy ne idézzon elő világméretű pénzügyi katasztrófát. A fraktálemzés is alig negyedszázada került be a tudományos eszköztárba, és napjainkra már olyan különböző szakterületeken alkalmazzák, mint a pszichológia, a kémia vagy éppen az úrfelvételek elemzése. Mára a matematika nem is egy csodálatos külön világ, hanem gyakran minden képzeletet felülmúló világok sokasága. Sajátos ereje, hogy nemcsak arra alkalmas, hogy leképezze a létező világot, és így segítsen azt megismerni, hanem maga is képes új világokat teremteni.

Ebben a könyvben tizenhét kiemelkedő matematikus beszél matematikai kutatásairól, a maga matematikai világáról, és ehhez a csodálatos tudományhoz fűződő viszonyáról. Az iskolai tanulmányaink során a matematikáról belénk vert ismeretek – a szerencsés kevesek kivételével – legfeljebb odáig vittek el, hogy valamelyes képet kaptunk a hasznosságáról, világának sokrétűségéről és a szépségeiről azonban a legtöbbször annyit tud, mint a siket a zenéről. Nem a mi hibánk, de a mi veszteségünk. Mindazoknak, akik eszükösként használjuk a matematikát, alpműveltségünk része kellene legyen, hogy legalább valamennyit tudjunk annak lényegéről és az általa kínált lehetőségekről. Staar Gyula könyve erre szolgálhat. Segít meglátni valamit, amiről a legtöbb ember legfeljebb csak hallott, de vele eddig nem találkozott: a matematika rendkívül sokrétű felhasználási lehetőségeit. Csodálatos tudásvilág sokszínű, ismer-

etlen tájait villantja fel. Nem tankönyv, nem alkalmas rá, hogy belőle tanuljunk matematikát. Széles panorámát tár elénk a matematikai vizsgálódások különböző tájairól, de nem vezet be a vizsgálódás eszközeinek ismeretébe. Csupán segít meglátni e tájak létezését, és valamit megsejteni az intellektuális örömeiből, amelyeket azok kutatása kínál a hozzáértőknek.

Sajátos világ – sokan vallják, hogy a matematikában csak az a levezetés, bizonyítás lehet jó, amely szép is. Az egyik itt megszólaló matematikus, Laczkovich Miklós, Bertrand Russel szavait idézve mondja el, ő miért szereti a matematikát. Íme: „Távol az emberi szenvedélyektől, sőt távol a természet szálnalmas tényeitől is nemzedékek fokozatosan megteltek egy elrendezett kozmoszt, ahol a tiszta gondolat úgy lakozhat, mint saját természetes otthonában; és ahová nemesebb impulzusainknak legalább is egyike elmenekülhet a tényleges világba való sivár számkivetettségéből”. És rendkívül fontos jellemzőjét mondja el itt ennek a világnak Kolár János, hajdani mesterétől idézve: „Ha egy matematikusnak nála kiválóbb tanítványai vannak, akkor már nyugdíjba vonulhat. Ha ilyenek nincsenek, akkor nyugdíjba kell mennie!”

A szakmai tartalmát illetően nem éppen könnyű olvasmány. Keith Devlin mondja a Matematika: a láthatatlan megjelenítése c. kitűnő könyvében (Műszaki Kiadó – Typotex Kiadó, 2001), hogy az absztrakció magas foka sajnos a matematika legtöbb területét örökre elérhetetlenné teszi a nem szakmabeliek előtt, de még a legkönynyebben megközelíthető területekről is csupán hozzávetőleges képet tárhatunk az avatatlanok elé. Ezt meg is érezzük, amint Staar

beszélgetőtársai a kutatási témáikról szólnak. Életteli, érdekes képet kapunk viszont arról is, hogyan dolgoznak mai világunkban a kiemelkedő tehetségű kutató matematikusok.

A könyv tizenhét kiemelkedő tudású matematikussal készült interjú tartalmaz. A kérdező, Staar maga is képzett matematikus, így pontosan érti, és képes szakmailag is kifogástalanul visszaadni a válaszokat. Az elmondottak legalább annyiban bővítik legtöbbször látóterét, hogy megsejtünk intellektuális világokat – és irigyelhetjük azokat, akik elméjük pusztá erejével képesek ilyeneket alkotni. Idézzük fel mindehhez a Vince Kiadó egy korábbi könyvét, amelyet teljes egészében annak szenteltek, hogy emberközeli képet kapjunk a XX. század egyik kiemelkedő matematikai zsenijéről, a magyar Erdős Pálról: Bruce Schechter: AGYAM NYITVA ÁLL! Erdős Pál matematikai utazásai.

Osman Péter

**KÖRMENDI Lajos–  
TÓTH Antal**

## **A CONTROLLING TUDOMÁNYOS MEGKÖZELÍTÉSE ÉS ALKALMAZÁSA**

Perfekt Gazdasági Tanácsadó,  
Oktató és Kiadó Rt.  
Budapest, 2002. 216 p.

A gazdálkodó szervezeteknek folyamatosan figyelniük kell a környezeti változásokat, s azokkal összhangban kell kialakítaniuk szervezeti-működési struktúrájukat, stratégiájukat. A korszerű vezetés, irányítás feladatainak ellá-

alapjának, a Long-Term Capital Managementnek története, amely hatalmas kezdeti sikertől a hollywoodi katasztrófafilmeket felülmúló összeomlásig ívelt, és csak nagy erőfeszítésekkel, továbbá néhány milliárd dollár árán lehetett megakadályozni, hogy ne idézzon elő világméretű pénzügyi katasztrófát. A fraktálemzés is alig negyedszázada került be a tudományos eszköztárba, és napjainkra már olyan különböző szakterületeken alkalmazzák, mint a pszichológia, a kémia vagy éppen az úrfelvételek elemzése. Mára a matematika nem is egy csodálatos külön világ, hanem gyakran minden képzeletet felülmúló világok sokasága. Sajátos ereje, hogy nemcsak arra alkalmas, hogy leképezze a létező világot, és így segítsen azt megismerni, hanem maga is képes új világokat teremteni.

Ebben a könyvben tizenhét kiemelkedő matematikus beszél matematikai kutatásairól, a maga matematikai világáról, és ehhez a csodálatos tudományhoz fűződő viszonyáról. Az iskolai tanulmányaink során a matematikáról belénk vert ismeretek – a szerencsés kevesek kivételével – legfeljebb odáig vittek el, hogy valamelyes képet kaptunk a hasznosságáról, világának sokrétűségéről és a szépségeiről azonban a legtöbbször annyit tud, mint a siket a zenéről. Nem a mi hibánk, de a mi veszteségünk. Mindazoknak, akik eszükösként használjuk a matematikát, alpműveltségünk része kellene legyen, hogy legalább valamennyit tudjunk annak lényegéről és az általa kínált lehetőségekről. Staar Gyula könyve erre szolgálhat. Segít meglátni valamit, amiről a legtöbb ember legfeljebb csak hallott, de vele eddig nem találkozott: a matematika rendkívül sokrétű felhasználási lehetőségeit. Csodálatos tudásvilág sokszínű, ismer-

etlen tájait villantja fel. Nem tankönyv, nem alkalmas rá, hogy belőle tanuljunk matematikát. Széles panorámát tár elénk a matematikai vizsgálódások különböző tájairól, de nem vezet be a vizsgálódás eszközeinek ismeretébe. Csupán segít meglátni e tájak létezését, és valamit megsejteni az intellektuális örömeiből, amelyeket azok kutatása kínál a hozzáértőknek.

Sajátos világ – sokan vallják, hogy a matematikában csak az a levezetés, bizonyítás lehet jó, amely szép is. Az egyik itt megszólaló matematikus, Laczkovich Miklós, Bertrand Russel szavait idézve mondja el, ő miért szereti a matematikát. Íme: „Távol az emberi szenvedélyektől, sőt távol a természet szálnalmas tényeitől is nemzedékek fokozatosan megtremtettek egy elrendezett kozmoszt, ahol a tiszta gondolat úgy lakozhat, mint saját természetes otthonában; és ahová nemesebb impulzusainknak legalább is egyike elmenekülhet a tényleges világba való sivár számkivetettségéből”. És rendkívül fontos jellemzőjét mondja el itt ennek a világnak Kolár János, hajdani mesterétől idézve: „Ha egy matematikusnak nála kiválóbb tanítványai vannak, akkor már nyugdíjba vonulhat. Ha ilyenek nincsenek, akkor nyugdíjba kell mennie!”

A szakmai tartalmát illetően nem éppen könnyű olvasmány. Keith Devlin mondja a Matematika: a láthatatlan megjelenítése c. kitűnő könyvében (Műszaki Kiadó – Typotex Kiadó, 2001), hogy az absztrakció magas foka sajnos a matematika legtöbb területét örökre elérhetetlenné teszi a nem szakmabeliek előtt, de még a legkönynyebben megközelíthető területekről is csupán hozzávetőleges képet tárhatunk az avatatlanok elé. Ezt meg is érezzük, amint Staar

beszélgetőtársai a kutatási témáikról szólnak. Életteli, érdekes képet kapunk viszont arról is, hogyan dolgoznak mai világunkban a kiemelkedő tehetségű kutató matematikusok.

A könyv tizenhét kiemelkedő tudású matematikussal készült interjú tartalmaz. A kérdező, Staar maga is képzett matematikus, így pontosan érti, és képes szakmailag is kifogástalanul visszaadni a válaszokat. Az elmondottak legalább annyiban bővítik legtöbbször látóterét, hogy megsejtünk intellektuális világokat – és irigyelhetjük azokat, akik elméjük pusztá erejével képesek ilyeneket alkotni. Idézzük fel mindehhez a Vince Kiadó egy korábbi könyvét, amelyet teljes egészében annak szenteltek, hogy emberközeli képet kapjunk a XX. század egyik kiemelkedő matematikai zsenijéről, a magyar Erdős Pálról: Bruce Schechter: AGYAM NYITVA ÁLL! Erdős Pál matematikai utazásai.

Osman Péter

**KÖRMENDI Lajos–  
TÓTH Antal**

## **A CONTROLLING TUDOMÁNYOS MEGKÖZELÍTÉSE ÉS ALKALMAZÁSA**

Perfekt Gazdasági Tanácsadó,  
Oktató és Kiadó Rt.  
Budapest, 2002. 216 p.

A gazdálkodó szervezeteknek folyamatosan figyelniük kell a környezeti változásokat, s azokkal összhangban kell kialakítaniuk szervezeti-működési struktúrájukat, stratégiájukat. A korszerű vezetés, irányítás feladatainak ellá-

tását a tervek megvalósulását ellenőrző, az eltéréseket vizsgáló s az információkat értékelő controlling – vagy kontrolling – könnyíti meg. A gazdálkodók csak ezeknek a fontos tevékenységeknek teljes körű elvégzésével felelhetnek meg a modern információs társadalom igényeinek. A szerzők a hazai gazdasági élet szereplői, a vállalkozások és intézmények menedzsmentjei, kontrollerei számára mutatják be a nálunk is állandóan fejlődő controlling gyakorlatának tudományos alapjait, különös tekintettel a társadalmi környezet rohamos változásait követő stratégiai menedzsmentekre s az azoknak a részét képező stratégiai controllingra. Ezzel a vállalkozások versenyképességét, az intézmények hatékonyabb működését kívánják segíteni.

Először a társadalmi környezet elvárásairól, az igényeket kielégítő szervezeti formákról, a szervezetek vezetési, irányítási feladatairól, a vezetés és a controlling sokoldalú kapcsolatáról, valamint a controllingrendszernek a vezetéstudományban betöltött szerepéről olvashatunk könyvükben. Tudományos megközelítés keretében kapunk áttekintést a vezetés, a vezetéstudomány, a döntés-előkészítés lényegéről, a controlling és a szervezetek vezetése közti kapcsolatokról, a controlling gazdaságtörténeti kialakulásáról. A szerzők ezek után bemutatják a controlling szemléletét, rendszerének módszertani funkcionálását, időbeli dimenzióit, eszközrendszerét, gyakorlati megjelenési formáit és a szervezeti adaptálás fő lépéseit.

A controllingrendszer szemlélet- és gondolkodásmódjának általában négy kritériumáról beszélhetünk, ezek: a cél-, a szűk keresztmetszet-, a jövő- és a költségorientáltság. Ezek együttes alkalmazása képezi a controlling speciális szemléletét és a módszer alapfilo-

zofiját. A szervezetek gazdálkodási eszközrendszereire gyakorolt hatásukat táblázat szemlélteti a könyvben. A rendszer módszertanának alapfunkciói: tervezés, tervtény eltéréselemzés és az ezekhez kapcsolódó döntéselőkészítő információszolgáltatás (információkezelés). Egységes controllingmódszer csak a három funkció szoros összekapcsolódásával jöhet létre; az eredményes működéshez a szemlélet, a gondolkodásmód és a módszer funkcióinak megfelelő összhangja szükséges. A controllingtervezés a kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározását és az ezek elvégzéséhez szükséges feltételrendszer biztosítását jelenti. Részei a tervezés munkafolyamataiból, időhorizontjaiból és területeiből állnak. Ezek különböző formáinak bemutatása után a szerzők ismertetik az eredménykimutatás egyszerűsített táblázatos formáját, majd megjelölik a controlling helyét a szervezetek információs rendszerében. Rámutatnak arra, hogy a controllingapparátus az egyetlen olyan kapocs, amely az igazgatóságot a divíziókkal összeköti. Az időbeli részrendszerek tárgyalásánál a stratégiai és az operatív controlling-részrendszereket, valamint ezek gyakorlati bevezetésének menetét ismerjük meg.

A controlling eredményes működéséhez megfelelő eszközrendszerekre van szükség, Ilyen a vezetői számvitel, amely a tényinformációkat regisztráló pénzügyi számviteltől abban különbözik, hogy tervinformációkkal dolgozik, előrejelzéseket készít s a terv- és tényinformációk összevetésével ellenőrzi. Fontos szerepe van a figyelem irányításában, az eredmények számbavételében és a problémamegoldásban. A vezetői számvitel a költség- és eredményszámítások segítségével tudja támogatni a controllingrendszert. A költségtervezés és

-elszámolás keretében a költségnevek kialakításának elveit, a költséghelyek és költségviselők kijelölésének szempontjait, a teljesítmények elszámolását és a terv-tény eltérések kezelését ismerjük meg a könyvben. A költségnemszámítás arra ad választ, hogy milyen költségek, milyen célból és milyen nagyságban merültek fel, a költséghelyek a költségek gyűjtésére, tervezésére, elemzésére és ellenőrzésére használhatók, a költségviselők (rendelések vagy munkaszámok) szerinti költséggyűjtések ezen túlmenően okok szerinti bontásra is használhatók. A belső teljesítményszámítás a vezetői számvitel egyik fejlett elszámolási technikája; segítségével minden költségről tudni lehet, hogy az melyik termékre vagy szolgáltatásra, milyen költséghelyeken keresztül és milyen okokból merült fel. A tervtény eltérések elemzésének módját, szabályait az önköltség-számítási szabályzat tartalmazza. A továbbiakban részletesen megismerjük a tervköltség-számítási módszereket és az eredményt is számításba vevő kalkulációs eljárásokat. Az előbbieknél a számítás csak a költségekre vonatkozik, az utóbbiaknál az árbevétel, a hozam figyelembevételével a fedezeti szint, az eredmény is kiszámításra kerül. Ez utóbbiak közül ismerünk meg néhányat a könyvben (direct costing, fix költség-fedezet kalkuláció, egyedi költségfedezet kalkuláció).

A controlling fő ellenőrzési eszköze az eltéréselemzés, amely az operatív irányítást, a döntések megalapozását közvetlenül szolgálja. Az eltérések regisztrálásával, okainak feltárásával, a megfelelő döntésekkel segíti elő a célok elérését. Főbb területei: a jövedelmezőség, a fizetőképesség és a befektetések megtérülésének vizsgálata. Szükség van az információk mutatószámok formájában való

kifejezésére is; részletesen megismerjük a gazdálkodás operatív és stratégiai mutatószámait. A controllingrendszer informatikai támogatása keretében az integrált rendszerek controllingmoduljait és a controlling-célszoftverek módozatait mutatják be a szerzők, majd a rendszer humán és szervezeti vonatkozásaival foglalkoznak. Megjelölik a controllingszervezet vállalkozás nagyság és bonyolultság szerinti helyét a működési hierarchiában. A controller személyéhez kapcsolódóan egyrészt tisztázni kell a szükséges funkciókat, feladatokat, másrészt pedig a szakmai és személyiségbeli követelményeket. A feladatokat a vezető döntéseinek támogatása, a munkatársak önellenzéséhez való segítségnyújtás, a koordinációs feladatok ellátása, a működés javítását célzó javaslatok, tanácsok összeállítása stb. jelentik. A szakmai követelmények közt közgazdasági, szervezési, számviteli, számítástechnikai stb. ismeretek és controllingszaktudás szerepelnek. A megfelelő személyiségjegyek pedig analízis és szintetizáló képességekből, kreativitásból, koordináló és motivációs képességből, diplomáciai érzékből stb. állnak. Meghatározó jelentőségű a controller és a vezető kapcsolata, a köztük lévő viszony bi-

zalmi jellegű, a controller belső tanácsadóként is jellemezhető. A controllingrendszer hatékony működését támogató módszerek között a balanced scorecard, a benchmarking, a SWOT-elemzés módszerét, majd az operatív tevékenységek szervezeti struktúráját fejlesztő, optimalizáló szervezési módszereket ismerjük meg a könyvben.

Végül a controllingrendszer tudományos megközelítéséről olvashatunk. A controlling elmélete a gyakorlati módszerből a vezetéstudomány önálló ágává fejlődött, a fejlődést a közgazdaságtan, a szervezés- és vezetéstudomány eredményei segítették elő. Teljes körűvé vált a szervezeti rendszerek és a számítástechnikai támogatás megjelenése, a stratégiai menedzsment kialakulása. A controllingrendszer a különböző szervezeti típusokhoz igazodva fejlődött, differenciálódott. Kialakultak a termelő, a kereskedelmi, a banki, a nem profitorientált szervezetek controllingrendszerei s a controlling elterjedőben van az oktatási, kulturális intézményeknél és egyes médiáknál is. A Mellékeletek hét gyakorlati alkalmazási példát mutatnak be. A specializálódás során szakcontrolling részrendszerek jöttek létre (projekt-, logisztikai-,

öko-, minőség-, marketing- és humáncontrolling-részrendszerek); ezek rövid jellemzését is megtaláljuk a könyvben. A rendszer szervezeti bevezetésének fő lépéseit foglalja össze a könyv utolsó fejezete, amelyben a szerzők a bevezetés és alkalmazás előkészítését, a bevezetés fő folyamatlépéseit, a szoftverrendszer telepítését és a Controlling Szakmai Szabályzat felépítését mutatják be s mindezeket folyamatábrán szemléltetik. A Mellékeletek egy kereskedőház és kft. eredményszámítási controllingmodelljét, egy ipari termelő kft. szoftvertámogatással funkcionáló controllingrendszerét, egy mezőgazdasági termelő rt. controllingrendszerét, egy kórház és egy városi önkormányzat controllingrendszerének kialakítását tartalmazzák szemléltető ábrák kíséretében.

Ebből a rövid, összefoglaló ismertetésből is bizonyára kitűnik, hogy a jól működő controllingrendszer pontos és hű képet mutat a vállalkozásról, nem szépítve a hibákat, hiányosságokat sem. A szerzők tudományos igényű módszertani segítséget adnak benne a szervezetek stratégiai és operatív irányítási munkájához, valamint az elért eredmények valóságnak megfelelő megítéléséhez, a tisztánlátáshoz.

Rubóczy István

## CONTENTS

### STUDIES, ARTICLES

#### PECZE, Krisztina

Strategy and intercompany relationships..... 2

#### BENCSIK, Andrea

Team roles and team development in service of knowledge management ..... 17

#### STERBENZ, Tamás

Sportmanagerial decisions..... 25

#### KOZMA, Miklós – NAGY, Tamás

Big money – little football or else opportunity of change in paradigms in Hungarian football..... 31

#### NÉMETHNÉ PÁL, Katalin

Entrepreneurial expectations in Spring 2003 ..... 41

#### PELCZNÉ GÁLL, Ildikó – SZADAI, Ágnes

Business consulting activities in Borsod-Abaúj-Zemplén county – Part one – ..... 46

BOOK REVIEWS..... 60