

ILLÉS Mária

# DIFFERENCIÁLT TŐKEHOZAM-KÖVETELMÉNY ÉS GAZDÁLKODÁSTANI SAJÁTÓSSÁGAI

A szerző dolgozatában olyan pénzügyi módszereket és eljárásokat elemez, amelyek a hozamelvárások különböző szempontok szerinti megvalósítását teszik lehetővé. Összehasonlítja a differenciált hozamelvárás tartalmi és módszertani jellemzőit, kitér ezek buktatóira, amelyek a gazdaságossági számításokban megjelenhetnek. Összeveti a hitelfelvétel melletti és a hitel nélküli jövedelmezőséget is.

A vezetői döntés-előkészítési módszerek köre széles. A szakirodalmi változatok jelentős részét a mikroökonómia és a gazdálkodástudomány elméletére alapozva dolgozták ki. Az ajánlott módszerek között korábban is előfordultak hibásak, főképpen a túlzott leegyszerűsítés, illetőleg amiatt, hogy a speciális feltételekhez szerkesztett megoldásokat szélesebb körre terjesztették ki. Miközben megfigyelhető a régebbi gyökerű, hibás módszerek előfordulásának lassú csökkenése, egy újabb sajátos irányzat térnyerésének lehetünk tanúi.

A nyolcvanas évek közepétől a pénzügytani irodalom speciális módszertani megoldásai elkezdtek *túlterjeszkedni* a pénzügyi szakterület határain, s jelenlétük egyre határozottabbá válik az általános döntés-előkészítési módszertanban, noha ezeknél a konstrukcióknál gyakran *hiányzik az összhang a mikroökonómiai és gazdálkodástudományi alapokkal*. Jelen cikk a problémakörnek az általános módszertan tisztaságát zavaró hatásaira koncentrálna, a pénzügyi szakterület speciális kérdéseire nem tér ki.

A túlterjeszkedőben lévő szemlélet és módszertan további sajátossága, hogy rendszerint a valóságosnál előnyösebb színben tünteti fel a hitelfelvételt. A legfőbb problémák a saját tőke és a hitel ellentmondásos

hozamkövetelmény-értelmezésében, a jelenérték számítások túlzott előtérbe helyezésében, illetve a hitelnek tulajdonított adó kivédő (tax shield) szerep szemléleti kérdésében találhatók.

## A megtérülési elv és a tőkehozam-elvárás

A vizsgálandó hozamelvárási elvek ellentmondásosságának bemutatásához a mikroökonómiai alapokon felépíthető hozamkövetelmény lehet a kiindulási alap. Az alapvető elméleti összefüggések néhány vonását azért célszerű áttekinteni és gazdálkodástani szempontból értelmezni, mert a tőketulajdon típusa szerint a differenciált hozamkövetelmény látszólag szintén mikroökonómiai elveken nyugszik.

## Az opportunity cost elve a gazdálkodásban

Az alternatív felhasználási lehetőséggel rendelkező szűkös vállalati erőforrások esetén az egyes lehetőségek megvalósítására vonatkozó döntés egyidejűleg azzal jár, hogy *más gazdasági tevékenységek nem, vagy a lehetőségekhez képest kisebb mértékben valósulhatnak meg*. Tehát az erőforrások szűkössége miatt egyes tevékenységek megvalósítása egyidejűleg más tevékenységekről való lemondással jár együtt. Ez

a lemondás azt jelenti, hogy a meg nem valósított gazdasági tevékenységek hozamairól is le kell mondani. A mikroökonomia az *alternatívaként megvalósítható témák globálisan értelmezett hozamhatását*, vagyis az adott változat választása miatt meg nem valósítható akciókról és azok hozamairól való lemondást *opportunity cost*nak nevezi.<sup>1</sup> A más területen való hasznosítás esetén elérhető hozam nagyon sokféle gazdasági tartalmat takarhat, ezért az *opportunity cost*nak is nagyon sokféle konkretizációja adódik. Ez utóbbi egyértelműen következik Samuelson és Nordhaus definíciójából is: „Egy adott döntés használatköltsége azokból a dolgokból áll, amelyekről lemondanak, amikor egy bizonyos döntést hoznak meg egy alternatív döntés helyett.”<sup>2</sup> Egy-egy döntés meghozatalakor egyidejűleg – jellegét tekintve is – nagyon sokféle dologról mondanak le, melyek más döntések esetén létrejönnének.

Az opportunity cost egyik érdekessége tehát a sokféle gazdasági tartalom szerinti konkretizáció lehetősége. Másik érdekesség, hogy adott gazdasági tartalom szerint értelmezve is, egy-egy döntésnek nagyon sok opportunity costja van. Annyi, ahány reális témának a hozamlehetőségét elveszítjük azáltal, hogy egyet közülük megvalósítunk. *Tekintettel arra, hogy egyetlen egy elszalasztott lehetőség ismerete nem adhatja meg a jó választás kritériumát, az összes lehetséges változat hozamhatásának feltérképezése pedig akár évekig is eltarthatna, a gyakorlat általában az opportunity cost átlagos mértékét veszi alapul a jó döntés hozamát jelentő küszöbértékek meghatározásakor.*

A piaczgazdaságok világában domináló súlyú *magántőke* elvű vállalkozás alapvetően a *tőke nyereséghozamaként értelmezett opportunity cost* felhasználásával képezi a megtérülési követelmény minimumkritériumát. Következésképp itt a kiadásokból származtatott költségeken túl *minimálisan a tőke átlagos haszonlehetőségének* kell megtérülnie a megvalósítandó változat bevételeiben (egyébként nem minősül gazdaságosnak). A megtérülési követelmény számszerűsítésének általános elvi kiindulópontja:

$$\text{Árbevétel} \geq \boxed{\text{Felhasznált erőforrások értéke}} + \boxed{\text{Üzemi eredményen értelmezett tőkehozam-követelmény}}$$

Az opportunity cost átlagos szintjének megfelelő tőkehozam-elvárás a tőketulajdon típusától függetlenül értelmezendő. *A versenypiacon elérhető termékár ugyanis független a termelő cég által használt tőke tulajdoni szerkezetétől.*

### A hozamvárásai ráta és összetevői

A hozamvárásai rátát kifejező (közismert) kalkulatív kamatláb közgazdaságilag két fő részből tevődik össze: a *tőkehasználat árából és a kockázati prémium* (régii magyar elnevezéssel vállalkozói nyereség) *elvárásból*. Ráta alak szerint képleten:

$$i = i_h + i_v$$

ahol:

$i$  = kalkulatív kamatláb,

$i_h$  = a tőkehasználat ára (egységnyi tőkére),

$i_v$  = a kockázati prémiumelvárás tőkebefektetésre vonatkoztatott rátája.

A tőkehasználat árát egyszerűsítésképpen (vagy más kiindulással) az állampapírokba történő befektetés kockázatmentesen elérhető hozamrátája alapján szokták számszerűsíteni. A gyakorlatban a tőkehasználat ára eltér a kockázatmentesen elérhető hozamétól. *Az idegen tőke tulajdonosa és az azt használó vállalkozás – az idegen tőke másodlagos és a saját tőke elsődleges kockázatviseléséből következően – osztozik a kockázatvállalás ellenértékén. Ez az osztozkodás a kalkulatív kamatláb nagyságát nem befolyásolja, csupán annak belső struktúráját gazdagítja a fentiekben ismertetett egyszerűbb szerkezethez képest.*<sup>3</sup>

A vállalaton belüli eltérő kockázatok szerinti befektetési kategóriák is differenciálják a célszerűen alkalmazható kalkulatív kamatlábat.

A kalkulatív kamatláb meghatározásához elsősorban a hasonló típusú (hasonló kockázatú) tevékenységet végző vállalatok gyakorlatából és az adott döntés speciális kockázati összefüggéseiből lehet kiindulni. Részben a döntési változatonként változó kockázatok, részben az árupiacnak a tőkepiacétól eltérő sajátosságai miatt nem tűnik feltétlenül indokoltnak bonyolult számítási módszerek alkalmazása a kalkulatív kamatláb meghatározásához (bár az irodalomban egyre több ajánlást találhatunk erre vonatkozóan is). Garrison 1988-as könyvének „A diszkontráta választás” című fejezete szerint a „tőke költség” az igazgatóság által meghatározott ráta. Nagyságát illetően a pénzügyi szakemberek többsége egyetértene abban, hogy az adózatlan nyereségen értelmezett tőkejövedelmezőségi elvárás egy átlagos ipari vállalat számára 16–20 százalék között tekinthető tipikusnak.<sup>4</sup> A nyolcvanas években a világbanki ajánlások között is találkozhattunk azzal, hogy a termelőszférában általában 11–20 százalék közötti (reál) jövedelmezőséget várható el.

A vállalatok tényleges kalkulatív kamatláb meghatározási gyakorlatáról nincs átfogó kép, érthető módon kevés vállalat teszi közzé ez irányú gyakorlatát. Egy-egy eset megismerése is sok tanulsággal szolgálhat. Egy sikeres hazai vállalat például, melynek az azonos kockázatú vállalatok gyakorlata alapján a termelő beruházásokra 14–15 százalékos kalkulatív kamatláb alkalmazása lett volna indokolt, a döntéselőkészítési számításaiban rendre 12–13 százalékos jövedelmezőségi elvárást számított fel, azzal az érdekes magyarázattal, hogy e számítások során egy sor igen értékes információ elvész, melyeket nem lehet a formulákba korrekt módon beépíteni. Ha a 14–15 százalékos kalkulatív kamatlábat alkalmaznák, akkor néhány igazán jó döntési lehetőség is kiesne a rostán, és nagyon kevés – az információbázisban rejlő véletlenszerű hatásokra is élesen szelektálódó – választási lehetőségük maradna a gazdaságos változatokalmazában.

**Tőke- és hozamvárési struktúra**

Gyakori felvetés, hogy *a finanszírozási struktúra változása a kockázat kérdéseit is érinti. Ez természetesen igaz, de ekkor nem a szóban forgó tevékenység piaci kockázatai változnak, hanem a finanszírozóké.* Minél eladósodottabb a vállalat, annál nagyobb a hitelkihelyezés kockázata (egyébként változatlan feltételek mellett). A finanszírozási struktúra változása tehát elsődlegesen a kockázati prémiumvárési rátán való osztozkodásban fog jelentkezni. Minthogy azonban ez a mozzanat önmagában *az adott gazdasági tevékenység árupiaci kockázatait nem érinti, a kalkulatív kamatláb rátáját sem változtathatja meg.*

Ennek az összefüggésnek a döntéselőkészítési számítások módszertana szempontjából van nagy jelentősége. Azáltal, hogy ugyanazon összegszerű eredményhez vezet a kalkulatív kamatláb szerinti tőkehozam-elvárás címkézés nélküli és címkézett módon való felszámítása a megtérülési követelmények között, a majdani tőkestruktúra, pontosabban *annak finanszírozási háttérének ismerete nélkül is korrekt módon vizsgálható a megtérülési követelmény és teljesülése.*

A finanszírozás kérdéseinek feltérképezését le lehet szűkíteni a döntési változatok azon körére, melyek provizórikusan teljesítik a jó működés küszöbértéke által diktált megtérülési követelményeket. Ilyen alapon könnyebben el lehet jutni a legnagyobb hasznot hozó változat legkedvezőbb finanszírozási változatának kidolgozásához. A kapcsolódó pénzügyi tervek már

természetesen a finanszírozási háttér függvényeként alakulnak. (Az idegen tőke használatának ára az idegen tőke tulajdonosát illeti meg. Viszont a tőke használatjának bevételeiben kell jelentkeznie a teljesítés forrásának. Mivel a hitel-visszafizetés üteme nem azonos a megtérülés ütemével, a finanszírozási tervnek a likviditási számításokat is tartalmaznia kell.)

A vállalati saját tőke esetében a kalkulatív kamatláb szerinti hozamelvárás teljes egészében nyereség-elvárásaként konkretizálódik. Az idegen tőke használati díja költség formát ölt, de az a rész, amennyivel a tőkehasználat ára kisebb a kalkulatív kamatlábnál, az idegen tőkére vonatkozó nyereségelvárást tartalmazza. Vagyis egy adott tevékenység különböző finanszírozási változatainál *csupán a kalkulatív kamatláb tőkehasználati díjként értelmezett részének a gyakorlati megjelenési formái fognak változni, a vonatkozó összeg ugyanakkora marad.*

Az adózatlan nyereséget alapul vevő gazdaságossági számítások során tehát abból kell kiindulni, hogy a kalkulatív kamatláb belső összetevőiből a tőkehasználat árát jelentő elem megjelenési formája variábilis. A tőketulajdonos típusa függvényeként ölt nyereség-megtérülési vagy költség-megtérülési elvárásformát.

Noha a tőkestruktúra változása hatással van az összköltségre, nincs hatással a jó működés küszöbértékét jelző – árbevételen értelmezett – megtérülési követelmény összegére. Az idegen tőkének a költségformát öltő használati díja miatt (egyébként változatlan feltételek mellett) minél nagyobb az idegen tőke részaránya, annál nagyobb lesz ugyanazon tevékenység összes költsége. Ez azonban *a megtérülési követelmény összegét nem érinti.* A változatlan összegnek csak belső struktúrája módosul aszerint, hogy az ugyanazon tőkeösszegre vonatkozó, ugyanolyan mértékű tőkehasználati díjnak mekkora része ölt költség-megtérülési követelményformát, és mekkora része válik nyereség-megtérülési követelménnyé.

A megtérülési követelmény egy jellemző konkretizációja hitel igénybevétele esetén (magántőke elvű vállalkozásban):

$$\text{Árbevétel} \geq \boxed{\text{Felhasznált erőforrások értéke}} + \boxed{\text{Kamat-költség}} + \boxed{\text{Nyereség elvárás}}$$

Az árbevételen értelmezett megtérülési követelményt egyenlőtlenségként értelmezve, és akként kezelve további mutatók szerkeszthetők. Azok a mutatók, illetőleg nagyságrendi relációk *melyek logikailag*

nem illeszkednek a megtérülési követelményhez, nem alkalmazhatók sem a gazdálkodási színvonal átfogó minősítésére, sem az egyes döntések gazdaságosságának minősítésére. Mindkét oldalból kivonva például a felhasznált erőforrások értékét, a tőkehozam értelmezett megtérülési követelményhez jutunk:

$$\boxed{\text{Kamat-költség}} + \boxed{\text{Realizált nyereség}} \geq \boxed{\text{Kamat-költség}} + \boxed{\text{Nyereség elvárás}}$$

Képletben:

$$E_h i_h + M \geq E_h i_h + E_h i_v + E_s i$$

a korábban alkalmazott jelöléseken túl:

$E_h$  = hitel (adósság),

$E_s$  = saját tőke,

$M$  = adózatlan nyereség.

Tehát nyereségformát öltve kell megtérülnie a saját tőke kalkulatív kamatláb szerinti hozamvárásának, és a hitelre (adósságra) vonatkozó azon rizikóprémium-résznek, mely a saját tőke elsődleges kockázatviseléséből következik. Árupiaci szempontból így válik egyszerűvé, struktúrafüggetlenné a tőkehozam-elvárás.

### A tőkestruktúrától függő hozamvárás és vitatható pontjai

A vállalatok pénzügyi tevékenységük során, a gazdálkodás egyik funkcionális részterületéről lévén szó, speciális vizsgálati és elemzési módszereket alkalmaznak.<sup>5</sup> Egy részük szervesen csatlakoztatható az általános gazdálkodástani tételekhez, más részük nem. Ez utóbbiak révén – a pénzügyi irodalom említett túlterjeszkedése következtében – jelentősen sérültek az általános gazdálkodástani irodalom egyes tételei.

A pénzügyi irodalomból kisarjadó „részvényesi szemlélet” előtérbe kerülésével, egyre hangsúlyosabbá vált az a kiindulás, miszerint a gazdasági társaságok számára eltérő követelményt támasztanak a részvénytőke, illetőleg a hiteltőke tulajdonosai. Ennek értelmében a vállalatnak különböző százalékok szerinti díjat kell előteremtenie a részvénytőke és a hiteltőke használata fejében, mert a saját tőke tulajdonosai maximális hozamhoz szeretnének jutni, de legalább azt a minimális hozamot szeretnék megkapni, amit más, hasonló kockázatú ágazatban megkaphatnának a pénzügük után. A hitelező természetesen csupán a kamatot követelheti, így az ő szempontjából elégséges tőkehozam a kamat. Eddig a pontig maga a kiindulás nem vitatható, és a

kapcsolódó számításoknak a mikroökonómiai elvekkel való összhangja még biztosítható volna. A fordulat azáltal következik be, hogy itt leáll a gondolatmenet és az adósság összegére nem számítják fel a gazdálkodási szempontból indokolt teljes rizikóprémium-elvárást. Az összhang hiánya úgy is megfogalmazható, hogy a rizikóprémium-elvárás összegét az eladósodottsági foktól függő tételként kezelik, holott nem az.

Mint az előzőekben szerepelt, a mikroökonómia elve szerint a terméknek az árupiacon elérhető ára nem függ attól, hogy a termelés milyen tőkeszerkezet mellett valósul meg, ezért a hozamkövetelmény-ráta szempontjából a hitel és a vállalati tőke azonos elbírálás alá esik. A számítások során némi komplikációt csupán az okozhat, hogy a hiteltőke hozam-elvárásának, illetve hozamának egy része – kamat mivoltán keresztül – költségformát ölt. A számviteli adatbázisra épülő számítások esetében külön odafigyelést igényel, hogy az összes tőkehozam részeként a hitelkamatot is számításba vegyék, tehát olyan típusú eredménymutatót alkalmazzanak, mely eleve tartalmazza a hitelkamat összegét is (illetve az ettől már megtisztított értékhez hozzáadják).

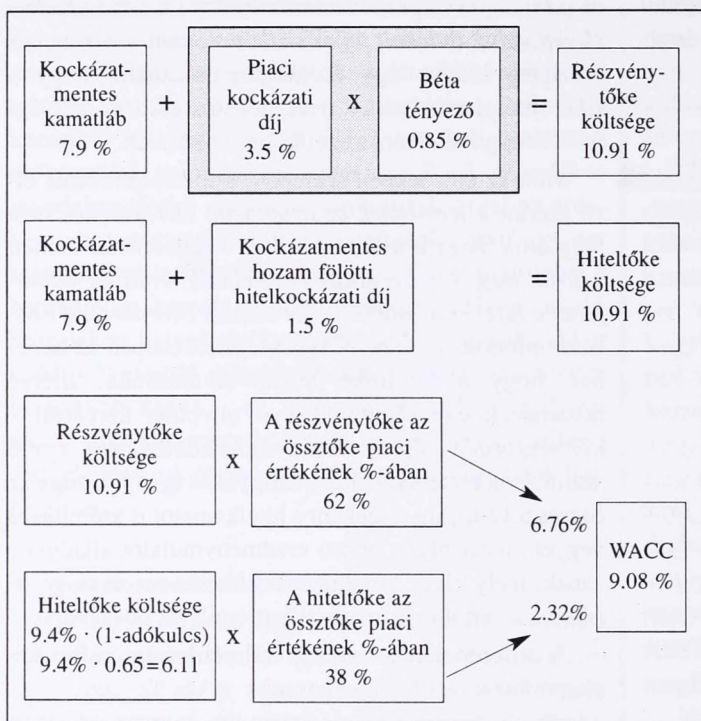
A differenciált hozamkövetelmény-felszámítás két alapváltozatával találkozhatunk:

- tőkefajtanként tételesen végzett szisztematikus hozamkövetelmény-felszámítás,
- a tőkefajtanként differenciált hozamkövetelmények átlagosítása, majd az átlagos hozamkövetelmény minden tőkeelemre vonatkozó egységes felszámítása.

A tőkefajtankénti tételes differenciált hozamkövetelmény-felszámítás nem igényel további részletezést. Az átlagosítás viszont már koncepcióját tekintve is problematikus. Miután meghatározza a saját tőke és az adósság „költségét” – a saját tőke és az adósság arányának megfelelően súlyozott átlagos tőkeköltséget, WACC-et<sup>6</sup> képez, amit vállalati standardként alkalmaz (különböző dimenziók szerint), s melyet egyre több irodalmi forrás ajánl a nettó jelenérték-számítás tőkehozam-követelményeként („diszkontrátájaként”) is.

Noha magának a differenciált hozamkövetelmény felszámításának kérdésében a vonatkozó irodalom formailag összhangot mutat, az átlagosítás konkrét megoldási módja önmagában is számos zavarkeltő vonással rendelkezik. Általános jellemzés nem adható, igen eltérő értelmezési és alkalmazási problémákkal kerülhetünk szembe az irodalom tanulmányozása során. Egy jellemző WACC meghatározás – folyamatában is részletezve – szerepel az 1. ábrán.

A WACC meghatározásának menete



1. ábra bizonyos törekvések olyan struktúrájú vállalati eredménymutatók, illetőleg hozammutatók szerkesztésére, melyek tartalmilag illeszkednek a WACC rendkívül sajátos szerkezetű normájához. A norma szerkezetének bonyolultsága miatt a konzisztenciátörekvések igen körülményes számításokhoz, s a lényeg elhomályosulásához vezettek. (A tisztánlátást tovább nehezíti, hogy magának a WACC-nek számítása sem egységes.) Módszertanilag érdekes fejlemény, hogy nem a norma tartalma igazodik a gazdálkodási információhalmaz logikai struktúrájához, hanem a sajátos szerkezetű normához igyekeznek konstruálni illeszkedő tartalmú – bonyolult szerkezetű – gazdálkodási mutatókat.

Hangsúlyozni kell azonban, hogy az adózott és az adózatlan ráták összesúlyozása és általános jellegű használata (noha önmagában nem lényegtelen), másodlagos kérdésnek tekinthető.<sup>8</sup> A fő probléma egy lépéssel korábban keletkezik, és abban rejlik, hogy koncepcionálisan eltér a saját tőkére és a hitelre felszámított hozamelvárás. Ez utóbbinak felismerése még nem látható az irodalomban. Emiatt a fentiekben már vázolt problematikát más megvilágításban is áttekintjük:

Abban az esetben, ha a saját tőke és az adósság differenciált hozamkövetelménye árupiaci oldalról nem ellenkezik a mikroökonómia elveivel, az 1. ábra szerinti WACC általános tőkehozam-követelményként való szerepeltetése még akkor is ellentmondásos volna. A saját tőke hozamelvárása ugyanis adózatlan nyereségen szerepel, a hitelkamat viszont a nyereségadóval csökkentett. (Ezáltal az átlagos tőkehozam-követelmény alacsonyabb lesz, mint bármelyik hozamkövetelmény az átlagolandók közül.) Elgondolkodtató, hogy ezt a súlyozott átlagos megtérülési követelményt – a normális gazdálkodási logika szabályait betartva – mely konkrét megtérülési tételekkel lehetne egybevetni. (Az ábrát közlő forrásmunka a „mit, mivel vetünk egybe” kérdésében egyébként is feltűnően labilisan tekinthető.)

Említésre érdemes, hogy a WACC elfogadottsága ma már a vállalatértékelés irodalmában sem általános.<sup>7</sup>

A hozamkövetelmények és a gyakorlatban alkalmazott hozammutatók tartalmi összhangjának szükségessége a hozzáférhető forrásmunkák tanúsága szerint mind ez ideig nem merült fel. A többretegű problémakomplexumból kizárólag az adózott és adómentes hozamkövetelmények összegzésében meghúzódo összhanghiány felismerésének lehetünk tanúi. Láthatók

A „részvényesi szemlélet” értelmében a tőkestruktúra befolyásolja az üzemi eredményen számított hozamelvárásokat. A tőke valódi hozamlehetősége – üzemi eredményen értelmezett opportunity costja – viszont nem függ attól, hogy milyen típusú tulajdonos áll a háttérben. A piaci folyamatok alakulásának elsődleges vezénylője az árupiac. A termékárak alakulása független attól, hogy a termelés (tulajdoni szempontból) milyen tőkeszerkezet mellett folyik, így üzemi eredményen értelmezve mindegyik típusú tőkeforint hozamkövetelményének azonosnak kell lennie. A „részvényesi szemlélet” alkalmazásakor viszont (a normális eladósodottság keretein belül) minél nagyobb a hitel, annál alacsonyabb lesz a WACC rátája, annak következtében, hogy a hitelre (adósságra) vonatkozóan nem számítják fel a teljes kockázati prémium megtérülési követelményét. Annak ellenére sem, hogy a hitel útján szerzett pénz az árupiacon a saját tőkével azonos kockázattal működik.

Az adósság elsődleges kockázatviselője a saját tőke. Természetes, hogy a kamatrátában szereplő rizikóprémium a kockázatviselésnek ezt a részét nem tartalmazza. Viszont a saját tőke, ha hitelből karöltve működik, összességében nagyobb kockázatot visel,

mint amekkora nélkül adódna. Tehát valójában a saját tőke tulajdonosok érdekei sérülnek, amikor a hitelre vonatkozóan a kamat és a kalkulatív kamatláb közötti rizikóprémium sáv szerinti hozamkövetelményt a WACC figyelmen kívül hagyja. A WACC általánosnak tekinthető kalkulációs sémája nem értelmezi sem a statisztikai norma meghatározásához figyelembe vett tőkehozamok mögött meghúzódó átlagos eladósodottsági arányt, sem a saját tőkének az adósság arányától is függő kockázatviselését. (Ha a WACC számszerűsítések a saját tőkére vonatkozó hozamelhárítást az érvényesülő jövedelmezőségi átlagok szerint számítják, vagyis abban az átlagos eladósodottsághoz tartozóan szerepel a saját tőke hozamelhárítása, akkor a WACC szerinti hozamkövetelmény hiányzó része ezzel a korrekcióval értelmezendő.) A hiányzó hozamkövetelmény rész mibenlétét a 2. ábra teszi szemléletesebbé.

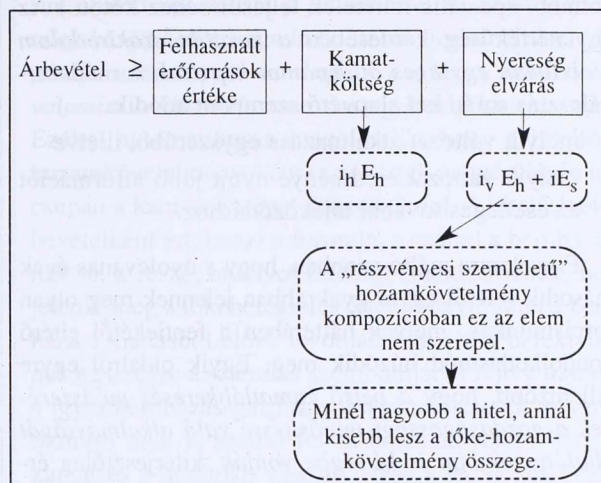
Minél nagyobb az adósság aránya – egyébként változatlan feltételek mellett – annál nagyobb kockázatot visel a saját tőke, tehát annál nagyobb rizikóprémium elvárás terheli. Ennek a nagyobb kockázatviselésnek az árát a piac meg is téríti. (Ezt alátámasztja, hogy amerikai felmérések szerint a saját tőkére vetített nyereség tendenciájában annál nagyobb, minél nagyobb a hitelarány – a normális eladósodottság sávján belül).

A vonatkozó forrásmunkák feltételezése szerint a részvényes – jövedelmezőségi elvárásainak megfogalmazásakor – nem tekinti alapinformációnak a cég eladósodottságát, nem veszi figyelembe a saját tőkének a hitelfelvétel következtében előálló nagyobb kockázatviselését. Holott – egyébként változatlan feltételek mellett – az eladósodottabb cég részvényese eleve nagyobb kockázatot visel. (A gyakorlati tapasztalatok alapján azonban már a kiindulás is vitatható. Számos tapasztalat utal arra, hogy a részvényesnek, illetőleg a saját tőke tulajdonosának nem teljesen közömbös az eladósodottság szintje.)

### A differenciált hozamelhárítás tartalma és módszertani buktatói a gazdaságossági számításokban

Az eredeti beruházás-gazdaságossági számításokban jellemzően az adózatlan nyereséget tartalmazó nettó hozam<sup>9</sup> (bruttó cash flow, későbbi egyértelműbb elnevezéssel: EBITDA) felhasználásával történt a vizsgálódás. Ezáltal átjárhatóvá vált az idővertikalitás problémája, vagyis ellentmondás-mentesen lehetett átjárni a kritikus élettartam, kritikus hozamérték, kriti-

### A figyelmen kívül hagyott hozamkövetelmény-sáv



kus beruházási összeg, kritikus alapanyagköltség stb. kategóriái között, ami az összefüggések komplex újragondolási lehetőségét biztosította.

Ehhez képest a nyolcvanas évek második felétől az irodalom által egyre nagyobb súllyal előtérbe helyezett nettó jelenérték-számítás elsősorban a nettó cash flow (adózott nyereség + amortizáció) alapú számításokat támogatja. Ez a megközelítés jelentősen beszűkíti az elemzés lehetőségeit, s csak igen szűk sávot enged a kreatív gondolkodás számára. A következetes megoldások a hozamkövetelményt és a hozamokat is adózott nyereség szerint számszerűsítik, ami a várható élettartam és az éves értékcsökkenési leírás összegének fixálását is feltételezi (a nyereség, a nyereségadó, majd az adózott nyereség számszerűsítéséhez szükséges az amortizációs költség összegének ismerete is). A nettó cash flow alapú számítási eljárás inkább valamiféle tervszámítást jelenthet, illetőleg likviditási kérdésekre adhat választ, generálisan nem helyettesítheti a gazdaságossági vizsgálatok gondolatgazdag, kreatív elemzési módszereit. Az más kérdés, hogy a likviditási terv összeállítása például értelmetlen volna az adózandó nyereség szerepeltetésével.

Tipikus beruházások<sup>10</sup> esetében a korrekt módon alkalmazott dinamikus módszerek mindegyike alkalmas a gazdaságossági minősítésre, vagyis a „gazdaságos vagy nem gazdaságos” kérdésének megválaszolására. Ha tehát a gazdaságossági vizsgálat során az a fő kérdés, hogy a szóban forgó (tipikus) beruházás gazdaságos-e, számíthatunk rá, hogy a dinamikus beruházás-gazdaságossági számítások három alapmódszere – a nettó jelenérték-számítás, a belső kamatláb-keresés módszere és az annuitás-számítás – változatlan

adathalmaz esetén – azonos választ ad. (Az annuitás számítás módszerének alkalmazási lehetősége korlátozottabb, speciális feltételek teljesüléséhez kötött.) Az egyenértékűség kérdésében *a korábbi szakirodalom globálisan egységes álláspontot képvisel*. A módszer-választás során két alapvető szempont adódik:

- melyik változat alkalmazása egyszerűbb, illetve
- melyik változat eredménye nyújt jobb információt az esetleges további tájékozódáshoz.

Figyelemre méltó azonban, hogy a nyolcvanas évek második felétől egyre gyakrabban jelennek meg olyan forrásmunkák, melyek háttérében a fentiekétől eltérő gondolkodásmód húzódik meg. Egyik oldalról egyre jellemzőbb, hogy *a belső kamatlábkeresés módszerének a gazdaságossági minősítésre való alkalmasságát általánosságban is kétségbe vonják*, kiterjesztőleg értelmezve azt a problémát, hogy nem tipikus beruházás esetén több belső kamatláb is adódhat. Még csak nem is érintik azt az összefüggést, hogy tipikus beruházások esetén bizonyítottan csak egy belső kamatláb adódhat.<sup>11</sup> A kissé egyoldalú közelítés természetesen tűnő velejárója, hogy nem említik a belső kamatláb kitűnő kifejezőképességét, amely egyrészt közvetlenül megmutatja, hogy hány százalékos jövedelmezőséggel működik az adott helyre befektetett tőke, másrészt a kalkulatív kamatlábbal való egybevetés révén nem csupán arra ad választ, hogy egyáltalán teljesül-e a megtérülési követelmény, hanem meglehetősen egyértelműséggel látható a túl-, illetve az alulteljesítés rátája is.

A másik figyelemre méltó tendencia, hogy *egyre hangsúlyozottabbá válik a nettó jelenérték-számítás választásának ajánlása*. A nettó jelenérték módszerének előtérbe helyezését általában egyszerűségével, valamint azzal indokolják, hogy *ez összhangban van a részvényesi érték növelésének elvével*. A felhozott előnyökkel azonban nem lehet, és nem is célszerű fenntartás nélkül egyetérteni.

- *Információtartalom*. A nettó jelenértékből tükröződő információtartalom viszonylag szűkös.<sup>12</sup> Pozitív értéke, *a megtérülési követelmény felett keletkező hozamtöbblet(ek) diszkontált összegét számcszerűsíti*. Ha csak ezt ismerjük, hiányzó ismeretként jelentkezik, hogy mekkora a tőke, milyen hosszú idejű lekötése van a háttérben, majd az ezzel való egybevetés alapján lehet valamelyes következtetést levonni a túlteljesítés arányaira. *Miközben a módszer a hozamkövetelmények felszámítása során igen korrekt módon kezeli a mindenkori tőkelekötés összegét, illetve az átlagos tőkelekötés időszakát, a hozamtöbbletek esetében a tőkére vonatkozó két*

*alapinformációt – átlagosan lekötött összeg és lekötési időtartam – már nem veszi számításba*. E módszertani probléma jelzésében, illetőleg kiküszöbölésének megoldhatóságában az irodalom meglehetősen ellentmondásos. Egyes ajánlások szerint a probléma megoldódik, ha a befektetett összeg egy-egyére jutó nettó jelenérték, vagy a jövedelmezőségi index alapján tájékozódunk. Noha ezáltal *a kifejezőképesség valamelyest javul, a tőkelekötés átlagos összege, valamint a tőkelekötési idő nagysága továbbra sem hat a hozamtöbbletek, illetve a hozamtöbbletráták alakulására*. (Egyébként változatlan feltételek mellett a nagyobb kalkulatív kamatláb azért vezet kisebb nettó jelenértékhez, mert csökken a hozamkövetelmény feletti többlethozam összege, s így annak diszkontált összege is.)

- *Egyszerűség*. Az egyszerűség kérdését a gyakorlat sok esetben másként értelmezi, mint az irodalom. Gyakran ugyanis éppen *a kalkulatív kamatlábnak a korrekt, és a nettó jelenérték számításához szükséges pontosságú meghatározása okoz komoly nehézségeket*. Ezzel szemben – vetik fel a gyakorlati szakemberek –, ha ismerjük a belső kamatlábat, már könnyebb helyzetben vagyunk. Tudjuk, hogy milyen kalkulatív kamatlábnak megfelelő hozamkövetelményt teljesít a szóban forgó beruházás, és már csak az a kérdés, hogy ez a kalkulatív kamatláb megfelelő hozamkövetelményt jelent-e számunkra. A számítás egyszerűsége viszont a számítógépek világában már nem jelenthet hangsúlyozott előnyöket.
- *A részvényesi értékhez való tartalmi illeszkedés*. A részvényesi érték, illetve a vállalat üzleti értékének becslésénél igen hosszú távra tekintenek előre. A különböző beruházások, projektek működési élettartama viszont rendkívül különböző lehet, ezért nettó jelenértéküknek a részvényesi értékhez való illeszkedése nem egyértelmű. *Két azonos összegű nettó jelenérték közül lényegesen értékeesebb az, amely rövidebb idő alatt és/vagy alacsonyabb átlagos összegű tőkelekötéssel hozza ugyanazt a diszkontált többlethozamot, a részvényesi érték növekedéséhez is nagyobb arányban járul hozzá*. (A rövidebb élettartam alatt ugyanakkora fajlagos nettó jelenértéket biztosító változat ugyanis a fennmaradó időtöbblet alatt további nettó jelenértékek elérését teszi lehetővé.)

Noha az irodalom egyre inkább a nettó jelenérték-számítás módszerét helyezi előtérbe, *a gyakorlat más előnyösségi rangsorról tanúskodik*. Arnold és Hope szerzőpáros a vezetői döntés-előkészítési számítások-

kal foglalkozó könyvében *Carsberg és Hope*, illetve *Pike* kutatásaira hivatkozva ismerteti, hogy az Egyesült Királyság legnagyobb vállalatának döntéshozói mely beruházás-gazdaságossági számításokat részesítették előnyben.<sup>13</sup> Eszerint 1975-ben az Egyesült Királyság ezer legnagyobb vállalatához tartozó 325 cégnél a leggyakrabban alkalmazott módszerekre vonatkozóan a következő sorrend adódott:

1. minőségi elemzések,
2. belső kamatláb,
3. megtérülési idő,
4. nettó jelenérték,
5. tőkearányos számveteli nyereség ráta.

1982-ben a 150 legnagyobb vállalat által használt módszerek sorrendje a következő:

1. megtérülési idő,
2. belső kamatláb,
3. tőkearányos számveteli nyereségráta,
4. nettó jelenérték.

Ez utóbbi felmérésben a „minőségi elemzés” nem szerepelt a formális módszerek között, de a válaszadók 63 százaléka „fontosnak”, illetve „nagyon fontosnak” tartotta, hogy a számítások minőségi elemzésekkel kiegészítve szolgálják a döntéshozatalt. *Pike* adatai szerint azon cégeknél, ahol egynél több módszert alkalmaztak, a *belső kamatláb volt a legnépszerűbb*. A válaszadóknak csupán a 17 százaléka tartotta a nettó jelenértéket a legfontosabb gazdaságossági számítási módszernek.

Itt igen jelentős szempont, hogy azoknak a vállalatoknak a gyakorlatáról van szó, amelyek képesek megfizetni a legjobb szakembereket, illetve akár módszertanilag foglalkozó kutatócsoportokat is alkalmazhatnak. *Arnold és Hope* hivatkozott könyvükben hangsúlyozzák továbbá, hogy *amerikai vizsgálatok sorozata bizonyítja: a gyakorlat a belső kamatlábat részesíti előnyben*.

A multinacionális, valamint a transznacionális bankok projekt tanulmányaiban szintén előkelő helyet foglal el a belső kamatlábkeresés módszere.

#### Az eltérő hozamkövetelmények kezelési módja

A beruházás-gazdaságossági számítások körében az eltérő hozamkövetelmények kezelésének két jellegzetes eljárása alakult ki:

- a) az automatikus hozamdifferenciálás, és
- b) a két hozamkövetelmény átlagértékéként történő hozamkövetelmény felszámítás.

Az automatikus hozamdifferenciálás a likviditási számításokkal rokon módszerként jellemezhető. Eszerint a módszer szerint *a felvett hitel összegét a bevételek között kell szerepeltetni* (a tényleges felvétel időpontja szerint), *a mindenkor esedékes hitelkamat, valamint a hiteltörlesztési összeg kiadásként szerepel*. Ezáltal automatikusan megoldódik, hogy a hiteltőke hozamkövetelményeként (a névérték megtérülésén túl) csupán a kamatköltséget számítsák fel. A hitelfelvételt bevételként értelmezi a formula, s ezáltal a beruházásnak az a része, amelyet hiteltől finanszíroznak, nem jelenik meg a tőkebefektetés értékében (miután a beruházási kiadásból eleve levonják a hitelt, a befektetésnek ez a része a számítás szempontjából rejtve marad), s így a beruházás-gazdaságossági módszerek automatizmusa nem is számít fel rá hozamkövetelményt. A kamat és a hiteltőke visszafizetése a tényleges kiadások között szerepel, ezáltal saját erős befektetéssé fordulhat a hiteltől még meg nem térült, de már visszafizetésre került tőkerész, és költség szintű hozamkövetelményként jelentkezik a kamat. A módszer automatizmusa csak a saját tőkebefektetést mutatja befektetésként, kalkulatív kamatláb szerinti hozamkövetelményt is csak erre számít fel.

A másik sajátos számítási vonulat esetében a teljes beruházott összeg szerepel induláskori tőkebefektetésként, hozamkövetelményként *a saját tőke hozamvárásának és a hitelkamatnak a tőkearányokkal súlyozott számtani átlaga* (a korábban részletesen ismertetett WACC) szerepel. A módszer a saját logikáján belül is problematikus, mert például a beruházási projekteket illetően a saját tőke és a hitel aránya a hitel folyamatos visszafizetése következtében állandóan változik, amihez az átlagos hozamvárás rátának is állandó változásban kellene lennie. (Ha netán vállalati szinten jellemző is a viszonylag állandó súlyú hitel, a projektek és általában a beruházások gazdaságosságát a saját eredményeik és a saját tőkeigényük alapján lehet meghatározni.)

*Ha árupiaci oldalról – üzemi eredményen értelmezve – a hozamkövetelmény rátája független a tőketulajdonos típusától, s ennek ellenére a gazdaságossági számítások során mégis differenciált hozamkövetelményeket számítanak fel, a számítások eredménye megkérdőjelezhetővé válik.*

A WACC szerinti hozamkövetelmény, miközben eltérő szerkezetű és eltérő gondolatvezetésű gazdaságossági számításokhoz vezet, a felszínen a gazdaságos beruházásra – egyébként változatlan feltételek mellett – számszerűleg annál nagyobb nettó

jelenértéket mutat ki, minél nagyobb a mindenkori tőkebefektetésben a hitel aránya. Ezzel a módszerrel a teljes hozamkövetelmény felszámítása mellett kismértékben negatív nettó jelenértékű, tehát *gazdaságtalan változatok is gazdaságosságot mutathatnak*.

A megoldás szembeötlő sajátossága, hogy ha ugyanazon akcióra különböző finanszírozási megoldások szerint képeznek változatokat, a *legnagyobb hitelt alkalmazó változatnak lesz a legnagyobb nettó jelenértéke*.

A *jelzett módszertani hibák többsége közvetlenül vagy közvetve a hitelfelvételnek kedvez. Döntés-előkészítési módszerként történő alkalmazásukkor a hitel-tőke finanszírozási szerephez jutási esélye nagyobb*. A módszertanilag kevésbé felkészült szakember esetleg a szakirodalmi ajánlások hatására az ott szereplő nettó jelenérték-számítás módszerét alkalmazza, a hitelre csupán a kamatot számítja fel hozamkövetelményként (netán annak nyereségadóval csökkentett változatát), amikor is a hasonló hozamhatású témák közül a nagyobb hitellel tervezett változatoknak lesz nagyobb a nettó jelenértéke, s a nettó jelenérték alapján történő rangsorolást alkalmazva a nagyobb hitelarányú változatokat találja a legjobbak között.

A zavaró hatás valószínűleg elsősorban a kis- és közepes vállalatok döntéseit érinti, ahol módszertani elmélyedésre, kutatásra nincs elég szellemi kapacitás-erő, a hozzáférhető, publikált módszerek egyszerű alkalmazását részesítik előnyben. Mindazon vállalatok, melyek nem rendelkeznek kellő erővel átgondolt, kontrollált döntés-előkészítési módszertan alkalmazására, az ajánlott hibás módszerek és szemlélet alapján nem a számukra legkedvezőbb változatokat fogják kiválasztani.

Ha a stratégiaalkotók magukévá teszik a hitelekre vonatkozóan a csökkentett megtérülési elvárás elvét, csökken a pénzügypolitika hatékonysága, mert eleve gazdaságtalan változatok is preferálttá válhatnak. Ezen elv alkalmazása révén ugyanis *minél nagyobb a hitel részaránya, annál alacsonyabb lesz a csorba norma, amit kisebb erőfeszítéssel lehet teljesíteni, túlteljesíteni*.

### Kritikus érték a költségjelenérték alapján?

A nettó jelenérték és jelenérték számítások szakirodalmi ajánlásának hangsúlyossá válásával egyre gyakrabban találkozhatunk azzal a javaslattal, hogy a hozamot elkülöníthető módon nem termelő beruházási változatok közötti választás a költségek jelenértéke

alapján valósuljon meg. Például az irodaépület fűtési rendszerének különböző elemei vagy a technológiai rendszer, gépsor cserélhető és változtatható elemei közül azt célszerű választani, amelynek legkisebb a költség-jelenértéke. Minél alacsonyabb egy változat költségeinek a jelenértéke, az annál kedvezőbb a vállalat számára – hangsúlyozza az ajánlás.

Ezzel szemben a kiadások jelenértéke alapján hozott döntés kifejezetten káros lehet olyan esetekben, amikor az élettartamok különbözőek. Ez utóbbi belátható egy igen egyszerű példán is. Feltételezzük, hogy az elhanyagolható folyó költséggel működtethető tető-antennák közötti választáskor két hasonló színvonalú szolgáltatást biztosító változat áll rendelkezésre. Az I. változat ára 35 ezer Ft, és 35 évig működőképes. A II. változat ára 30 ezer Ft, és 3 évig működőképes. Normális időpreferencia mellett szemmel láthatóan az I. változat kedvezőbb, mivel az egy évre jutó „költsége” a pénz időértékének figyelembevételével is jóval alacsonyabb, mint a II. változaté. Ha azonban a kiadások jelenértéke alapján döntenénk (a hivatkozott ajánlások erről szólnak), akkor az időegységre jutó tőkeköltséget tekintve jóval drágább II. változatot szerez-nénk be. (Természetesen a gyakorlati realitással bíró esetek közötti eltérések többnyire nem ennyire kirívóak, de éppen azért kell a korrekt módszertant alkalmazni, hogy a választás megalapozott legyen.)

A módszer torzítása nem csupán abból fakadhat, hogy eltérő élettartamok esetén az évi átlagos tőkeköltségben lévő különbségek nem jutnak felszínre, hanem a hosszabb élettartam alatt adódó többszöri éves üzemeltetési költség is kifejezetten hátrányos helyzetbe hozza a hosszabb élettartamú (s esetleg jóval olcsóbb) változatot. Tételezzük fel, hogy egy technológiai rendszer gépsorában egy gép elhasználódott, csere szükséges. Két olyan gép található a piacon, mellyel a csere megoldható lenne. Mindkettő ára százmillió Ft, és mindkettő üzemeltetési költsége évi húszmillió Ft. G1 élettartama 3 év, G2 élettartam 5 év. Számolás nélkül is belátható, hogy ez esetben a G2-t kell megvásárolni, mivel ugyanannyiba kerül, ugyanannyi éves folyó-költséggel működik, és két évvel hosszabb az élettartama. Ha viszont a költségjelenérték alapján végezzük az összehasonlítást, éppen ellenkező eredményre jutunk. 12 százalékos kalkulatív kamatlábat alkalmazva az alábbi eredmények adódnának:

G1 költségjelenértéke:

$$100 \text{ mill} + \frac{20 \text{ mill}}{0,41635} = 100 \text{ mill} + 48 \text{ mill} = 148 \text{ mill. Ft}$$

G2 költségjelenértéke:

$$100 \text{ mill} + \frac{20 \text{ mill}}{0,27741} = 100 \text{ mill} + 72 \text{ mill} = 172 \text{ mill. Ft.}$$

A vitatott módszer szerint tehát az egyértelműen olcsóbb, gazdaságosabb megoldás mutatkozik kevésbé kedvezőnek, mivel mintegy 16 százalékkal magasabb a költség-jelenértéke.

### A hitel „adóvédő” funkciójának kérdőjelei

A pénzügytan a hitelnek általános jellegű adóvédő, adópajzs (tax shield) szerepet tulajdonít. Az elnevezés valójában egy hamis illúziót keltő megfogalmazás. A pénzügyi ismeretek oktatásának erősödésével ez is fokozatosan túlterjeszkedik a pénzügytan határain. Az általános módszertani közegbe átlépve azt sugallja, hogy „a hitelből történő finanszírozás adóvédelemben részesít.” Tény, hogy hitel igénybevétele esetén a vállalat kevesebb nyereségadót fizet, mint ha ugyanazt a tevékenységet saját erőből finanszírozta volna, viszont a kifizetendő kamatköltség az adózatlan és az adózott nyereség összegét is csökkenti, méghozzá az „adó-megtakarítást” meghaladó mértékben. Tehát a teljes egészében saját erős változathoz képest az „adóvédelem” összegénél nagyobb mértékben csökken a potenciális nyereség.

Az adópajzs elnevezés megkérdőjelezhetősége önmagában a pénzügytani számításokat nem érinti, csupán arra kívánja felhívni a figyelmet, hogy a vállalati hitelfelvétel egy jellegtelen következménye, megtevesztő elnevezéssel felruházva, kiemelt helyre került. Mintha az orkán elsődleges jellemzőjeként a légfrissítő hatását hangsúlyoznák.

Gazdálkodástani szempontból a hitelfelvételnek vannak előnyei és hátrányai, egy-egy adott helyzet alapos elemzése után dönthető el, hogy melyik milyen súllyal veendő figyelembe:

- A legfőbb előny a viszonylag gyors forráshoz jutás lehetősége.
- További előny, hogy jól jövedelmező tevékenység esetén a hitelkamat feletti fajlagos tőkehozam a saját tőke jövedelmezőségét növeli. (Tovagyűrűző hatásaival egyetemben ez az előny igen nagy is lehet.)
- Hátrányként jelentkezik, hogy a hitel nagyságának függvényében szűkül a vállalati döntések önállósági sávja. A bank számára ugyanis nagyon fontos a megtérülés biztonsága. Beleszólási jogokat köthet ki, konzultációs kötelezettséget írhat elő, melyek

révén a nagy jövedelem lehetőségét nagy kockázat mellett ígérő témáktól eltanácsolja a vállalatot.

- További hátrány deriválható abból a szabályból, hogy az elsődleges kockázatviselő a saját tőke. Minél nagyobb a hitel, annál nagyobb lesz a saját tőke egységére vonatkozatható kockázatviselési kötelezettség.
- Az a tény, hogy a hitel kamatfizetési kötelezettséggel jár, elsősorban hátrány és nem előny. Ezért igaz az, hogy az alacsonyabb kamatozású hitel kedvezőbb a vállalat számára (egyébként változatlan feltételek mellett), holott a formális logika azt diktálná, minél nagyobb a kamatrátá annál erősebb az adópajzs. (Furcsa adóvédés az, ahol a kisebb védőeszköz a kedvezőbb.)
- Mindennemű hitelkamatnak nyereségcsökkentő hatása van. Ez is hátrány, nem előny. A nyereségcsökkenésnek – mint hátránynak – a következménye, hogy kisebb lesz a nyereségadó is. Önmagában véve messze nem előnyös a kisebb nyereségadó befizetése helyett egy nagyobb kamatfizetési kötelezettséget választani.

Az „adópajzs” elnevezés tehát egy hátrányról kelti az előny képzetét. A hitelkamat végül is egy ráfizetéses „adóvédelem”, melynek számszerű bemutatásaként szerepel az 1. táblázat szerinti egyszerű példa.

1. táblázat

### Példaszerű vállalati adatok hitel nélküli, illetőleg hitelfelvétel melletti változat egybevetésére<sup>15</sup>

Megnevezés	Hitel nélkül (millió Ft)	Hitelfelvétel mellett (millió Ft)
Saját tőke	7 000	4 600
Hitel	-	2 400
Üzemi eredmény	800	800
Hitelkamat	-	200
Adózás előtti eredmény	800	600
Nyereségadó (kulcs: 30 %)	240	180
Adózott eredmény	560	420
<b>ÜZEMI EREDMÉNY</b>	<b>800</b>	<b>800</b>
<b>SAJÁT TŐKE + HITEL</b>	<b>7000 = 0,114</b>	<b>4600+2400 = 0,114</b>
A saját tőke jövedelmezősége	$\frac{800}{7000} = 0,114$	$\frac{600}{4600} = 0,130$
- adózási előtti nyereségen		
- adózott nyereségen	$\frac{560}{7000} = 0,080$	$\frac{420}{4600} = 0,091$
Az adózás előtti nyereség csökkenése		200 millió Ft
„Adópajzs” (adócsökkenés)		60 millió Ft
Adózott nyereség csökkenése		140 millió Ft

A példa adatai alapján látható a hitelfelvételnek az az előnye, hogy miközben a tényleges összetőkearányos hozamráta nem változik, a saját tőke jövedelmezősége – adó előtti és adózott nyereségen egyaránt – *jelen-tősen nagyobb annál, mint amekkora a hitel nélkül elérhető lenne*. Viszont nem az „adóvédelem” miatt, hanem annak következményeként, hogy a hitelkamat rátája alacsonyabb az üzemi eredményen számított összetőkearányos tőkehozam-rátánál. Ha a vizsgált vállalat az adott esetben elérhető 11,4 százalékos hozam-rátánál magasabb kamatozású hitelt venne fel, a saját tőke jövedelmezősége alacsonyabb lenne, mint a hitel felvétele nélkül. A hitelnek a saját tőke jövedelmezőségét fokozó hatása tehát nem általános előny. Csak akkor jön létre, ha a vállalat, illetőleg a vizsgált téma üzemi eredményen számolt összetőkearányos hozam-rátája meghaladja a hitelkamat rátáját. (Az más kérdés, hogy forráshiány esetén még a saját tőke jövedelmezőségét csökkentő hatású hitel felvétele is célszerű lehet.)

A példa jelentős összefüggése továbbá, hogy az adózatlan nyereség 200 millió forinttal, az adózott nyereség 140 millió forinttal csökkent ahhoz, hogy a 60 millió forintos „adóvédelem” létrejöhessen. Önmagában vett „adóvédelmi” összefüggésben mindennemű adócsökkentés érdektelen, ha oda vezet, hogy az egyébként elérhetőnél kisebb lesz a vállalat adózott nyeresége.

Az „adóvédő” hatás jelszavából következő szemlélettorzító hatás közvetlenül elsősorban az oktatási szférában érhető tetten. A kilencvenes évek elején például egy vállalati esettanulmány feldolgozásokor a résztvevő 50 fős hallgatói létszám mintegy 60 százaléka adókímélés címen az összes potenciális nyereséget elpazarolta. (Egyesek minden irodába vásároltak televízió készüléket, mások fűnyírót vettek anélkül, hogy tudták volna: nő-e fű a gyárudvaron stb.) Nehezen látták át az alapkérdést: a nyereségadó az adózott nyereség létfeltétele. Ha nincs nyereségadó, akkor adózott nyereség sincs.

A gazdálkodástan területén a tisztánlátás érdekében a hitel valódi előnyeit célszerű középpontba állítani. A hitellel kapcsolatos adópajzs kifejezés megtévesztő képzeteket kelt. A számok alapján is belátható, olyan előnyt hangsúlyoz, mely valójában inkább hátránynak tekinthető. Az eredeti angol nyelvű kifejezés keletkezési körülményeinek részletes feltárása talán segíthetne a probléma általános helyzetében.

## Felhasznált irodalom

- Arnold, John – Hope, Tony(1990): Accounting for Management Decisions, Prentice Hall International (UK) Ltd
- Black, Andrew – Wright, Philip – Bachman, John E.(1998): In search of Shareholder Value. Pitman Publishing, London
- Brealey, Richard A. – Myers, Stewart C. (1992): Modern vállalati pénzügyek. Panem Kft. Budapest
- Clifton, David S., Jr. – Fyffe, David E. (1981): Beruházási Tanulmánytervek készítése és elemzése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Coyne, Thosmas J.(1984): Managerial Economics: Analysis and Cases. Business Publications, Inc. Plano, Texas
- Douglas, Evan J.(1983): Managerial Economics. Theory, Practice and Problems. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey
- Ekeland, Robert. B. Jr. – Tollison, Robert D. (1986) : Economics. Little, Brown and Company
- Engler, Calvin (1988): Managerial Accounting. Statement of Cash Flows edition. IRWIN. Homewood, Illinois
- Garrison, Ray H.(1988): Managerial Accounting. Concepts for Planning, Control, Decision Making. Business Publications, Inc. Plano, Texas
- Helfert, Erich A.(1991): Techniques of Financial Analysis. Business One Irwin. USA
- Illés Mária (2002): Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó
- Lakos István (2001): A belső megtérülési ráta a kockázati tőkebefektetők vezérfonala. Napi Gazdaság, február 21.
- Luehrman, Timothy A. (1997): A general manager's guide to valuation. Harvard Business Review. May/June, p. 132.
- Luehrman, Timothy A. (1997): Using APV: A better tool for valuing operations. Harvard Business Review. May/June 97, p. 145.
- Megyeri Endre (1970): Vállalati beruházás-gazdaságossági számítások. NIM Vezetőképző jegyzet. NIM
- Pappas, James L. – Hirschey, Mark (1987): Managerial Economics. The Dryden Press. New York
- Samuelson – Nordhaus (1987): Közgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Virág Miklós (1996): Pénzügyi elemzés, csodelőrejelzés. Kossuth Kiadó

## Lábjegyzetek

- 1 A hazai szakirodalom esetenként az eredeti kifejezést veszi át, többnyire azonban magyarra fordítva szerepel. A fordítás igen sok változatával találkozhatunk: az elszalasztott lehetőség költsége, használdozat, használdozat-költség, alternatív költség stb.
- 2 Samuelson – Nordhaus: Közgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987. 667.o.
- 3 Részletesebben: Illés Mária: Vezetői gazdaságtan, 54. old.
- 4 „... cost of capital is a board concept ... Most of finance people would agree that a before-tax cost of capital of 16 percent to 20 percent would be typical for an average industries corporation.” (Garrison: Managerial Accounting, 656. old.)
- 5 A pénzügyi elemzésekhez felhasználható, és általában a pénzügyi funkció szemszögéből érdekes mutatószámok rendszerrelt elemző áttekintését adja Virág Miklós könyve. (Pénzügyi elemzés, csodelőrejelzés. Kossuth Kiadó, 1996.)

- 6 Weighted Average Cost of Capital
- 7 Luehrman, Timothy A.: A general manager's guide to valuation. Harvard Business Review. Maj/Jun 97, p 132. Luehrman, Timothy A.: Using APV: A better tool for valuing operations. Harvard Business Review. Maj/Jun 97, p 145.
- 8 Találkozhatunk olyan irodalmi forrásokkal is, melyek a saját tőkére vonatkozó hozamkövetelményt adózott nyereségráta formájában értelmezik. Az más kérdés, hogy egy ilyen rátához milyen számítási konstrukció esetén hogyan illeszkedhet a kamatráta.
- 9  $\text{Nettó hozam} = [\text{Bevétel}] - [\text{A termelés folyó költsége}]$
- 10 A gazdaságossági számítások szempontjából akkor tipikus a beruházás, ha a bevételek és kiadások különbségének sorában az első pozitív szám után többé már nem fordul elő negatív érték.
- 11 Mint cseppben a tenger, ez az ellentmondás jelentkezik Lakos István (A belső megtérülési ráta a kockázati tőkebefektetők vezérfonala. Napi Gazdaság, 2001. február 21.) kitűnő írása, és a rá vonatkozó szerkesztőségi megjegyzés együttesében. Lakos István szerint az egyszeri vagy kétszeri negatív pénzáram, majd az exit stratégiától függően alakuló egyszeri vagy többszöri pozitív pénzáram eleve biztosítja a belső kamatláb-keresés módszerének használhatóságát a kockázati tőkebefektetők számára. A szerkesztőség ehhez a következő – kiemelten elhelyezett – kiegészítést fűzi: „...Mivel egy ilyen hozam számításához egy 'sokadfokú' egyenletet kell megoldanunk, a kalkuláció nehezebb lesz, másrészt több megoldást is kapunk, melyek közül a valódi kiválasztása nagy odafigyelést igényel...” A megjegyzés csak általános esetre igaz, a kockázati tőkebefektetés adott modellfeltételei mellett természetesen csak egy belső kamatláb adódhat.
- 12 A nettó jelenérték lehet pozitív, negatív vagy nulla (nullaként értelmezhető) is.
- 13 John Arnold – Tony Hope: Accounting for Management Decisions, 262-263. old.

## A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK MENEDZSELÉSE

A szerző áttekintést ad a szervezeti változások menedzselésével kapcsolatos kutatási eredményekről, bemutatja a gyakorlatban is használt változásmenedzselési eljárásokat, és összefoglalja a szakirodalom sikeres változtatásokkal kapcsolatos megállapításait.

Napjainkban egyre több szervezet dinamikus, változó környezettel találja magát szembe. Az 50-es, 60-as évekkel ellentétben – amikor a jövő nagy biztonsággal kiszámítható volt a múltból – napjainkra a gyorsuló ütemű és sok esetben teljesen kiszámíthatatlan irányú változás lett a jellemző. Változik a munkaerő, a technológia, szaporodnak a gazdasági sokkok, változik a verseny természete, a világpolitika, és a társadalmi szokások, trendek sem ugyanazok, mint néhány évtizeddel ezelőtt voltak.

A szervezeteknek e külső és belső változásokra reagálniuk kell, s a válasz nem lehet más, mint maga a változás.

Ez a környezeti kihívás a tudomány számára is feladja a leckét. Hogyan lehet gyorsan, nagyobb megváráskódítás és veszteség nélkül úgy változtatni a szervezeteket, hogy hatékonyak és eredményesek maradjanak? Hogyan győzhető le a változásokkal szemben jelentkező ellenállás? Megtanulható, megszokható-e a folytonos változás?

Sok kutató többféle szempontból vizsgálta ezeket a kérdéseket, és próbáltak rájuk választ adni.

### A változások csoportosítása, típusai

A környezet változásának dinamizmusát többen próbálták leírni. A változás mértéke időben és térben is különbözhet. Általában igaz az, hogy a környezet változásának gyorsasága és kiszámíthatatlansága növekszik, de korántsem minden üzleti területen, s nem minden szervezet számára egyformán dinamikus. Ansoff és McDonnell (1990) a környezeti változékonyságnak öt fokozatát írják le: (1) előrelátható,

(2) kivetítéssel előre jelezhető, (3) előre jelezhető veszélyek és lehetőségek, (4) részlegesen előre jelezhető lehetőségek, (5) kiszámíthatatlan, váratlan események. Stacey (1996) egyszerűbben rendszerez, a biztoshoz közeli és a biztostól távoli szituációkat különbözteti meg.

A környezeti változásokra adott válasz módját illetően a vezetők stratégiai választás előtt állnak. Választhatják a reaktív változást, amikor a szervezet a környezeti változásokra utólag reagál, a proaktív változást, amikor a szervezet elébe megy a környezeti változásoknak, figyelni, hogy mi történik és szinte előre, vagy a környezeti változásokkal egy időben kész a válasza, valamint a proaktív változást, amikor a szervezet képes környezetét saját elgondolása szerint megváltoztatni (Dobák, 1996). A vezetők stratégiai választása azonban összhangban kell, hogy legyen a szervezet képességeivel, mely sok-sok tulajdonság összességétől függ. Basil és Cook (1974) modelljükben egyszerűen, jól értelmezhető módon, három fejlődési szakaszhoz – melyeket az előbb elemzett reaktív, adaptív (preaktív) és proaktív jelzőkkel írnak le – különböző szervezeti jellemzőket kapcsolnak, s ezek kombinációjából, gyakoriságából következtetnek a szervezetek rugalmasságára, változási hajlamára (*1. ábra*). A három fejlődési szakaszhoz jellemző fogalmakat társítanak, melyek magyarázzák a szakaszokat és a közöttük lévő különbségeket.

A változást formája, mértéke és gyorsasága szerint nagyon sok kutató tipizálta. Az *1. táblázat* ezek közül mutat be néhányat, és szemlélteti a közöttük lévő kapcsolatot. Az oszlopok a különböző szerzők által elkülönített változástípusokat szemléltetik, a sorok pedig

1. ábra

A szervezeti jellemzők fejlődési szakaszai

Tradicionális szakasz	Átmeneti szakasz	Rugalmas szakasz
Reaktív	Adaptív	Proaktív
Hatékonyság	Integráció	Eredményesség
Mechanikus	Emberi viszonyok	Organikus
Konformitás	Célelés	Önmegvalósítás
Specializáció	Szétválás	Környezet változatoság
Parancsol	Informál	Tanácsot ad
Tárgyak	Emberek	Eszmék
Tapasztalat	Tudás	Bölcsesség
Védekező	Hatalommal telt	Opportunistá
Ellenőrzés	Tervezés	Megérzés
Állandó	Rugalmas	Ideiglenes
Központosított	Decentralizált	Ad-hoc egységek

Forrás: Basil, D. C. and Cook, C. W. (1974): The Management of Change, London, McGraw Hill, p. 82.

ezek közül a hasonló jelentéstartalmú változásokat állítják egymás mellé.

Többen az egyszerűség kedvéért két csoportba sorolják a változásokat, az inkrementális és radikális változások közé (Burnes, 1992; Dobák, 1996). A radikális vagy forradalmi változást a nagyméretű, egész szervezetre kiterjedő, átalakító programok jellemzik, melyek általában gyorsan zajlanak le, ezzel szemben az inkrementális változás a kismértékű, lokalizált, a szervezet kisebb egységét érintő, konkrét probléma megoldására irányul. Elméletben a két változási típust viszonylag könnyű elkülöníteni, de a gyakorlatban ezek átmenete is megtalálható.

Több kutató talán pont ezért tovább differenciálta a változástípusokat. Grundy szerint például három formája lehet (Senior, 1997). Az egyenletes, inkrementá-

lis változás (smooth incremental) lassú, szisztematikus, előre jelezhető és mértéke állandó. Az egyenetlen inkrementális változás (bumpy incremental) esetén a nyugalmasabb periódusokat nagyobb sebességű változási periódusok váltják fel, így a változás mértéke nem egyenletes, nem kiszámítható. A harmadik típusú változást szakaszos változásnak (discontinuous) nevezi, melyet gyors stratégia-, struktúra-, vagy kultúraváltozás jellemez. A változás mértéke növekvő.

Tushman és társai (1986) véleménye szerint a szervezetek élete az összetartást szolgáló inkrementális változási periódusokból és az ezeket megszakító nem folytonos változásokból áll. Az első típusba a finomhangolású változás és az inkrementális adaptáció tartozik. Ezek célja a szervezeti összhang fenntartása. Rámutatnak arra, hogy a szervezetek életében bekövetkezhet egy olyan periódus, amikor saját fennmaradásuk érdekében stabilitást támogató erőket alakítanak ki, így megakadályozzák a változást. Ilyenkor szükség lehet a másik fajta, nem folytonos vagy keretet-törő (frame-breaking) változásra.

Dunphy és Stace (1993) továbbfejlesztve Tushman és társai modelljét, a nem folytonos változás típust tovább bontották az osztály vagy divízió szintjén végbemenő moduláris transzformációra és a vállalati, stratégiai szinten zajló vállalati transzformációra.

Viszonylag szoros kapcsolat található Ackerman (1986) és Marshak (1993) változástípusai között. Az inkrementálishez legközelebb eső változást fejlesztő, javító vagy rögzítő, karbantartó jelzőkkel írják le, nagyobb horderejű változást fejeznek ki a tranzakciós változás kifejezéssel, a radikális szintet pedig transzformációs változásnak nevezik.

Blumenthal és Haspeslagh (1994) csoportosítása a változtatás célpontjára hívja fel a figyelmet. Szerintük a változás célja lehet a működés javítása, a stratégia átalakítása vagy az önmegújítás.

1. táblázat

Változástípusok

Burnes, Dobák	Grundy	Tushman	Dumphy, Stace	Ackerman, Marshek	Blumenthal, Haspeslagh
Inkrementális	Egyenletes (Smooth incremental)	Finomhangolású változás		Fejlesztő-javító, vagy rögzítő-karbantartó változás	Működésjavítás
	Egyenetlen (Bumpy incremental)	Inkrementális adaptáció		Tranzakciós változás	Stratégiaalakítás
Radikális	Szakaszos (Discontinuous)	Frame-breaking	Moduláris transzformáció Vállalati transzformáció	Tranzakciós változás	Önmegújítás

2. táblázat

Változás modellek

Lewin	Schein	Lippitt, Watson, Westley	Killman	Kolb, Frohman
		Változás iránti igény kifejllesztése	A program elindítása	Felderítés
		Résztevők kapcsolat-teremtése		Belépés
Kiolvasztás	Motiváció és változási hajlandóság keltés	Kliens szervezet problémájának tisztázása	Probléma diagnosztizálása	Diagnózis
		Cselekvési tervek készítése	Csapások kijelölése	Tervezés
Változás	Változás tudatos átstrukturálással	Tervek változási erőfeszítésekké alakítása	Megvalósítás	Akció
Befagyasztás	Befagyasztás	Változás általánosítása, stabilizálása	Az eredmény értékelése	Értékelés
		Befejezés tanácsadó-kliens kapcsolat megszűnése		Befejezés

továbbfejlesztette ezt a modellt a különböző stádiumokban lejátszódó pszichológiai mechanizmusok magyarázásával. Lippitt, Watson és Westley hét lépcsősre bővítették Lewin modelljét, úgy, hogy belefoglalták a tanácsadási folyamatot is (Burke, 1994). Ehhez hasonló modelleket alkottak Kolb, Frohman és Burke is. Killmann szintén a változási folyamatból indul ki, melyet öt, egymást követő lépésben ír le (French–Bell, 1995). A probléma diagnosztizálását követően szükségesnek tartja öt kritikus befolyásolási pont meghatározását, melyek a szervezet sikeres működése szempontjából rendkívül fontosak. Ezek az úgynevezett „csapások (tracks)”: a kultúra, a menedzsmentképessegek, a csoportépítés, a stratégiastruktúra és a jutalmazási rendszer.

Porras „stream analízise” nem állítható könnyen párhuzamba az előbb leírt elméletekkel. Ez a modell grafikusán jeleníti meg a szervezet problémáit, a közöttük lévő kapcsolatokat, és kiemeli az alapproblémákat (Porras–Harkness–Kiebert, 1983).

Burke és Litwin modelljükben az elsődleges (first-order) vagy tranzakciós, illetve a másodlagos (second-order) vagy transzformációs változásoknál szerepet játszó tényezőket,

A változások egy része hirtelen, váratlan, de nagyon sok előre tervezhető, szándékos, valamilyen cél elérésére irányul (Robbins, 1998). A kutatók inkább a tervezett változások menedzselésének tanulmányozásával foglalkoznak, de azok a szervezetek, amelyek több ilyen változást megvalósítottak, bizonyára könnyebben átvészelik az előre nem tervezett változásokat is.

A tervezett változás modelljei

Tudósok sorát foglalkoztatta és foglalkoztatja a tervezett változások folyamatának, jellemzőinek leírása. A változásmodellek megismerése azért fontos, mert ezek a mechanizmusok működnek a szervezetekben minden apró változás során. Ha a vezetők megértik, átlátják a szervezeti tagok magatartása mögött meghúzódó folyamatokat, talán eredményesebbek lehetnek beavatkozásaik.

A 2. táblázatban öt változásmodellről állítok egymás mellé. E modellek többsége Lewin klasszikus, három lépcsős modelljére – kiolvasztás, változás, befagyasztás – épül (French–Bell, 1995). Schein

és a közöttük lévő kapcsolatokat határozzák meg. A tranzakciós, más néven evolúciós változásokban a beavatkozások a menedzsment-gyakorlatot, a struktúrát, a rendszert érintik, és a szervezeti klímában okoznak változást, míg a transzformációs vagy forradalmi változások a vezetést, a küldetést, a stratégiát veszik célba, és a kultúrát is megváltoztatják (Burke, 1994).

Thurley (1979) ötféle megközelítést határoz meg, melyek a különböző változásmenedzselési programoknál különböző hangsúlyt kaphatnak.

- Irányító – melyet tanácsadó bevonása nélkül a hatalommal rendelkező vezető kormányoz. Előírja a változásokat.
- Üzletkötő – ebben az esetben a hatalmat megosztja a vezető, mert a változás egyezkedést, kompromisszumot igényel a megvalósítás előtt.
- „Hearts and minds” (szívek és elmék) megközelítés mindent átfogó ráhatás, hogy megváltozzon az egész munkaerő-állomány attitűdje, értékei, hiedelmei. Ez a normatív megközelítés elkötelezettséget és közös víziót követel, de nem feltétlen épít a részvételre.

- Elemző – ez egy racionális és logikus megközelítése a változásoknak, melyet a külső vagy belső tanácsadók egyaránt követni szoktak. A helyzet diagnosztizálásából kiindulva célkitűzéssel, a változási folyamat megtervezésével és az eredmények ellenőrzésével segíti elő a változási folyamat eredményességét.
- Akcióalapú megközelítés – azt veszi figyelembe, hogy a menedzserek a gyakorlatban ritkán vesznek tudomást az elemző, elméleti modellekről. A gyakorlatban sokszor a „felkészülni – cél – tűz” megközelítés érvényesül. Felismerik, hogy van valamilyen probléma, de azt nem biztos, hogy jól definiálják. A lehetséges megoldást gyakran próbálgatással keresik meg.

Bandura (1986) azt fogalmazza meg modelljében, hogy az emberek hogyan változnak. Szerinte tudatosan választják meg magatartásukat, a környezetből származó információk felhasználásával. Választásuknál figyelembe veszik saját preferenciáikat, énképüket és magatartásuk várható következményeit. Tehát ahhoz, hogy az emberek változzanak először a munkakörnyezetüket kell megváltoztatni, másodsor meg kell őket győzni, hogy képesek az új magatartásra, harmadszor pedig be kell nekik bizonyítani, hogy a változás számukra értékes következményekkel jár. Ezek közül egyik lépés sem könnyű.

Mi lehet az oka, hogy a szervezeti változások tipizálása ilyen nagy érdeklődésre talált? Önmagában a modellek kialakítása értelmetlen dolog lenne. Rendkívül hasznos viszont, ha a szervezetek vezetőinek ezek ismeretében egy szisztematikusabb gondolkodásra nyílik lehetőségük. Beazonosíthatják a vezetésük alatt álló egységben zajló folyamatokat, és a különböző változástípusok előnyeinek és hátrányainak ismeretében választhatnak az alternatívák közül. A választásnál megfontolandó körülményeket, tényezőket Kotter és Schlesinger (1992) négy pontban foglalják össze. Fontos kérdés, hogy (1) mekkora és milyen jellegű ellenállásra számíthat a vezető, (2) mekkora a hatalma, és annak aránya az ellenállók hatalmához viszonyítva, (3) ki mellett állnak, akiknél a változáshoz szükséges információ található, és (4) mekkora a változás tétje.

Burnes (1992) szerint a változásmenedzsment nem egy jól elkülöníthető, határozott határokkal rendelkező ismeretrendszer, hanem számos társadalomtudományi diszciplínából és hagyományból merít. Konkrétan három iskolát sorol fel, melyek nagymértékben hozzájárultak a változásmenedzsment tudományterületének fejlődéséhez. Ezek az „egyéni perspektíva”, a csoportdinamika és a nyílt rendszer iskola.

Értelemszerűen az egyéni megközelítés szerint a változás központjában az egyén, illetve az egyéni magatartás áll. A csoportdinamika képviselői a szervezeteket egyének alkotta csoportok összességének tartják, és a tartós változások titkát a csoportnormák, -szerepek és -értékek megváltoztatásában látják. A nyílt rendszer-szemlélet szerint a szervezet mint rendszer egymással kölcsönös interakcióban lévő részrendszerekből épül fel. Így bármely kis változás az egyik részrendszerrel hatással lesz a többi részrendszerre, vagy a szervezetre (Morley – Moore – Heraty – Gunnigle, 1998).

Az idők során több változásmenedzselési módszer alakult ki a fentebb áttekintett elméleti alapokon.

### Szervezettervezés

A szervezettervezés (organizational design) a szervezetek strukturális felépítésével és változtatásával foglalkozó diszciplína. Arra keresi a választ, hogy a szervezeti célok elérése érdekében hogyan kell megtervezni és változtatni a szervezetek strukturáját (Robbins, 1990). Bizonyos értelemben a vezetés szervezési funkciójának tekinthető ez a tevékenység, mivel a strukturák és részstrukturák megtervezésekor részletesen kitér a feladatok és hatáskörök megosztására, illetve a koordinációs eszközök megtervezésére (Dobák, 1996). Ugyanakkor a szervezetek változtatásának egyik hagyományos, gyakran választott módszere. Olyan struktúra megtervezésére és létrehozására törekszik, mely az adott környezeti feltételek mellett a leghatékonyabban képes működni. Napjainkban egy ilyen struktúra létrehozása igen nehéz feladat, hiszen a sok esetben turbulensen változó környezet egyszerre stabil és rugalmas alkalmazkodásra képes forma meglétét igényli.

A szervezettervezési megközelítés alkalmazóit érő leggyakoribb kritika, hogy egyáltalán nem foglalkoznak vagy kevés figyelmet fordítanak a megálmodott struktúra megvalósítására. Az újabb irányzatok képviselői igyekeznek kiküszöbölni ezt a hibát, és a megvalósítási folyamatot is nyomon követve a szervezettervezést egy iteratív tervezési és tevékenység-végrehajtási folyamattá változtatják.

### Üzleti folyamatok újraszervezése

Az üzleti folyamatok újraszervezése a struktúrával szemben a folyamatokat tekinti vizsgálódása tárgyának.

„Az újraszervezés az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges

teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság” (Hammer – Champy, 1996). A módszer megalkotói definíciójukban négy kulcsszót emelnek ki:

- Alapvető – Ez a kifejezés arra utal, hogy egy ilyen változás elindításakor a legelemibb kérdéseket kell feltenni. Mit, és miért csinál a szervezet? Semmit sem fogad el magától értetődőnek.
- Radikális – A jelző a dolgok gyökeres megváltoztatására utal. Minden régi, megszokott dolog figyelmen kívül hagyásával a vállalkozás újrafeltalálása.
- Drámai – A teljesítmények ugrásszerű növelése az újraszervezés célja.
- Folyamatok – Ez a definíció legfontosabb fogalma, ugyanis az újraszervezés lényegére tapint. A hagyományos feladatközpontú gondolkodást cseréli le folyamatszemszerűvé.

Az újraszervezés folyamatának szereplői a vezér, a folyamatgazda, az újraszervezési team, az irányító bizottság és az újraszervezési „cár”.

A vezér az egész folyamat elindítója és irányítója, szerencsés esetben egy igazi „leader”, aki perspektívát, küldetésűdudatot ad át a vállalat dolgozóinak, ösztönzi őket, hogy aktívan, elkötelezetten részt vegyenek a változásokban. Ezt a szerepet általában a vezérigazgató tölti be, az újraszervezés sikere nagymértékben rajta múlik.

A folyamatgazda egy konkrét folyamat átszervezéséért felelős menedzser, az újraszervezési team 8–10 főből álló csoport, akik a folyamat diagnózisát, áttervezését és az új folyamat bevezetését végzik, a folyamatgazda irányításával.

Az irányító bizottság dolgozza ki a szervezet általános újraszervezési stratégiáját, és figyelemmel kíséri, segíti a megvalósítást. Az úgynevezett újraszervezési „cár” támogatja a folyamatgazdákat, és összehangolja tevékenységüket.

Bár Hammer és Champy (1996) megjegyzik, hogy minden újraszervezési folyamat eltérő, tehát nem kell feltétlen ilyen szereposztásban lebonyolítani, a fentiekből mégis kiderül, hogy egy jól szervezett, racionálisan átgondolt, felülről irányított, radikális változási folyamatról van szó.

Becslések szerint az újraszervezést elindító szervezetek 50–70%-a nem éri el kitűzött célját. A módszer kidolgozóinak ennek okát a változási folyamat során elkövetett hibákban látják.

A legnagyobb probléma, hogy ha csak kis javításokat hajtanak végre, nem pedig alapvető, radikális változásokat. Az újraszervezés sokféle változást eredményez, minden ezzel összefüggő dolgot át kell alakítani. Motiválni, képezni kell az alkalmazottakat, hogy megfeleljenek az új követelményeknek. Gyakran megtorpannak az első akadály vagy első eredmény láttán. Kudarcc vár az újraszervezésre akkor is, ha korlátok közé szorítják. Nincs alulról kezdeményezett újraszervezés, mert a szervezetek alacsonyabb hierarchiai szintjein dolgozók nem rendelkeznek megfelelő perspektívával és hatáskörrel sem a folyamatok átalakítására. Gyakran lehet a sikertelenség oka, hogy alkalmatlan a vezető, vagy nem szánják rá a változások lebonyolítására a szükséges erőforrásokat.

Armstrong (1999) szerint az újraszervezés során gyakran többet ígérnek, mint amit el tudnak érni, és nem fordítanak megfelelő figyelmet az emberi oldalra.

### Teljes minőségbiztosítás

A teljes minőségbiztosítás (Total Quality Management) több szervezetjavítási technika és megközelítés kombinálása, amely magába foglalja a minőségi köröket, a statisztikai minőségellenőrzést, a statisztikai folyamatellenőrzést, az önirányító csoportokat és a dolgozói részvételt (French – Bell, 1995). Középpontjában az állandó változás, állandó megmérettetés, másokhoz hasonlítás és teljesítményjavítás, illetve a minőség áll (Csath, 2001).

Legfontosabb jellemzői (French – Bell, 1995):

- a fogyasztókra fordított maximális figyelem,
- a belső fogyasztók koncepciójának alkalmazása,
- hangsúly a mérésen,
- folyamatos benchmarking,
- folyamatos hibakeresés azok teljes megsemmisítése érdekében,
- részvételen alapuló vezetés,
- csoportokra fordított figyelem,
- folyamatos tréning,
- a felső vezetés folyamatos támogatása.

A TQM valamilyen formája napjainkban szinte valamennyi szervezetnél fellelhető. Alkalmazásának problémái, hogy sokszor a szervezet kultúrájának megváltoztatását igényli, ami rendkívül bonyolult, hosszadalmas folyamat. Ellenállást válthat ki a szervezet alkalmazottaitól a megszorított feladatok miatt, a középvezetésből pedig a hatáskör delegálása miatt.

Több más változásmenedzselési módszer részeként, de tisztán is alkalmazható. Sikeressége attól függ, hogy mennyire képesek végigvinni, megvalósítani a felsorolt alapelveket.

### Logikai inkrementalizmus

A logikai inkrementalizmus (logical incrementalism) leírása Quinn (1980) nevéhez fűződik, aki módszerét a legsikeresebb stratégiaalkotási és változásmenedzselési eljárásnak tekinti.

Véleménye szerint még a jól szervezett nagyvállalatok sem kizárólag a racionális-elemző módszert alkalmazzák stratégiájuk változtatásakor. A folyamat, amellyel a stratégiához eljutnak széttöredezett, evolúciós és intuitív jellegű. Bár fel lehet benne fedezni a formális stratégiai elemzés lépéseit, a végső stratégia a belső döntések és külső események együttes hatására alakul ki.

Eddig még senkinek nem sikerült olyan döntési mátrixot alkotnia, amelyik minden tényezőt szimultán módon képes kezelni annak érdekében, hogy minden szempontból optimális megoldásra jusson. March és Simon (1958) kognitív korlátját látja az ilyen döntéseknek, mások hasonló jelentőséget tulajdonítanak a folyamat korlátjainak, – a szükséges lépések időbeli ütemezésének és sorrendjének – (Quinn, 1988).

Ezek szerint egy menedzser számára még egy pillanatra sem lehetséges valamennyi külső és belső, hatalmi és magatartási, technikai és információs tényezőt figyelembe venni. A logikai inkrementalizmus alkalmazásával a stratégia lépésről-lépésre, egy iteratív folyamat eredményeként, a jövőt kitapogatva, kísérletezve jön létre. Figyelembe veszi a részrendszerek stratégiáit, illetve a közöttük lévő interakcióit, valamint a szervezetre jellemző információs, hatalmi-politikai és szervezetpszichológiai folyamatokat egyaránt. Modellje tehát a változásmenedzselés szempontjából az inkrementális, kis lépésekben történő, hosszú ideig tartó beavatkozások közé sorolható.

### Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés, a szervezeti változások menedzselésének egyik módszere, valamikor a 60-as évek táján alakult ki. Az elnevezés eredete nem egyértelmű. Blake, Mouton, Shepard, Beckhard és McGregor nevét is meg kell említeni a névadók között. A beavatkozás újszerűségét akarták hangsúlyozni

azzal, hogy az általános menedzsentfejlesztéstől, T-csoport tréningtől vagy az emberi erőforrás tréningtől eltérő megfogalmazást alkalmaztak. A „fejlesztés” rész a folyamat dinamizmusát hivatott kifejezni a javítás helyett, a „szervezet” kifejezés használatával pedig az egész rendszerre kiterjedő voltát emelték ki (French – Bell, 1984). Az immár negyven éves múlt ellenére sincs konszenzus a definíciót illetően.

Beckhard (1969: 9. old.) a következőképpen fogalmazott: „A szervezetfejlesztés egy tervezett, egész rendszerre kiterjedő, felülről vezérelt erőfeszítés, a szervezeti hatékonyság és egészség növelésére, a szervezet folyamataiba történő tervezett beavatkozásokon keresztül, a magatartástudomány eredményeinek felhasználásával.” Bennis (1969) a változásra adott válaszként értelmezi, míg Burke (1994) a szervezeti kultúra változtatási folyamatának tekinti. French és Bell (1995: p. 28. old.) definíciójukban részletesen felsorolják a szervezetfejlesztés jellemzőit. Szerintük „a szervezetfejlesztés a felső vezetés által támogatott és vezetett, hosszú távú erőfeszítés, a szervezet víziójának, empowermentjének, tanulásának, problémamegoldó folyamatainak javítására, a szervezeti kultúra folyamatos, együttműködő menedzselésén keresztül, külön figyelemmel a munkacsoportok és más csoportkonfigurációk kultúrájára, felhasználva a tanácsadó támogató szerepét, az alkalmazott magatartástudomány elméletét és módszereit, beleértve az akciókutatást is.”

Hasonlóan az elméleti kutatókhoz a hétköznapi gyakorlatban sem használják a kifejezést teljesen egyértelműen. Vállalatvezetőkkel, emberi erőforrás menedzserekkel és tanácsadókkal folytatott megbeszéléseimből arra a következtetésre jutottam, hogy vannak, akik az utóbbi definíciónak megfelelően szűkebben, egy bizonyos típusú beavatkozásként értelmezik a szervezetfejlesztést, mások bármilyen, a szervezet működésének javítására tett intézkedést beleértenek ebbe a fogalomba. Írásomban én a szűkebb értelmezést követem. Azt a beavatkozást tekintem szervezetfejlesztésnek, melynek célja a szervezet problémáinak megoldása, és kihasználatlan lehetőségeinek kiaknázása a szervezet tagjainak aktív közreműködésével. Ők azok, akik diagnosztizálják szervezetük problémáit, s megtanulják megoldani azokat. A tanácsadó nem szakértőként vesz részt a folyamatban, hanem mint támogató, a tarsolyában lévő beavatkozási módszerekkel segíti a szervezet tagjait. Így a folyamat eredményeként a szervezet tagjai nem csak azt a konkrét problémát oldják meg, amellyel

éppen szembekerültek, hanem megtanulják saját szervezetüket fejleszteni.

A szervezetfejlesztés folyamatát három fő szakaszra tagolhatjuk, a szervezet állapotának diagnosztizálására, a beavatkozások, akciók megvalósítására és hatásuk értékelésére (French – Bell, 1995). E fejlesztési folyamat sikerét a hatékony programmenedzselés is nagymértékben támogatja. Rendkívül sok tényezőt kell figyelembe venni és összhangba hozni a siker érdekében. Talán az egyik legfontosabb feladat a változás folyamatának megértése, hiszen a szervezetfejlesztés során a szervezet tudatos megváltoztatására törekszünk.

A már előbb bemutatott változásmodellek nagy része a szervezetfejlesztés lépéseinek is megfelel. A szervezetfejlesztés folyamatát Burke (1994) modellje alapján tekintem át. Ő Kolb és Frohman rendszerét kismértékben módosítva a következő szakaszokat különíti el:

- Belépés,
- Szerződés,
- Diagnózis,
- Visszajelzés,
- Változástervezés,
- Beavatkozás,
- Értékelés,

A szervezetfejlesztés három lépését tovább bontja, és kiegészíti a folyamatban résztvevők kapcsolat-teremtésével. Az első fázisban a kliens és tanácsadó kapcsolatba lép egymással. Ez bármelyik fél kezdeményezésére megtörténhet, de általános, hogy külső tanácsadó esetén a kliens kezdeményezzen. Belső tanácsadó esetén gyakrabban elképzelhető a másik eset. Ebben a fázisban a felek megismerik egymás motivációját. A tanácsadó felmérheti, hogy van-e hajlandóság a kliensben a változásokra, és rendelkezik-e a változás lebonyolításához szükséges eszközök felett (Burke, 1994).

A második fázis a szerződéskötés. Ez lehet formális vagy informális. Szervezetfejlesztési beavatkozásoknál ez utóbbi a gyakoribb, de szükséges, hogy tisztázzák a résztvevők a folyamatban betöltendő szerepüket. Weisbord (1973) szerint ebben a szakaszban egyértelműen meg kell fogalmazni a kliens és tanácsadó egymással szembeni elvárásait. Konkrétabban: 1. Mit várnak a kapcsolattól? 2. Mennyi időt áldoznak a cél érdekében? Mikor és mennyiért? 3. Milyen alapszabályok mellett működnek a résztvevők?

A diagnózis magába foglalja az információgyűjtést és feldolgozást is. Gyakorlatilag már a kapcsolatfelvétellel egy időben megkezdődik, a tanácsadó észlelése, intuíciói, érzései alapján. Nem csak a tárgyalófélről, de a szervezet kultúrájáról, az uralkodó normákról, a szervezeti klímáról is szerezhethet első benyomást. E mellett nagyon sok szisztematikus diagnosztizáló módszert fejlesztettek ki. Fordyce és Weil (1989) hét információgyűjtő módszert rendszereznek. Leírják e módszerek lényegét, előnyeit, korlátjait és alkalmazásukra is javaslatot tesznek. A 3. táblázatban e hét módszert fogalom össze az általuk alkalmazott rendszerben.

Beckhard (1969) a diagnózis céljának a jelenlegi állapot feltárását tartja. Ez az elemzés véleménye szerint két területen, a szervezeteket alkotó részrendszerek, valamint a szervezetben lezajló folyamatok területén történik. Mindkét megközelítés fontos, mert egyszerűbbé teszi a beavatkozások megtervezését.

Weisbord (1976) „Six-Box” modelljében egy kognitív térképet rajzol fel, és hat területet határoz meg, – a cél, a struktúra, a jutalmak, a segítő mechanizmusok, a kapcsolatok és a vezetés –, amelyek fontosak a szervezet diagnosztizálása szempontjából. A formális és informális rendszerek együttes elemzésére is felhívja a figyelmet, mert teljes képet csak ezek ismeretében kaphatunk a szervezetről.

Visszajelzés a diagnózis során nyert információkról azért szükséges, mert így ellenőrizhető a tanácsadó következtetései, valamint világosabb kép tárul a szervezet tagjai elé is. Burke (1994) azt javasolja, hogy a visszajelző megbeszéléseket hierarchia szintenként tartsák, mert ekkor van nagyobb esély az őszinte megbeszélésekre, vitákra.

A változás megtervezése gyakran már a visszajelzés utolsó fázisaként megtörténik, de főleg nagyobb szervezetek esetén ez egy különálló lépés. Célja alternatívák megfogalmazása, melyekkel a diagnosztizált problémák kiküszöbölhetőek. A szervezetfejlesztés ezen szakasza is a kliens szervezet bevonásával történik. A folyamatba bevont szervezeti tagok alternatívákat fogalmaznak meg, megbeszélnek azokról várható következményeit, majd döntenek a következő lépésekről.

A szervezetfejlesztésben beavatkozásoknak nevezik azokat az akciókat vagy strukturált tevékenységeket összességét, amelyeket a szervezet változtatása érdekében tesznek. A beavatkozások rendkívül széles választékát fejlesztették ki a kutatók és gyakorló szak-

Hét alapvető módszer az információk gyűjtésére

Módszer	Használata	Előnyei	Korlátjai
<b>Kérdőívek</b>	Általános módszer a diagnózishoz, gyors adatgyűjtéshez.	Gazdaságos, nagy adattömeg összegyűjthető, statisztikailag elemezhető, egyszerű, anonim.	Nem direkt kommunikáció, kitöltők imitálhatják az elkötelezettséget.
<b>Interjúk</b>	Jó módszer egyéni vélemények és érzések összegyűjtésére.	Problémák, lehetőségek feltárhatók, bizalomépítésre is jó.	Sok időt vesz igénybe, veszélyes információk is felszínre kerülhetnek, hozzáértés fontos.
<b>Érzékelés (Sensing)</b>	Információgyűjtésre, elégedetlen csoportoktól véleménykérésre, akciók tesztelésére alkalmas.	Egyéni interjúnál gazdaságosabb, sok információt, ötletet ad, magnófelvétel miatt pontos.	Csak bizalmas légkörben működik, statisztikai feldolgozásra nem jó, kudarcba fulladhat.
<b>Szavazás (Polling)</b>	Ki nem mondott problémák felszínre hozatalára jó.	Gyors, érdekes, egyszerű, bárki megfogalmazhatja kérdését, részvétel miatt az elkötelezettséget javítja.	Kérdések nincsenek precízen megfogalmazva, 5–30 fős csoportok esetén alkalmazható.
<b>Kollázsok</b>	A csoport kulturális és emocionális térképét mutatja, a résztvevők kifejezhetik magukat.	Jégtörésben hatékony és szórakoztató feladat.	Formálisan viselkedő csoportok ellenállhatnak a feladatnak, expresszív módszer.
<b>Rajzok</b>	A résztvevők rajzolnak és magyarázzák a rajzokat, sok minden kiolvasható belőle.	A jelentés gazdag tömörítése, kényes kérdések megbeszélését is megkönnyíti.	Expresszív eszköz, de nehéz belezenezni, egyértelmű, egyszerű magyarázatot igényel.
<b>A szervezet fizikai megjelenítése</b>	A csoportot zavaró problémás kapcsolatok felszínre hozatala (klikkek, kirekesztés, verseny...).	Jó, gyors, és drámai diagnosztikai eszköz személyek közötti kapcsolatok feltárására.	Sok csoport úgy érzi, hogy túl messzire megy a feladat, ilyenkor veszélyes.

Forrás: Fordyce, J. K. – Weil, R. (1989): *Methods for Finding out What's Going on*, in: French, W. L. – Bell, C. H. – Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research*, Third edition, Homewood, Illinois, p. 149-159.

emberek. Sikerük titka, hogy valós problémák megoldására irányulnak, és az érintettek részt vesznek saját problémájuk megoldásában. A tréningmódszerek hatékonyságával kapcsolatban említett dilemma, hogy mennyire képesek a résztvevők a megszerzett tudást a megfelelő helyen alkalmazni. Szervezetfejlesztés esetén a beavatkozás a tudás alkalmazása (French – Bell, 1995). A tapasztalatok későbbi hasznosítása – a szervezetfejlesztési folyamat külső tanácsadó nélküli alkalmazása – hosszú távú célja a szervezetfejlesztésnek.

Sok lehetőség van a szervezetfejlesztési beavatkozások megszervezésére. Az egyik, talán legegyszerűbb mód az érintettek szerinti kategorizálás. Ennek megfelelően egyénekre, két-háromfős csoportokra, nagyobb csoportokra, csoportok közötti kapcsolatokra és az egész szervezetre irányuló beavatkozásokat különböztethetünk meg. Miles – Schmuck (1989) az úgynevezett „OD kockában”, három dimenzióba rendezik a szervezetfejlesztés során alkalmazható beavatkozásokat. A három dimenzió a diagnosztizált probléma, a figyelem iránya, illetve a beavatkozás módja. A kockát értelmezve világossá válik, hogy milyen bonyolult összefüggésrendszert kell szem előtt tartani a megfelelő beavatkozás kiválasztásakor. Tovább bo-

nyolítja a problémát, hogy a legtöbb szervezetfejlesztési folyamat során beavatkozások sorozatát alkalmaznak, teljesen egyedi módon.

Burke rendszerezésében a szervezetfejlesztési beavatkozás utolsó lépése az értékelés. Ezt a rendkívül fontos lépést legszerencsésebb, ha kívülről végzi. Ez felelhet meg leginkább az objektivitás követelményeinek, bár nagyon sokszor nehéz az ok-okozati összefüggéseket kimutatni. Ugyan a folyamatban utolsó lépésként említik, valójában már az első beavatkozások után érdemes elkezdni, és információt gyűjteni a hatásról, mert az befolyásolhatja a további lépéseket. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy sok beavatkozásnak csak hosszabb távon lesz kimutatható hatása.

**A változásmenedzselés sikere**

Több kutató foglalkozott a változás sikerének és sikertelenségének okaival. Beer, Eisenstat és Spector (1990) hat, Kotter (1995) nyolc pontban, Day (1999) hat egymással átfedésben lévő lépésben fogalmazzák meg a sikeres változtatási programot. Nagyon fontos tényezők a sürgősség érzésének keltése, a vezetők elkötelezettsége, ennek kommunikálása és mobilizálá-

sa, a jövőkép kialakítása és kommunikálása a szervezet dolgozó felé. A szervezet egészének meg kell értenie a változás szükségességét, meg kell valósítania, és meg kell erősítenie azt. Fontosnak tartják a kezdeti apróbb sikereket is a végső cél érdekében. Farkas (2001) a nonprofit szervezetekben zajló változásokról ír, és hasonló tényezőkben határozza meg a sikeresség titkát.

Dirk, Cummings és Pierce (1996) a szervezet iránt érzett pszichológiai tulajdon és a változás iránti hajlandóság kapcsolatát vizsgálták. Hipotézisük, hogy az emberek akkor támogatják a változásokat, ha szükségleteiket kielégíthetik vele. A szervezet pszichológiai birtoklásának érzése véleményük szerint pozitív kapcsolatban van a változás iránti hajlandósággal. A változások jellemzőiből három ellentétes típust emelnek ki: az önkéntes és kényszerű, az evolúciós és revolúciós, valamint a hozzájáruló és levonó változásokat. Álláspontjuk szerint az önkéntes, evolúciós és hozzájáruló változás pozitív, míg a kényszerű, forradalmi és levonó változás negatív hatást gyakorolnak az egyének változás iránti hajlandóságára. Dirks és társai ezzel az összefüggésrendszerrel igyekeznek megmagyarázni a változás iránti ellenállás létét vagy hiányát.

Vitathatatlan, hogy a változással szembeni ellenállás és leküzdésének sikeressége jelentős hatást gyakorol a változás kimenetelére, ezért az ellenállás okainak felismerése, csökkentése vagy teljes megszüntetés fontos a változások kezdeményezői számára.

Robbins (1998) két csoportba rendezi a változással szembeni ellenállás okait. Az egyéni ellenállás forrásai véleménye szerint a szokások, a biztonság, a gazdasági tényezők, az ismeretlentől való félelem és a szelektív információfeldolgozás. A szervezeti ellenállás forrásai a strukturális tehetetlenség, a változás fókuszának korlátozottsága, a csoporttehetetlenség, a szakértőket fenyegető veszély, a kialakult hatalmi kapcsolatokat és az erőforrás-elosztás rendjét fenyegető veszély.

A változással szembeni ellenállás leküzdésére Kotter és Schlesinger (1992) hatféle taktikát javasol – oktatás és kommunikáció; részvétel; támogatás és segítség; tárgyalás; manipulálás és kooptálás; kényszerítés –, melyek közül a vezetők hiedelmeiktől, az alkalmazott változásmenedzselési módtól, a rendelkezésre álló időtől, erőforrástól, hatalmuk nagyságától és még számos más tényezőtől függően választhatnak. Valamennyi módszer alkalmazásának egyaránt vannak elő-

nyei és veszélyei, ezért mindig körültekintően kell mérlegelni alkalmazásukat.

## Összefoglalás

A szervezeti változások menedzselésének elemzése az utóbbi évtizedekben a menedzsment-szakirodalom egyik legjelentősebb kutatási területévé vált. Nagyon sok tudós igen eltérő szempontból vizsgálta és vizsgálja ezt a stratégiai fontosságú szervezeti folyamatot.

Sokan a változások típusait elemezték és csoportosították, mások a folyamatát írták le, modelleket alkottak a változások menedzseléséről. Különböző változásmenedzselési megközelítések születtek, melyek a szervezetek különböző aspektusait érintve próbáltak megoldást találni a szervezeti problémák korrigálására vagy új lehetőségek kihasználására.

A szervezettervezés a környezeti feltételeknek megfelelő struktúra kialakításában látja az alkalmazkodás lehetőségét. Az üzleti folyamatok újraszervezése a funkcionális tagolással szemben a folyamatok radikális újragondolását, és a szervezet ilyen alapokon történő újjáalakítását tekinti a versenyben maradás zálogának. A teljes minőségbiztosítás a folyamatos jobbítást, a teljesítmény- és minőségjavítást tűzte zászlajára. A logikai inkrementalizmus a kis lépésekben történő változások mellett érvel. A szervezetfejlesztés a szervezet emberi és technikai oldalának összehangolt fejlesztését s e folyamat során a szervezeti tanulást tekinti a jövő zálogának.

Véleményem szerint valamennyi változtatási folyamat lehet sikeres vagy sikertelen. A felelősség a vezetőké és a szervezetek tagjaié abban, hogy sikerül-e helyzetüket reálisan értelmezve megtalálni a helyes módszert az alkalmazkodásra.

## Felhasznált irodalom

- Ackerman, L. S. (1986): Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organizations, OD Practitioner, A Publication of the OD Network, Vol. 18 No. 4 December
- Ansoff, I. H. – McDonnell, E. J. (1990): Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Armstrong, M. (1999): Handbook of Human Resource Management Practice, 7th edition, London, Kogan Page Limited
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

- Bandura, A. (1986): *Social Boundaries of Thought and Action*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Basil, D. C. – Cook, C. W. (1974): *The Management of Change*, London, McGraw-Hill Book Company
- Beckhard, R. (1969): *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, p. 9.
- Beer, M., – Eisenstat, R. A. – Spector, B. (1990): *Why Change Programs Don't Produce Change*, *Harvard Business Review*, November-December
- Bennis, W. G. (1969): *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company
- Blumenthal, B. – Haspelslagh, P. (1994): *Toward a Definition of Corporate Transformation*, *Sloan Management Review*, Spring, p. 101-106.
- Burke, W. W. (1994): *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, Second Edition, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company
- Burnes, B. (1992): *Managing Change. A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*, London, Pitman Publishing
- Csath, M. (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*, Budapest, Aula Kiadó
- Day, G. S. (1999): *Creating a Market-Driven Organization*, *Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology, Volume 41. Number 1, Fall
- Dirks, K. T. – Cummings, L. L. – Pierce, J. L. (1996): *Psychological Ownership in Organizations: Conditions under Which Individuals Promote and Resist Change*, In: Woodman, R. W. and Pasmore, W. A. (eds.): *Research in Organizational Change and Development, An Annual Series Featuring Advances in Theory, Methodology and Research*, Volume 9, pp. 1-23.
- Dobák M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dunphy, D. – Stace, D. (1993): *The Strategic Management of Corporate Change, Human Relations*, Vol. 46, No. 8, pp. 905-20.
- Farkas, F. (2001): *Változások menedzselése nonprofit szervezetekben, Vezetéstudomány*, 6. szám, p. 2-8.
- Fordyce, J. K. – Weil, R. (1989): *Methods for Finding out What's Going on*, in: French, W. L. – Bell, C. H. – Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research* Third edition, Homewood, Illinois, p. 149-159.
- French, W. L. – Bell, Jr. C. H. (1984): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 3rd edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- French, W. L. – Bell, Jr. C. H. (1995): *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Fifth edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Hammer, M. – Champy, J. (1996): *A vállalati folyamatok újratervezése, (Business Process Reengineering)*, Budapest, Panem – McGraw-Hill
- Kotter, J. P. – Schlesinger, L. A. (1992): *Choosing Strategies for Change*, In: Gabarro, J. J. (ed.): *Managing People and Organisation*, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Kotter, J. P. (1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, March-April, p. 59-67.
- March, J. G. – Simon, H. (1958): *Organizations*, New York, John Wiley
- Marshak, R. J. (1993): *Managing the Metaphors of Change, Organizational Dynamics*, Summer, Vol. 22, No. 1, p. 44-56.
- Miles, M. B. – Schmuck, R. A. (1989): *The Nature of Organization Development*, in: French, W. L. – Bell, C. H. – Zawacki, R. A. (eds.): *Organization Development: Theory, Practice and Research* Third edition, Homewood, Illinois, p. 39.
- Morley, M. – Moore, S., – Heraty, N. – Gunnigle, P. (1998): *Principles of Organisational Behaviour: An Irish Text*, Dublin, Gill & Macmillan
- Porras, J. I. – Harkness, J. – Kiebert, C. (1983): *Understanding Organization Development: A Stream Approach, Training and Development Journal* 37, No. 4. April
- Robbins, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, Design, and Application*, Third edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall
- Robbins, S. P. (1998): *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications*, Eighth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall
- Quinn, J. B. (1988): *Strategic Change: "Logical Incrementalism"*, in: Quinn, J. B. – Mintzberg, H. – James, R. M.: *The Strategy Process, Concepts, Contexts, and Cases*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall, International Edition
- Quinn, J. B. (1980): *Strategies for Change, Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois, Irwin
- Senior, B. (1997): *Organisational Change*, London, Pitman Publishing
- Stacey, R. (1996): *Strategic Management and Organizational Dynamics*, London, Pitman
- Thurley, K. (1979): *Supervision: A Reappraisal*, London, Heinemann
- Tushman, M. – Newman, W. H. – Romanelli, E. (1986): *Convergence and Upheavals: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*, *California Management Review*, 28.
- Weisbord, M. R. (1976): *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory, Group and Organization Studies*, 1. p. 430-447.
- Weisbord, M. R. (1973): *The Organization Development Contract, OD Practitioner*, 5. p. 1-4.

GAÁL Zoltán

## A TŰZOLTÁSTÓL A TUDÁSBÁZISÚ KARBANTARTÁSIG

**A szerző dolgozatában a karbantartás történetén keresztül bemutatja azokat a mai eljárásokat, amelyek segítségével e vállalati tevékenység hozzájárul az értékteremtéshez. A mai vállalat e feladatok megoldásában nem nélkülözheti a jól képzett, felelősségteljes munkát végző szakembert.**

A karbantartás problémája attól kezdve kíséri végig a munkát végző embert, mióta az eszközöket használ, amelyek elromolhatnak, tönkremehetnek. Így nem túlzás azt állítani, hogy a karbantartás egyidős az emberrel, annak termelő tevékenységével.

Az iparban a karbantartás jelentősége a gépi nagyipar kialakulásával ugrásszerűen megnőtt. A minden addigit meghaladó teljesítményű gépek kiesése a termelésből érzékenyen érintette a tulajdonosokat, így a hibák megelőzése fokozottabban előtérbe került. A műszaki fejlődés pedig igényelte a magasabban képzett szakembereket. A karbantartás a szervezeti funkciók részévé vált. Ezt igazolja az a tény is, hogy a szervezélmélet klasszikusánál, Taylornál az alsó szintű vezetést képező nyolc funkciómester egyike a karbantartást irányította.

Napjainkban a fejlődés rohamos felgyorsulásának vagyunk tanúi. A gépek szerepe a társadalom minden szférájában megnőtt, megjelentek az automatikus irányítási rendszerek. Nőtt az üzemek kapacitása, a termelő szervezetek horizontális és vertikális integrációja. Emiatt az üzemzavaroknak nemcsak a közvetlen, hanem a közvetett hatása is jelentős. A nagy nyomás, a magas hőmérséklet, a mérgező, a sugárzó és egyéb veszélyes anyagok jelenléte miatt a megbízható működés alapvető életbiztonsági és környezetvédelmi tényezővé vált.

Megjelentek a teljesen automatizálható, folyamatszerű termelési technológiák („process industry”), amelyeknél az emberi beavatkozás a különleges esetekre (pl. meghibásodás, környezeti hatás) redukálódott. Így a karbantartás szerepe nemcsak abszolúte,

hanem relatíve, a többi tevékenységhez képest is nőtt. Ezek a megállapítások különösen érvényesek a vegyiparra, valamint a jellegében hasonló úgynevezett rokoniparokra, mint a gyógyszeripar, a petrokémiai ipar, az élelmiszeripar bizonyos ágazatai, néhány erőművi technológia.

A fejlődés további iránya látható. Az automatizáció, a robotizáció terjedésével és a rugalmas gyártórendszerek kialakulásával az ember szerepe a közvetlen termelésben csökken. A folyamatok működés-közbeni irányítása helyére a megelőző programozás kerül. A közvetlen beavatkozásokat pedig a megelőző karbantartások és az esetleges meghibásodások elhárítási fogják jelenteni. Megállapítható tehát, hogy a karbantartó tevékenység szerepe hosszabb távon az élet minden területén nőni fog.

Az ismert természeti, társadalmi okoknál fogva Magyarország nem tudja kivonni magát a világgazdaság hatásai alól. Ezen hatások eredményeképpen az új beruházások mérséklődésével nő a meglévő kapacitások jobb kihasználásának, a termelő berendezések élettartam-növelésének igénye. Ezen igény kielégítésében rövid távon is egyre fokozottabb szerepe van az üzemfenntartásnak és ezen belül a karbantartásnak. Az eszközök használatának fontos feltétele azok megbízható működése.

Ezek a fenti változási, fejlődési tendenciák is alátámasztják a téma vizsgálatának aktualitását.

A karbantartás – értelmezésünk szerint – a termelőberendezésekkel kapcsolatosan az alábbi tevékenység-elemeket tartalmazza:

- a meghibásodást megelőző tevékenységeket,

- kezelés,
- felügyelet, gondozás,
- vizsgálat,
- a meghibásodást megszüntető tevékenységeket,
  - javítás,
  - csere.

Az üzemfenntartást tágabb fogalomként értelmezzük, és a termelőberendezések üzemképességének fenntartásán túl, az üzemi épületek, építmények állagának megővására irányuló tevékenységeket is a tevékenységi területéhez tartozónak tekintjük.

Napjainkra az üzemfenntartásnak a karbantartáson túlmutató elemei a Facility Management irányába fejlődnek.

A menedzsment fogalmának értelmezésekor lényegében elfogadjuk Griffin definícióját. [1] E szerint a menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrásai tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes megvalósítása érdekében. A karbantartási menedzsment szerepe különösen recessziós gazdasági időszakban felértékelődik, mert a meglévő berendezések szerepe dominánssá válik, így a működésképeségüket garantáló tevékenységek (karbantartás) fontossága is nő. Ez irányítja a vezetők figyelmét a karbantartási területre, abból a célból, hogy kikényszerítsék e terület tartalékainak feltárását.

### Környezeti hatások

Napjaink versenyszférára ható legfontosabb tényezői az alábbiak (természetesen a témánk szempontjait figyelembe véve):

- A gazdasági és a politikai globalizálódás folyamatai erősödnek. A globális gazdasági tranzakciók szerepe nő, amelyek a nemzetgazdaságok szerepét is befolyásolják. A kialakuló régiók átnyúlnak a nemzeti határokon, s ez új érdekérvényesítési módokat alakít ki.
- A tercier gazdasági szektor (szolgáltatás) szerepe változik, a GDP-n belüli részesedése nő. Ez az emberi tényező szerepét felértékeli, a technikai tényezőkhöz képest.
- A hozzáadott érték piaci szerepe ezért drámaian nő.
- A tudás felezései ideje csökken, és a kreativitás, adaptivitás készsége felértékelődik.
- A munkaszervezetek „laposabbá váltak”, a szerve-

zeti hierarchiában a szintek száma csökken (lean management). A beszállítói rendszerek kiépülésével a hatékonyság növelése és a minőségbiztosítás kitüntetett szerepet kap. A virtuális munkahely általánossá válik.

- Az EU országaiban a diplomás emberek aktív életükben háromszor – a külső körülmények hatására, vagy saját elhatározásból – érdemben pályát módosítanak. A prognózisok szerint – éppen a turbulens piaci változások eredményeképpen – ez a változtatási kényszer tovább erősödik. A folyamatos tanulás és képzés természetessé válik, az élethosszig tartó tanulás a mindennapi életünk része lesz.
- Az élet minősége fontos szemponttá formálódik a globalizálódó Európában, ezzel egyidejűleg a környezetvédelem iparrá változik.
- A piaci verseny erősödése stratégiai kooperációk és stratégiai szövetségek kialakulásához vezet.
- A gazdasági szektorban „paradigmaváltás – szerű” változások érzékelhetők. A régi paradigmát valójában a tudott, ismert dolgok tökéletesítése jellemezte, ugyanakkor az új paradigma szerint a már megpróbálható felvállalása a jellemző és döntő szempont.
- A tudásalapú gazdaság komponensei drámaian felerősödnek. Az OECD definíciója szerint a tudásalapú gazdaság az, ahol „... a tudás és az információ létrehozása, elosztása és mindennapi használata a működés alapvető célja, kiemelten kezelt módszere és a gazdasági növekedés fő forrása ...”
- Elméletileg és empirikusan egyaránt bizonyított, hogy a gazdasági növekedés azokban az országokban a legdinamikusabb és legtartósabb, ahol az alábbi négy területen magas színvonalat értek el:
  - az innovációk terjedése gyors és átütő erejű technológiai változásokat képesek megvalósítani (a nemzeti innovációs rendszer támogatásával),
  - a humán erőforrás fejlesztése folyamatos, a munkavállalók széles körét átfogja, és minőségi felsőoktatással párosul,
  - az információs és kommunikációs technológiák lehetővé teszik a korlátlan kapcsolatépítést a világban,
  - az üzleti környezet támogatja az innovatív új változások elindítását.
- A gazdaság a következő elemek mindegyikét rendkívül fontosnak tartja:
  - az invenciót, az új gondolat megszületését,
  - az innovációt, az ötlet materiális megjelenését,

- és a diffúziót, az új termék/szolgáltatás elterjesztését, befogadását.
- A gazdaságban a gyorsaság döntő tényezővé válik.

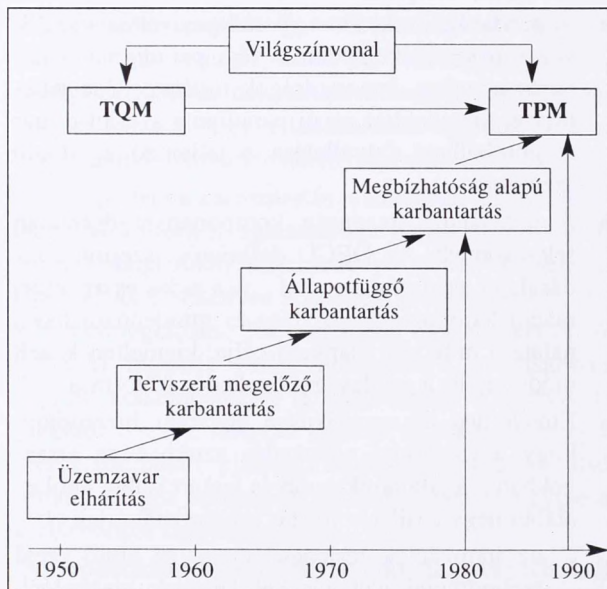
### A karbantartás fejlődési szakaszai

A karbantartás történelmi fejlődése követte az alapfolyamatban bekövetkezett változásokat, a technológiák fejlődését, a termelékenység növekedését, még ha növekedési üteme el is maradt a termelési folyamathoz képest. A karbantartási tevékenység fejlődését, a karbantartási filozófiák változását mutatja az 1. ábra.

Az ábra jelentős kifejezőereje ellenére sem szabad azonban az egyes fejlődési fokozatokat időben mérve szétválasztani. Egyrészt az egyes országok ipari

1. ábra

A karbantartási gondolkodás fejlődése [2]



fejlettsége és kultúrája jelentős mértékben befolyásolja a karbantartás fejlődését, másrészt egy adott országban, egy adott időszakban a karbantartás különböző fejlettségi szintjei létezhetnek együtt.

Talán helyesebb az ábra alapján az adott időszak élenjáró, domináns fejlődési szintjeiről beszélni.

A karbantartás területén világviszonylatban az '50-es évekig az üzemzavarelhárítás, az eseti vagy „tűzoltó” stratégia alkalmazása volt a jellemző.

Az iparilag fejlett országokban az egyszerű karbantartási rendszerrel részben párhuzamosan felismerték a karbantartásnak a termelést meghatározó szerepét, ami a keletkező hibák megelőzésében mutatkozik meg. Ezért az egyszerű karbantartást fokoza-

tosan felváltotta a *tervszerű megelőző karbantartás* (TMK), amely a váratlan meghibásodások elkerülését tekinti fő feladatának.

A karbantartási menedzsment ezen fejlődési szakaszában elsősorban az előre rögzített ún. merev ciklusidejű karbantartási stratégia dominanciája volt jellemző.

Nem sokkal a TMK elterjedését követően, egy gyorsabb ütemű fejlődés eredményeként megjelent az állapottól függő karbantartás, amit a diagnosztikai eljárások bevezetése tett lehetővé.

Az *állapottól függő karbantartás* a rugalmas ciklusidejű karbantartási stratégiára épül.

A valódi *karbantartás megelőzés* a hibamentes konstrukción alapul, és sok területen csak a jövőben várható az elterjedése. Ez a stratégia elsősorban a berendezés tervezési szakaszában érvényesülhet.

Az említett stratégiák néhány szempont szerinti értékelését mutatja be az 1. táblázat.

A karbantartási stratégia kiválasztását támogatja a 2. ábrán látható logikai vázlat. [3]

A termelési követelmények növekedése a gépek megbízhatóbb működését is igényelte. A számítástechnika lehetővé tette a meghibásodások nyilvántartását, azok sokoldalú elemzését. A meghibásodás, illetve a megbízhatóság valószínűsége és az előírt határértékek alapján előre meghatározható a javítás várható igénye és időpontja. Ezt a rendszert *megbízhatóság alapú karbantartás*nak nevezik.

A korszerű minőségbiztosítási rendszerek kialakítása és működtetése alapvető szemléleti és módszertani változásokat követel meg a termelésirányítás és a karbantartás területén dolgozó szakemberektől egyaránt. Az ISO 9000 típusú minőségbiztosítási rendszerek, vagy a Total Quality Management bevezetése közvetlenül is érinti a termelési rendszerek valamennyi területét. Ennek a fejlődési folyamatnak köszönhető a *Teljes körű Hatékony Karbantartás* (Total Productive Maintenance) előtérbe kerülése is.

### Az RCM (Reliability Centred Maintenance) megközelítés

„A szög miatt a patkó elveszett,  
A patkó miatt a ló elveszett,  
A ló miatt a lovas elveszett,  
A lovas miatt a csata elveszett,  
A csata miatt az ország elveszett,  
Máskor verd be jól a patkószeget!”

(egy angol gyermekvers [2])

1. táblázat keresték, a kémiai, illetve műszaki tényezők alapján. Nem jelentkezett jelentős igény a megbízható működés követelményeinek szigorítására.

Karbantartási stratégiák összehasonlítása

Stratégia	Eseti	Ciklikus	Állapotfüggő	Karbantartás megelőzés
<b>Alkalmazási terület</b>	- kis kár kiesés esetén, - a hibamentes működési időknél nagy a szórása.	- a kiesés nagy kockázattal jár, - állandó élet-tartamú elemek (a működési idők kis relatív szórásúak), - előkészíthető.	- lehetőség van mérésre, adatgyűjtésre - a meghibásodás nagy kockázattal jár, - gazdaságosság.	- a meghibásodás, - műszakilag megoldható.
<b>Információ-igény</b>	- gyors, - azonnali.	- pontos információ kell, - előzetes.	- állandó, vagy ciklikus információ-szolgáltatás az állapotról.	- üzemeltetés közben nincs.
<b>Szervezés</b>	- gyors beavatkozás, - esetleg csomagterv.	- tervezett, - ütemezett.	- van idő a felkészülésre, - az állapotvizsgálatot meg kell szervezni.	- üzemeltetés közben nincs.
<b>Szervezet</b>	- helyi, - univerzális, - szakképzett, kreatív.	- központosított, - külsők bevonása.	- központosított, - külsők bevonása.	- üzemeltetés közben nincs.
<b>Vezetés</b>	- gyors döntések.	- tervezés.	- stratégiai vezetés.	- üzemeltetés közben nincs.

- A mérnöki szemlélet ma már kétségtelenül a sztochasztikus módszerekkel, modellekkel szembeni ellenállás legyőzése felé halad.

- Az ipari berendezések működési körülményeit az irodalmi források ritkán taglalják egyértelműen, ezért a megbízhatóságot befolyásoló tényezők egy része az olvasó és alkalmazó számára ismeretlen marad.

- Néhány üzemzavarból eredő katasztrófa ugyancsak rávilágított a megbízható működés fontosságára (Bophal, Csernobil).

A megbízhatóságon kezdetben a hibamentes működés valószínűségét értették. A fogalom az évek során jelentősen változott.

A ma érvényben lévő MSZ IEC 50 (191): 1992 szabvány a megbízhatóságot a következőképpen definiálja:

A megbízhatóság elméleti igényű vizsgálata a 40-es évek elején jelentkezik először a repülőtechnikában. A repülőgépek elektronikai alkatrészei nem biztosítottak kellő vezetési és forgalmi biztonságot. Kényszerűvé vált a felmerült hibák okainak módszeres vizsgálata és elhárítása. A megbízhatóság-elméletnek tehát minőségbiztosítási gyökerei vannak. Karbantartási alkalmazására csak később került sor.

A megbízhatósági vizsgálatok fejlődésének jelentős lendületet adott az atomerőművek terjedésével egyidejűleg az ilyen elemzések iránti igény. Ez jelentette a megbízhatóság-elmélet nagyipari alkalmazásának kezdetét.

A konkrét ipari alkalmazásokról igen jelentős kétséssel, kb. a 70-es évek közepétől lehet értesülni a publikációk alapján, a kiterjedtebb alkalmazás pedig egyértelműen az 1980-as évekre jellemző. Ennek fő okai a következőkben keresendők:

- Az ipar intenzív fejlesztése viszonylag rövid időre tekint vissza világszerte, s a tartalékokat elsősorban új folyamatok, eljárások kidolgozásában

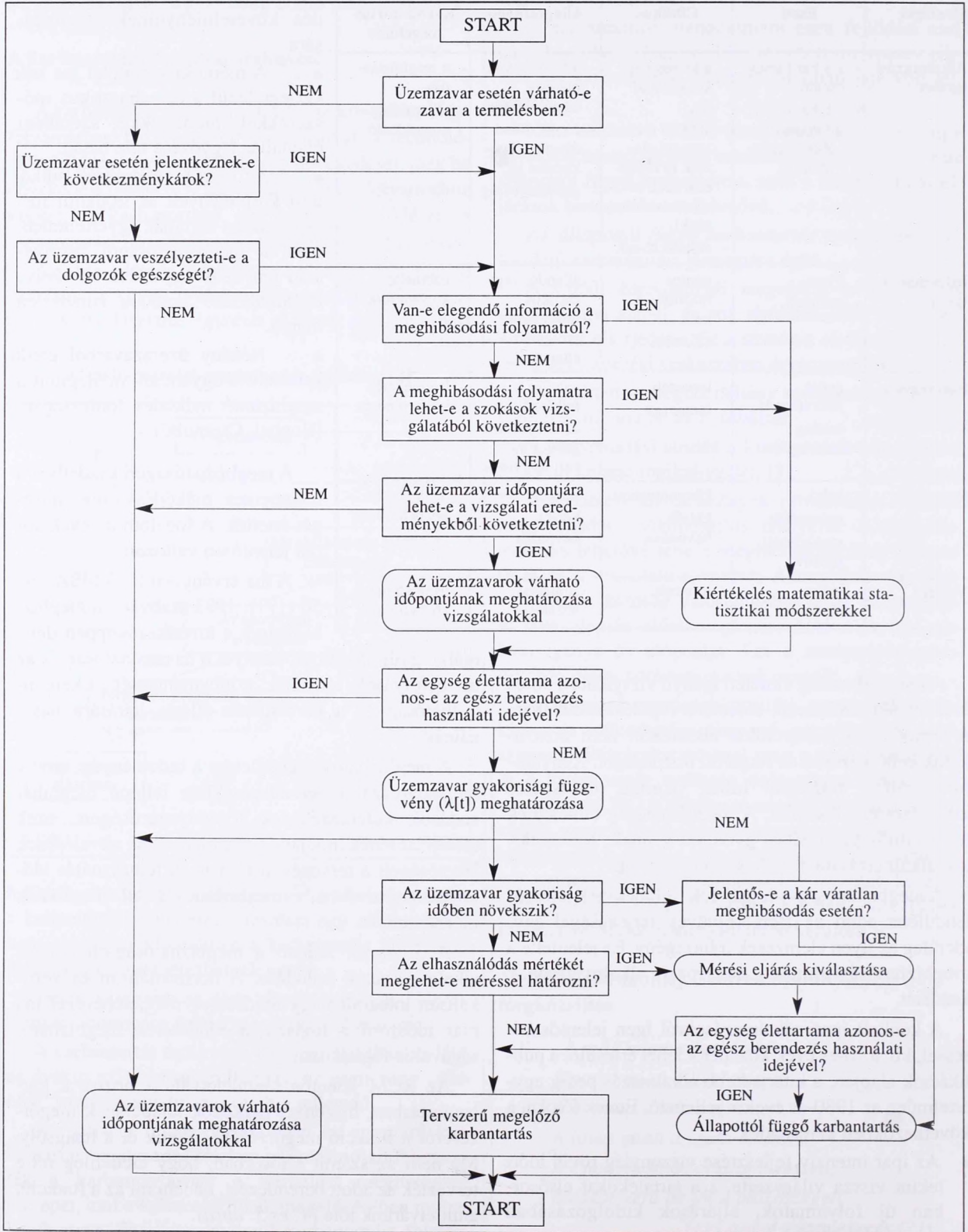
nálja: gyűjtőfogalom, amelyet a használhatóság és az azt befolyásoló tényezők, a hibamentesség, a karbantarthatóság és a karbantartás-ellátás leírására használnak.

A megbízhatóság-elmélet az a tudományág, amely meghatározza a berendezésekben fellépő meghibásodások keletkezésének törvényszerűségeit, ezek előrejelzésének módjait, a megbízhatóság növelésének lehetőségeit a tervezés, a tárolás és felhasználás időszakában, továbbá a megbízhatóság ellenőrzésének módszereit.

A 3. ábrán látható a megbízhatóság-elmélet és alkalmazásának fejlődése. A horizontálisan és vertikálisan integrált nagy rendszerek megjelenésével ma már időszerű a logisztikai rendszerek megbízhatóságával is foglalkozni.

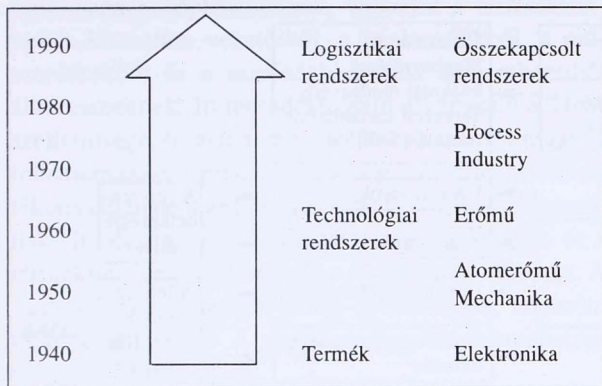
Az RCM jelentős szemléletváltást hozott a karbantartásban, hiszen az eszközök állapotának megőrzéséről a funkció megőrzésére tolódik el a hangsúly. Ma nem az számít elsősorban, hogy eredetileg mire tervezték az adott berendezést, hanem mi az a funkció, amit elvárunk tőle (4. és 5. ábra).

A karbantartási stratégia kiválasztásának menete [4]



3. ábra

A megbízhatóság-elmélet alkalmazásának fejlődése [4]

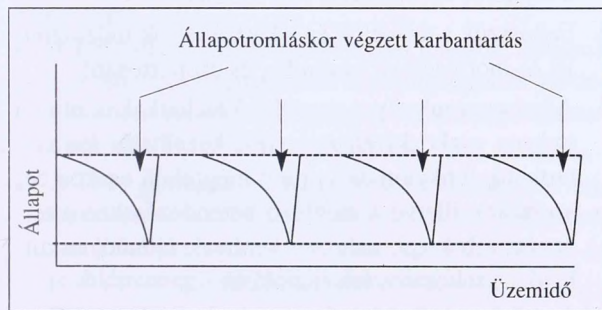


Az RCM megközelítés előnyei, amelyekben meghaladja a korábbi karbantartási megközelítéseket:

- A funkció szemlélete miatt támogatja a karbantartási tevékenység integrált megközelítését, a termelési folyamatba történő integrálását.
- A megbízhatósági szemlélet miatt támogatja a kockázati szempontok érvényesülését. Megteremti a

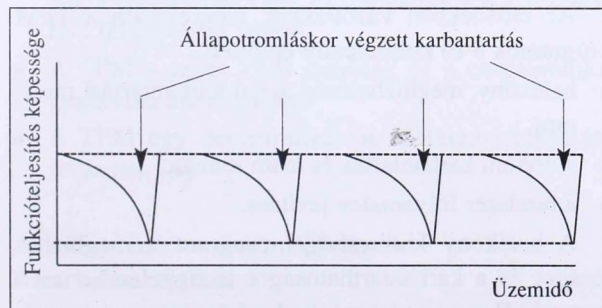
4. ábra

A karbantartás feladata a hanyatló állapot helyreállítása [2]



5. ábra

Az RCM – funkció megközelítése [2]



műszaki, gazdasági és humánkockázat mennyiségi kezelésének lehetőségét (6. ábra).

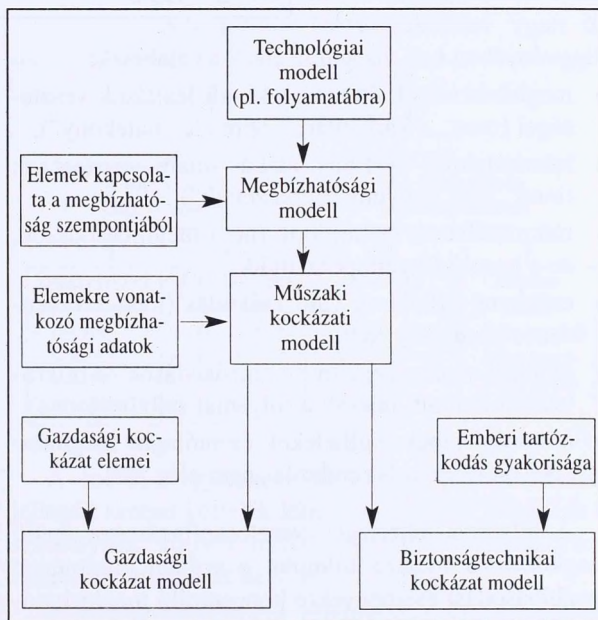
- Tényinformációkkal segíti a megbízhatósági szempontok érvényesülését a készülékek, berendezések tervezésének szakaszában.
- Támogatja a berendezések lecserélésével, felújításával kapcsolatos döntések objektív alapokra való helyezését a hibaelemzések nyújtotta információk révén.

A TPM (Total Productive Maintenance) megközelítés

A TPM Seiichi Nakajima által kifejlesztett menedzsmentkonceptió, amely lényegében a TQM szellemiségének és eszközrendszerének alkalmazását je-

6. ábra

A megbízhatósági vizsgálati modellek összefüggése [4]

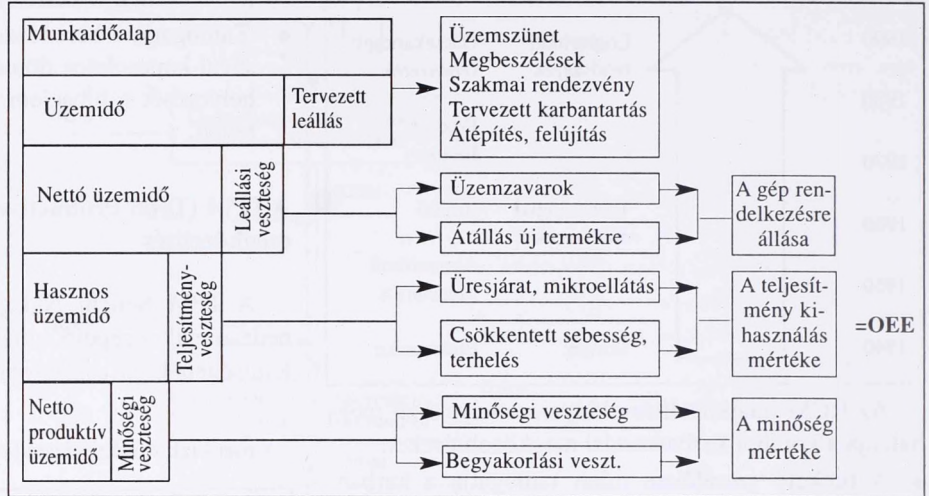


lenti a termelésirányítás, a minőségbiztosítás és a megbízhatóság alapú karbantartás egymáshoz kapcsolódó feladatrendszerében [5, 6].

A TQM (Total Quality Management) fogalma alatt olyan különböző diszciplínákkal ötvözött vezetési folyamatot értünk, amely biztosítja, hogy a szervezet folyamatosan megfeleljen a fogyasztók igényeinek, vagy meghaladja azokat. A TQM alapvető elemei:

- vevőközpontúság,
- az alkalmazottak felhatalmazásán keresztül a szervezet minden szintjének bevonása a döntési folyamatokba,
- folyamatos javítás.

Az üzemidőt érintő veszteségek és az OEE kapcsolata



A TPM alapvető célja, hogy a gépi állásidők csökkentésével és a megfelelő termékminőség biztosításával a gyártórendszerek hatékonyságát növelje. Mint korábban említettük a rendszerhatékonyság jellemzéséhez a műszaki megbízhatóság (rendelkezésre állás) mellett a rugalmasság és az átfutási idő is hozzátartozik.

Nakajima koncepciója szerint a gyártóberendezéseknek, mint rendszereknek a hatékonyságát az ún. „6 nagy veszteségforrás” függvényében kell vizsgálni: Ezek az alábbiak:

- meghibásodások és terven kívüli leállások veszteségei (mert „a karbantartás nem elég hatékony”),
- hosszadalmas beállítás, átállás miatti veszteségek (mert „nem vagyunk szervezettek”),
- mikroállások és holtidők (nem meghibásodások, de a kezelő figyelmét igénylik),
- csökkent terhelésen való működés (mert a berendezés „nem elég jó”),
- indulási veszteségek (a meghibásodások és mikroállások miatt, mielőtt a folyamat stabilizálódna),
- minőségi hibák, hulladékok és utólagos megmunkálások (mert a berendezés „nem elég jó”).

A felsorolt lehetséges veszteségforrásokra épülő megközelítés messze túlmutat a szűken értelmezett meghibásodási eseményekre koncentráló megbízhatóság értelmezésén, hiszen a termelés, a karbantartás és a minőségbiztosítás hatásainak együttes figyelembevételét igényli.

Ennek megfelelően a gyártórendszer hatékonysága (OEE = Overall Equipment Effectiveness) a következőképpen jellemezhető:

$$OEE = A \times P \times Q$$

- ahol: A – a rendelkezésre állás  
 P – a teljesítmény tényező  
 Q – a minőségi tényező [5, 7, 8].

Az üzemidőt érő veszteségek és az OEE kapcsolatát mutatja a 7. ábra.

Nakajima tanításának 5 építőköve:

1. MÉRJÜK az OEE-t, majd módszeresen csökkentjük a hat veszteségforrás hatását!
2. Fejlesszük a rendelkezésre álló megelőző és előrejelző karbantartási rendszereket!
3. A jól képzett termelőkkel alakítsuk ki a tisztítás és a sajáterős karbantartás egy szintjét!
4. Fejlesszük a termelők és a karbantartók tudásszintjét és motivációját egyénileg és csoportosan!
5. Alkalmazzunk olyan megelőző technikákat, mint a tudatos eszköz kiválasztás (jól kezelhető, karbantartható, funkcionálisan pont megfelelő eszköz beszerzése), illetve a meglévő berendezéseken a tervezési hibák (pl. nehezen kenhető, látható, tisztítható...) fokozatos felszámolása!

A TPM szemlélet fejlődése során a nakajimai 5 pillér tovább bővült/bővül pl. a munka- és környezeti biztonság, a technológiai folyamatok minősége pillérrel.

Az előzőekben vázoltaknak megfelelően a TPM programok 3 fő kulcselemre épülnek:

- hatékony, megbízhatóság alapú karbantartási program,
- autonóm karbantartás és team munka,
- a rendszer folyamatos javítása.

A hatékony karbantartási program a megbízhatóságot és a karbantarthatóságot is figyelembe vevő tervezéstől a megbízhatóság alapú karbantartási tevékenységeken keresztül a hibák ok-okozati elemzéséig terjed.

A TPM a program második kulcseleme – az autonóm karbantartás és a team munka – kitüntetett szerepet szán a gépkezelőknek, valamint a termelésirányítás közvetlen vezetőiből, a gépkezelőkből, a műszerészekből és a minőségbiztosítás szakembereiből álló teameknek. Itt maradéktalanul érvényesül a TQM szellemisége, hiszen a gépkezelők és a teamek jelentős felhatalmazással rendelkeznek a gyártórendszerek hatékonyságának javítása érdekében. A gépek állapotának ellenőrzése, kisebb karbantartások elvégzése és a termékminőség önellenőrzése a gépkezelő feladata. A teamek felhatalmazása pedig gyakorlatilag autonóm felügyeletet jelent a gyártórendszerek üzemeltetése során.

A rendszer folyamatos javítása ugyancsak a teamek hatáskörébe tartozik, amelyek munkájában az alkotó tevékenység rendszeres feladatként jelenik meg.

Az OEE értékére az elfogadott cél (világszínvonal mértéke) 0,85.

Ez az érték adódhat pl. az alábbiak szerint:

rendelkezésre állás:	0,90
teljesítmény tényező:	0,95
minőségi tényező:	0,99

A TPM néhány karbantartás szervezési szempontú jellemzője:

- A TPM olyan módszereket foglal magába, amelyek a berendezés üzemeltetési hatékonyságának javítását mozdítják elő: adatgyűjtés, elemzés, problémamegoldás és folyamatszabályozás.
- A TPM támogatja a berendezések folyamatos fejlesztését, és e cél érdekében belső szabványosítást, munkahelyszervezést, vizuális menedzsmentet és problémamegoldó technikákat alkalmaz.
- Bevon olyan részlegeket is a közös munkába, mint a tervezés, minőségbiztosítás, termelészabályozás, pénzügy és beszerzés, mert ezek kapcsolatban állnak a berendezésekkel; ez természetesen a vezetést és a felügyeletet jelenti.
- A TPM a teljes körű minőség és a csapatmunka gyakorlati alkalmazása.
- A TPM egy decentralizációs és feladatdelegálási folyamat. [6]

### A tudásmenedzsment megjelenése a karbantartásban

A tudás: „A szerzett ismeretek összessége, rendszerre” (Magyar Értelmező Kéziszótár, 1408. oldal).

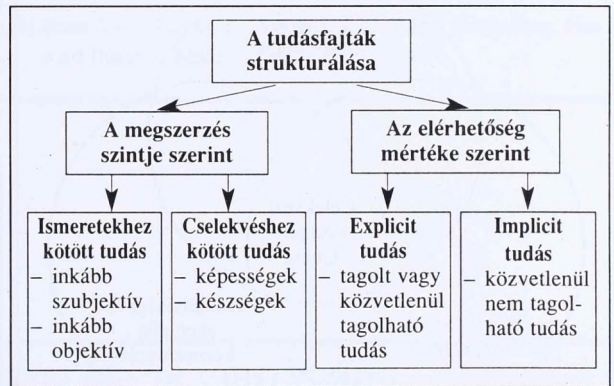
A téma szempontjából talán jobban orientál a következő definíció: A valós és gondolati világ részeinek minden egyes megjelenési formája a különböző hordozóközegekben. A tudás természetesen eltérő tudásfajtákban jelenik meg. A tudásfajtákat a megszerzés szintje és az elérhetőség mértéke szerint különböztetjük meg.

A megszerzés szintje szerinti tagolásban az ismeretekhez, illetve a cselekvéshez kötött tudás különböztethető meg (8. ábra).

Az ismeretekhez kapcsolódó tudás szubjektív és objektív kategóriákba sorolható, míg a cselekvéshez kötött tudás a készségeket és képességeket öleli fel. Az elérhetőség mértéke szerint explicit tudás (ez tagolt vagy közvetlenül tagolható) és implicit tudás (közvetlenül nem tagolható) különböztethető meg.

8. ábra

A tudásfajták strukturálása



A tudás megjelenési formái, a tudáshordozók jellegük szerint kétfélek lehetnek: a dologi jellegű és a személyhez kötődő tudáshordozók. A tudáshordozókról ad áttekintést az 9. és a 10. ábra.

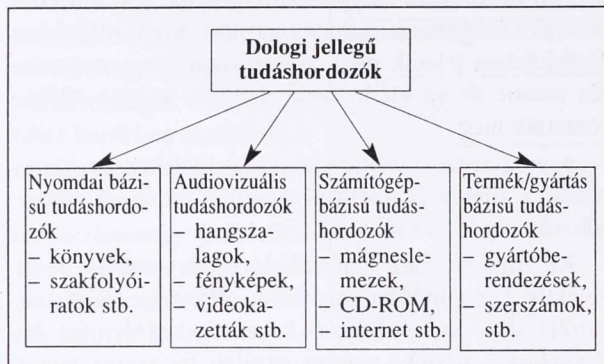
A tudásmenedzsment értelmezése szempontjából fontos kategória a tudás elérhetősége (rendelkezésre állása), ami az a tulajdonság, hogy a mindenkori tudás és/vagy megfelelő tudáshordozó egy meghatározott időpontban és helyen a vállalkozás céljainak elérése érdekében a vállalkozási folyamatban bevethető.

A tudáselérhetőség dimenzióiról ad felvilágosítást a 11. ábra. A metatudás a dimenziók között azt jelenti, hogy tudás a tudásról.

A tudás időbeli változását kifejező dinamika az utóbbi évtizedben jelentősen felgyorsult. Ennek konkrét megnyilvánulási formája például az, hogy a tudás felezési ideje a legtöbb tudományterületen jelentősen csökkent. A fentiek alapján a tudásmenedzsment nagyléptékű modelljét az 12. ábrán mutatjuk be.

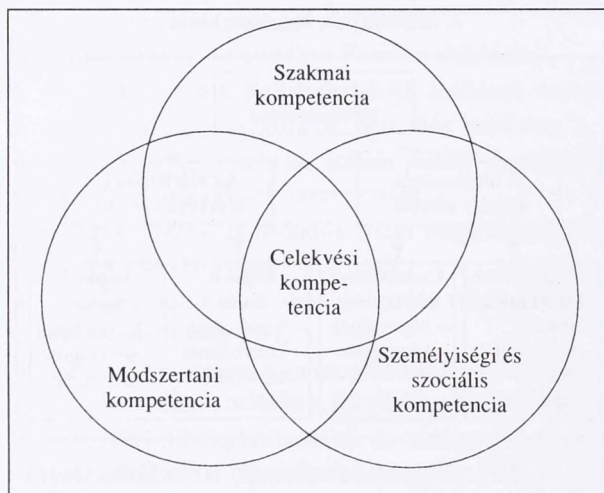
9. ábra

**Dologi jellegű tudáshordozók**



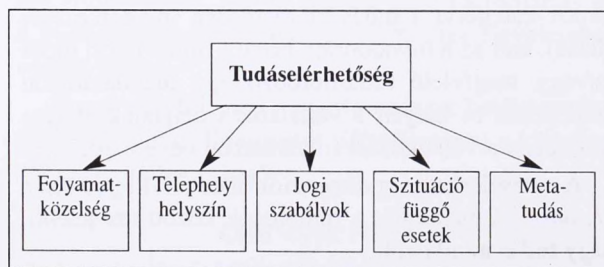
10. ábra

**A személyes (személyhez kötődő) tudáshordozók**



11. ábra

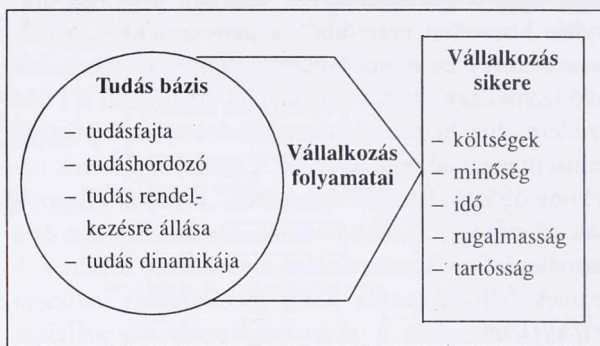
**A tudáselérhetőség dimenziói**



A vállalkozás által uralt vagy felügyelt tudásbázis hozza mozgásba, működteti a vállalkozás folyamatait, beleértve a termelő folyamatokat és a karbantartást is. Ezek alapozzák meg a vállalkozás sikerét, amelynek legfontosabb megjelenési formái:

12. ábra

**A tudásmenedzsment nagyléptékű modellje**



- költségekben (költségelőny megszerzése a versenytársakhoz képest),
- minőségben (világszínvonalú minőség gyártásban és szolgáltatásban),
- időben (a kiszolgálási idő, várakozási idő csökkentése),
- rugalmasságban (a vevő, a felhasználó igényeinek megfelelően) és tartósságban (az élettartam növelése, a megbízhatósági szint emelése) lehetséges.

Ezek a célkomponensek természetesen nagyon jól összezsengenek a TPM célstruktúrájával.

A Magyarországon működő cégek jelentős része ugyan még nem kifejezetten tudásvállalat, de egyre gyorsuló ütemben ebbe az irányba tart. A két kulcskategória ezzel összefüggésben a tudásvállalat és a tudásmunkás. [9]

A tudásvállalatban a legtöbb dolgozó magasan képzett, kiválóan tanult szakember, napjaink kifejezésével élve tudásmunkás. A tudásmunkások tevékenysége abból áll, hogy a rendelkezésükre álló információkat tudássá változtatják, legtöbbször saját kompetenciájukat felhasználva.

Utalva a bevezető gondolatokra is, nyilvánvaló, hogy a berendezések bonyolultságának és a meghibásodások miatt fellépő gazdasági kockázat növekedése miatt a karbantartás jövője, a jövő karbantartása szempontjából döntő fontosságúvá válik a tudásmenedzsment.

A karbantartási munka területén is egy paradigmaváltás küszöbén állunk.

A munka tartalmának és természetének állandó változása miatt a karbantartás területén lényegében a projektszerű működés válik jellemzővé.

Ha figyelembe vesszük a projektszerű működés, karbantartás legfontosabb jellemzőit:

- egyszeri, nem ismétlődő,
- összetett feladat: jelentősége vagy egyedisége meghatározó,
- egyértelműen, világosan megfogalmazott célrendszere van,
- adott költségvetési és időkerete van,
- meghatározott kezdő és befejezési pontja van,

akkor nyilvánvaló, hogy a tudás, a szakmai hozzáértés döntő fontosságúvá válik a karbantartás területén.

Felértékelődik, és a jövő szempontjából fontossá válik a nem produktív idő. Ennek fontosabb elemei a képzési idő, a keresési idő, elemzési idő, menedzsment- és adminisztrációs idő, valamint a személyes problémákra fordított idő. Ez az improduktív idő helyes értelmezés szerint (a tudásmenedzsment értelmezése szerint) befektetés a jövőbe, stratégiai befektetés.

A produktív és improduktív idő rövid távú megítélés szerint egymásnak ellentétesen ható tendenciák, ezért szükséges a helyes arányuk beállítása.

#### Felhasznált irodalom

- [1] Griffin, R. W. (1987): Management. Houghton Mifflin, Boston
- [2] Péczely Gy.: A karbantartás korszerű irányzatai IX. évf. 11. old.
- [3] Kovács Z. (2003): Óvakodjon a merev, naptári alapú karbantartástól! Tudásbázisú karbantartás (szerk. Gaál Zoltán) Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém
- [4] Gaál Z. – Kovács Z. (2002): Megbízhatóság – karbantartás. Veszprémi Egyetemi Kiadó. 3. kiadás, Veszprém
- [5] Kövesi J. (2003): Megbízhatósági és gazdasági elemzések a TPM programok keretében. Tudásbázisú karbantartás (szerk. Gaál Zoltán) Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém
- [6] Nakajima, S. (1989): TPM Development Program. Productivity Press, Cambridge, Massachusetts
- [7] Al-Radhi M. – Heuer J. (1995): TPM Konzept, Umsetzung Erfahrung. Hanser Verlag, München, Wien
- [8] Kövesi J. (szerk.) (1991): Termelőberendezések megbízhatóság alapú karbantartása. BME Mérnöktoábbképző Intézet, Budapest
- [9] Boda Gy. – Tomka J. (2002): Tudásvállalati controlling. Harvard Business Manager, október-november

#### E számunk szerzői

**Dr. ILLÉS Mária**, tanszékvezető egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **Dr. UJHELYI Mária**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **Dr. GAÁL Zoltán**, egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem; **Dr. NEMESLAKI András**, dékánhelyettes, BKÁE, E-business Kutatóközpont; **CSENDES István**, PhD hallgató, BKÁE, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ; **Dr. ADLER Judit**, munkatárs, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. PETZ Raymund**, munkatárs, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. POPPER László**, munkatárs, GKI Gazdaságkutató Rt.

NEMESLAKI András

## AZ INFORMÁCIÓRENDSZER-STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁNAK PROBLÉMÁI MAGYARORSZÁGON

A szerző ebben a cikkében elsősorban azokkal a magyar vállalatokat érintő kérdésekkel foglalkozik, amelyek a vállalati információrendszer-stratégia kialakításának szervezeti környezetével kapcsolatban vetnek fel gondolatokat, megvizsgálандó felvetéseket. Mivel a hazai szakirodalomban egyelőre nincs a témával kapcsolatos publikált vizsgálat, ezért feltáró jelleggel a BKÁE Informatikai menedzser szakosított továbbképzés másodéves hallgatóinak szóbeli és írásbeli elemzéseit, problémafelvetéseit rendszerezte és csoportosította a 2002-es tavaszi tanév során.\*

Az évszázad fordulóján – elsősorban a túlfűtött internetvárokozások, a 2000-es év probléma és a vállalati integrált információrendszerek divatjakonjunktúrája miatt – a vállalatok igen nagy információtechnológiai (IT) kapacitásokat építettek ki. Elemzők, vállalati szakemberek és a tőzsdei megítélés szerint ezek a kapacitások nem váltották be a hozzájuk fűzött vérmes reményeket, ennek következtében az elmúlt időszakban az IT iparág világszerte dekonjunktúrával küzd (Manyika – Nevens, 2002). Ebben a nyomott helyzetben előtérbe kerülnek azok a kérdések, amelyek az informatika hatékonyságával, megtérülési kérdéseivel, vállalati érték hozzájárulásával foglalkoznak (Lohmeyer et al., 2002; Farrell et al., 2003; Peffers – Gengler, 2003), ugyanakkor koncepcionális szempontból fontos azt rögzíteni, hogy ez a problémakör nem az internetbuborékhoz kötődik, hanem jóval régebbi keletű (Delone – McLean, 1992).

Az információrendszerek (IR) vállalati alkalmazásának kétféle stratégiai vonzata és ezzel kapcsolatos alapvető vizsgálati iránya van.

Az egyik kérdés az, ami főleg az 1980-as évektől került folyamatosan előtérbe, nevezetesen, hogyan

\* Horváth Péter, Mikuska Ferenc, Gallai Zsuzsanna, ill. Béres Antónia, Erős István, Lepenye Tamás, Maros Zoltán munkája alapján.

hatnak az IR-alkalmazások a fenntartható versenyelőny kialakítására (Porter, 1985; Hendersonun – Venkatraman, 1993). Ez a vizsgálódás megteremtette a stratégiai információrendszerek elméletét, amely számtalan iparágban tetten érte azt a jelenséget, amikor vállalatok hosszabb – rövidebb ideig valamilyen technológia (esetünkben IR) innovációval biztosítanak piaci előnyt versenytársaikkal szemben. Sőt, az elmélet követői amellet is érvelnek, hogy sokszor az ily módon elért versenyelőnyből általános iparági elvárás lesz, azért mert a piac követi (utánozza) a domináns előnyt szerzett szereplőket. Klasszikus példának számítanak a jegyfoglaló rendszerek, a banki tranzakciós rendszerek, illetve napjainkban az on-line rendelések egyre több helyen való bevezetése. Az elméleti vizsgálatok igyekeznek megvilágítani, illetve módszertani útmutatást adni arra, hogyan harmonizálható az üzleti és információ technológia (IT) stratégiájának kialakítása – ún. *alignment problem* (Reich – Benbasat, 1996; Sabherwal – Chan 2001).

A stratégiai információrendszerek kialakulásával párhuzamosan a másik jelenség az, hogy azok a vállalatok is egyre jobban belegabalyodnak az információ feldolgozás, -tárolás, -prezentálás és -menedzsment problémákba, amelyek számára az IR nem jelent stratégiai versenyelőnyt, hanem egyszerűen nélkülö-

nözhetetlen eleme lett a folyamatok irányításának, a döntéseknek, a vevőkkel és szállítókkal tartott hatékony kapcsolat fenntartásának (Segars – Grover, 1999). Az IR funkció egyre több pénzt emészt fel az éves költségvetésből, szakmailag egyre interdiszciplinárisabb, az igények a megbízhatósággal szemben egyre magasabbak, és nem utolsósorban a informatikai ipar technológiai nyomása szinte permanens változásmenedzsmentre kényszeríti a szervezeteket (Premkumar – King, 1994). Ennek a hatásnak az lett az üzleti folyamánya, hogy a vállalatok egyre nagyobb csoportjának kell az IR stratégiájával is foglalkozni, azért, hogy a befektetéseket és az IR üzleti szerepét kézben tartsák (Segars – Grover, 1999). A kérdés tehát nemcsak az, hogyan hatnak az IR-ek az üzletre, hanem az is, milyen stratégiai kihívások vannak magában az IR-funkcióban, amelyeket a terület funkcionális menedzsereinek – sokszor a vállalat többi vezetőivel együtt – kell folyamatosan értékelniük, illetve ezek alapján prioritásokat megállapítani, döntéseket hozni, szállítókkal és tanácsadókkal való együttműködést létrehozni, humán erőforrás politikát kidolgozni és költségvetést készíteni (Bates et al., 2003).

Ebben a cikkben elsősorban azokkal a magyar vállalatokat érintő kérdésekkel foglalkozom, amelyek a második problémakörre vonatkoznak, és a vállalati információrendszer-stratégia kialakításának szervezeti környezetével kapcsolatban vetnek fel gondolatokat, javasolnak megvizsgálандó felvetéseket.

### A vállalati IR nézőpontjai

A vállalati informatikát három érintett csoport – a felhasználók, az informatikusok és a vezetők – szempontjából elemeztük. A BKÁE fókuszcsoportja a következő sajátos nézőpontokat figyelte meg.

#### a) A technológiai nézőpont hatása

Furcsa mód mindhárom csoport alapvető viszonyát ugyanaz a szemlélet, a „technológia egyenlő informatika” határozza meg, habár az indítékok alapvetően eltérnek. A felső vezetők – ahogy már szóltunk róla – elsősorban korábbi tapasztalataik alapján jutnak erre az eredményre. A felhasználó a projektek hibás vezetése miatt tapasztalja ugyanígy. Mivel az informatikai rendszerek bevezetésénél ritka a végfelhasználók teljes bevonása, a változást a nem informatikai munkatársak úgy élik meg, mint derült égből a villámcsapást. Hirtelen elvárt lesz tőlük valamilyen információ- tech-

nológiai (IT) eszköz használata anélkül, hogy a mögöttes folyamatok megértését, vagy akár csak ismeretét kérnék tőlük. Számukra tehát az informatika mindig valamilyen eszközzel kezdődik, és egyben rögtön be is fejeződik. Az oktatás elhanyagolása azután további használati nehézségeket okoz, technikai problémákat, ahogy ezt nevezni szokták. Nem csoda, hogy az a végeredmény alakul ki a felhasználó fejében, hogy az informatika alapvetően technológia.

Az informatikusok szemlélete egészen máshonnan eredeztethető. A képzési rendszer Magyarországon a hetvenes-nyolcvanas évektől eltérően elhanyagolta a vállalati folyamatokat értő, ugyanakkor az információtechnológiához sem idegenül hozzáálló, korábbi szóhasználattal „szervezők” képzését. Ahogy a vállalatok szervezési főosztályai sorra alakultak át informatikai főosztályokká, s ahogy kiszervezték a szervezési tudást a vállalatokból, úgy alakult át a képzés is. A felsőoktatási intézményekben képzett szervezettejesztőket a tanácsadók szippantották el, míg a tömegével képzett, mérnöki szemléletet magukkal hozó informatikusokat (információtechnológusokat) a vállalatok és közintézmények alkalmazták. A specializálódás ilyen irányában az informatikát tévesen a technológiával azonosította, a nem túl régen végzetek számára mindenképp.

A fenti folyamatot erősítette az a technológiai robbanás, amely a kilencvenes évek második felében történt. A problémák nagyobbik részét a technológiával való lépéstartás rovására írták, amit a hardver- és szoftvergyártók alaposan meglovagoltak. Csupán az utóbbi egy-két évben, éppen az új gazdaság (sokszor mégiscsak ismerős) törvényszerűségeinek felismerésével kezd helyrebillenni az egyensúly a szemléletmódban, habár várhatóan még hosszú ideig fogjuk azt hallani, hogy aki jól ért a Windows lelkivilágához, az már az informatika felkent papja.

A hasonló szemlélet, még ha eltérő eredettel is, az informatikai vezetőket erőteljesen satuba szorította. Az üzleti folyamatok megértése helyett operatív, főleg technológiai feladatok tömkelege sorjázott előttük. Tekintve a turbulens változásokat az iparágban, nem csoda, hogy a korábban indult, jóval kevésbé technológiai indíttatású vezetők nagy része a feladatoknak nem tudott megfelelni. Ha az informatikai főosztály relatív szerepének csökkenése párosult a technológiához való hozzá nem értéssel és a vállalati költségvetési források elapadásával, akkor az eredmény a szolgáltatások színvonalának drasztikus esése volt.

## b) Az informatika megítélése

### a szolgáltatásokon keresztül

Az üzemeltetés szerepének megértéséhez fontos momentum annak felismerése, hogy a felhasználók az igénybe vett szolgáltatásokon keresztül ítélik meg az IT szervezet működését. Az egyébként magától értőddőnek tűnő megállapítást tovább árnyalja, hogy a „felhasználó” nem tekinthető homogén fogalomnak. Eltérő igényekkel lép fel egy számviteli munkatárs, egy bérszámfejtő, egy folyamatvezérlést használó mérnök, egy kereskedő és az igazgatóság elnöke. Azt is mondhatjuk, hogy a gyakorlatban tapasztalható az a szervezetejlesztési megállapítás, miszerint a szervezeti diverzifikáció szükségszerűen differenciálódáshoz vezet. Ezt a differenciálódást az informatikának figyelembe kell vennie differenciált szolgáltatással, ami nemcsak az alkalmazásportfólió eltérő szerkezetében nyilvánul meg, hanem egyéb paraméterekben is. A legfőbb paraméterek a megbízhatóság és a rendelkezésre állás köré csoportosulnak, ezen mutatók optimális (és nem maximális!) értékeinek elérése és megtartása a mindenkori IR központi problémája lesz.

### c) Az IR költségvetésének struktúrája

Egy igen fontos megállapítás, hogy a mai magyar gyakorlat alapvetően az IT-költségek megállapítására számviteli szabályokat alkalmaz. A számvitel által nem kezelt fogalmak beemelése a gyakorlatba ma még gyerekcipőben jár. A szemlélet elsősorban a beruházási döntéseknél bosszulja meg magát. A teljes élettartamra vetített birtoklási költségek figyelmen kívül hagyása ugyan látszólag alacsonyabb szintű beruházásokat tesz lehetővé, ugyanakkor hosszú távon a működési költségek emelkedését vonja maga után.

Az élettartam alatti összes költség (Total Cost of Ownership – TCO) elhanyagolásához hasonló a kiesett munkaidőből fakadó veszteségek számbavétele. Látszólag ez kedvező az informatikai vezetőknek, hiszen nem függ a jövedelmük az esetleges leállásoktól, valójában azonban ez a gyakorlat a korábban emlegetett negatív spirál egyik mozgatója. Az alacsony elvárások ugyanis alacsony teljesítményhez vezetnek, amelyek azután csalódást okoznak és még kevesebb forrást jelentenek. Ez a kevesebb forrás azután még alacsonyabb színvonalat „eredményez”, és a kör bezárult.

A költségek számbavételekor a legnagyobb hibát a költségvalószínűségeket, és az ebből fakadó várható költségek figyelmen kívül hagyása okozza. Üzemelte-

tétechnológiai értelemben ez a biztonság témakörét jelenti leginkább, bár nem kizárólagosan. A valószínűségeket meglehetősen rugalmas dolgok, mindenki érdeke szerint bánhat velük. Különösen nehéz a helyzet akkor, ha új technológiához kapcsolódóan kell biztonsági, üzemeltetési valószínűségeket kapcsolni, ahol a tapasztalatok korlátozottak, a rendelkezésre álló információk (pl. Gartner Group elemzés) pedig esetleg nem alkalmazhatók. A mindenkori informatikai vezetés, ezen belül is az üzemeltetés, különös felelősséggel tartozik ezen költségekkel szembeni érzékenységek kialakítására.

A fentiek alapján már nem meglepő, hogy az a tény, miszerint az IR költségvetésének túlnyomó része üzemeltetési jellegű, egyáltalán nem kedvező kép. Viszont azonnal érthető, hogy miért épp az üzemeltetés szenved el a legjelentősebb költségcsökkentési kampányokat. A hibás szemléletből fakadóan szinte kizárólag csak a látható (értsd: számviteli szempontból követhető) költségekre koncentráló vezetés azonnal forrásnyelőként értelmezi az üzemeltetést, és fűnyíró-elvű megszorításaival a látható költségeket a nem láthatók felé tolja el. Egy egyszerű példával élve: egy szünetmentes egység beszerzése a beruházási és amortizációs költségek azonnali csökkentését jelenti (látható költség), miközben a kiesések növekedését valószínűsíti középtávon (láthatatlan költség).

### d) Méretgazdaságossági problémák

Magyarországon az üzleti folyamatok informatikai eszközökkel való támogatása még csak az első lépésnél tart, az alkalmazások száma korlátozott – mindebből kifolyólag az informatikai csapat még viszonylag nagy vállalatoknál sem több 15–20 főnél. Természetesen itt is vannak kivételek, mint például a bankok, biztosító társaságok vagy éppen az outsourcing tevékenységgel foglalkozó vállalkozások. Általánosságban azonban elmondható, hogy létszámát tekintve az üzemeltetési csapat szinte mindig alultervezett. Gyakran olyannyira, hogy a munkamegosztás és specializáció tulajdonképpen lehetetlenné válik – mindenki mindent csinál, vagy legalábbis majdnem mindent. Ez a helyzet azonban gátolja az elmélyült szaktudás megszerzését, a valóban hatékony munkát – felveti ugyanakkor az erőforráskihelyezés lehetőségét.

A vállalati IR-stratégia (a fókuszcsoporthoz ezt üzemeltetési stratégiaként is definiáltuk néha) tehát alapvetően ezen a négy nézőpontra keresztül érvénye-

sül. Kiindulásként azzal a hipotézissel élünk, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol a vezetési team ezekkel kapcsolatban nem határoz meg döntési elveket, illetve ezek jellegét nem veszi figyelembe, ott komoly nehézségekkel számolhatunk a sikeres vállalati IR-stratégia megalkotásában.

### A vállalati információrendszerek szervezeti kihívásai

A nézőpontok különbözősége, a turbulens gazdasági változások, a technológia fejlődése (néha egyértelmű túlértékelése) teljesen elbizonytalanították – legalábbis szkeptikussá tették a felső vezetőket, az IT/IR megítélésében. A fókuszcsoporthoz különösen az alábbiakban látott komoly befolyásoló tényezőket:

- *A felső vezetők saját, korábbi tapasztalatai.* Sok vállalatvezető állami nagyvállalatnál kezdte pályafutását, és többnyire vannak tapasztalatai az akkori IT-rendszerek bevezetéséről. Magyarországon a külső és belső körülmények miatt ezek a projektek általában sikertelenek voltak, így a tapasztalatok negatívak.
- *Az üzlet, amelyben az ügyvezetés tevékenykedik.* Amennyiben az IT által hordozott üzleti előnyök egyértelműen látszanak a felső vezetők előtt, akkor még sikertelen projektek esetén is invesztálnak az információs technológiába. Ha azonban a verseny nem éles, vagy az IT üzleti előnyei nem láthatók, akkor a finanszírozási hajlandóság rendkívül csekély. Az üzleti vezetők ugyanis nem adnak pénzt „ködös célokra”.
- *A vezetők technikai újdonságok iránti fogékonysága.* Ha egy felső vezető személyesen elkezdett újítót, akkor az IT könnyedén juthat forrásokhoz, ugyanakkor csökkenhet az üzletileg igazolható beruházások száma, az IT szórní fogja a pénzt, és nem lesz hatékony.
- *A vállalat helyzete.* Szigorú pénzügyi gazdálkodás esetén az IT könnyen esik a költségcsökkentési kampányok áldozatául. A felső vezetők nem látják pontosan a helyét, stratégiai szerepét megvonják, és a működést a biztonsági tartalékok kimerítésével „optimalizálják”. Enyhébb verseny esetén a költségvetési szigor enyhül, ám az IT-vezetés ezt ritkán képes felhasználni stratégiai szerepkör megszerzéséhez.
- *A versenytársak magatartása.* A környezetét, partnereit és versenytársait folyamatosan figyelő veze-

tő néha azért kezdeményez informatikai stratégiai akciókat, hogy szervezete a konkurencia megszerzett képességeit lemásolja, megszerezze.

A felső vezetés tehát igyekszik megfelelni a stratégiai környezetből eredő, és a vállalat egészét érintő kihívásnak. Ugyanakkor a szervezetekben megfigyelhetünk taktikai és operatív szintű jelenségeket is, amelyek negatívan hatnak a vállalati IR-stratégia kialakítására.

### Egyre több felhasználó, egyre kevesebb üzemeltető

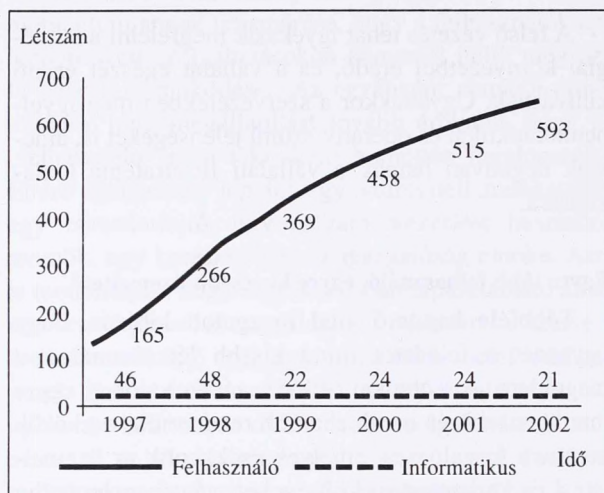
Többféle hajtóerő által mozgatott kihívás, hogy ugyanazt a feladatot mind kisebb létszámmal kell megoldani. A technikai fejlődés révén valóban egyre intelligensebb és megbízhatóbb rendszerek, eszközök kerülnek forgalomba, amelyek csökkentik az üzemeltetési és karbantartási költségeket, végső soron pedig munkaerőt takarítanak meg. Más oldalról a költségcsökkentési módszerek gyakran irányulnak az „improduktív” munkaerő leépítésére. Ekkor az esetleges üzemeltetési tartalékok (pl. helyettesítő munkatárs) rovására lehet létszámot csökkenteni. Ide sorolható még az a szituáció is, amikor vállalati átszervezés, telephelyek megszűnése, tehát a feladatok megváltozása okozza a létszám változását. A felhasználó/informatikus arány értelemszerűen kétféle módon is nőhet: a felhasználók számának növekedésével és az informatikusok számának csökkenésével. Az első változat illusztrációjaként a Magyar Alumínium Rt. mutatóival szemléltetjük a kihívás nagyságát az *1. ábrán*. Az ábra a felhasználók, az ERP-rendszert használó munkatársak és az informatikusok számának változását mutatja.

### Egyre több alkalmazás, egyre kevesebb üzemeltető

Az üzemeltetési terhek növekedésének másik forrása a mind több alkalmazás. Akár alapos üzleti megfontolásokból, akár a divatnak engedve, átgondoltan vagy átgondolatlanul újabb és újabb alkalmazások kerülnek az üzemeltetési portfólióba. A tendencia helyes. Ám stratégiai elképzelések nélkül az alkalmazások kiválasztásakor nem veszik figyelembe a más alkalmazásokkal való együttélést, így szükségszerűen kompatibilitási problémák léphetnek fel, vagy csak egyszerűen bizonyos feladatok duplikálódnak. Tipikus példa, amikor egy alkalmazás saját címtárat és hitelesítési rendszert használ. Ekkor minden felhasználót kétszer kell definiálni, két jelszót kell tárolni és

1. ábra

**Példa felhasználó/informatikus arány kedvezőtlen alakulására**



változtatni, így az előforduló hibák száma is kétszeres lehet. Az üzemeltetési költségek csökkentését elősegíthetné egy címtár-szinkronizáló alkalmazás használatba vétele – ám ez annyival több beruházást igényelne, hogy megérte volna egy eleve kompatibilis alkalmazást venni a ténylegesen kiválasztott helyett.

**A támogatás multinacionális jelleget ölt, és személyzeti problémák terhelik**

Magyar cégek sora kezdett el az utóbbi időben terjeszkedni a környező országokban. Az OTP, a Pannonplast, a Matáv, a Synergion, a MOL Rt., a MAL Rt. csak a legismertebbek. A feladat nem csupán azt jelenti, hogy például a hibabejelentéseket többféle nyelven (de legalább angolul) kell tudni fogadni, hanem azt is, hogy a szoftvertelepítéskor gondolni kell a különböző nyelvi verziókra, továbbá a belső vállalati – közös – utasításoknak is egy általánosan használt nyelven kell megfogalmazódniuk. Ez csak úgy lehetséges, hogy az üzemeltetésben résztvevők beszélnek egymás nyelvét, vagy legalább egy közös nyelvet. Habár ma már a nyelvtudás általános követelménynek mondható a munkaerő-piacon, mégis, a munkavállalók jelentős része, beleértve az informatikusokat is, nem beszélnek idegen nyelven. Egyre drágább egy szakértő, egyre nehezebb megtartani.

Az informatikusok bére általában nem az infláció szerint változik. Az okok ismertek, és a csapatot építő vezető számára különösen nagy kihívást jelent olyan szakértők megszerzése, akik sokoldalúan képzettek, különösen jó a problémamegoldó képességük, kom-

munikációképesek és mindig megújulnak. Ha talál is „gyöngyszemet” egy vezető, könnyen elveszítheti, ha a vállalati bérezési és juttatási rendszer elavult. Ha emellé társul az informatikai rendszerek hiányos dokumentálása, akkor egy kulcsembert elvesztése egyúttal jelentős ismeret- és tapasztalatvesztéshez is vezet.

A fókuszcsoporthoz a szervezeti kihívások mellett, sajátosan az IR/IT-funkcióra jellemző kihívásokat is azonosított, amelyek a stratégiaalkotás, illetve annak hatékony implementációjából sokszor kimaradnak, illetve nem kezelik megfelelőképpen.

**A biztonsági igények nőnek és a biztonságot sértő tevékenységek száma is gyarapodik**

Az évtized informatikai problémája minden bizonnyal a biztonság. A vezetők természetes igénye, hogy az elektronizálódott folyamatok biztonsága legalább olyan elfogadható, vagy még jobb legyen, mint a manuális folyamatoké volt. Ráadásul a manuális folyamatok tartalmaztak „ingyenes” immansens biztonsági eszközöket (pl. emberi aláírás), amelyek elektronikus reprodukciója rendkívül drága lehet. Az elektronikus rendszerek biztonságának növelése ugyanakkor gyakran a használhatóságukat korlátozza. Az üzemeltetés oldaláról a biztonság az adattárolók és aktív eszközök biztonságos elhelyezésétől kezdve az üzemelés folytonosságáig, sőt akár az üzletmenet folytonosságáig is terjedhet. Különösen nagy gondot kell fordítani a katasztrófális események utáni helyreállítás megtervezésére. Katasztrófa lehet bármi: tűzvész, földrengés, de akár emberi gondatlanság vagy nem körültekintő munkavégzés.

A biztonság kérdéskörében a legismertebb területek a különböző elektronikus károkozó tevékenységek, többek között az internetet felhasználó betörések vagy szolgáltatások elleni szabotázsok, illetve a vírus- és féregprogramok.

**Nő az igényelt rendelkezésre állás**

A mind több alkalmazással együtt növekszik a felhasználók által igénybe vett munkaórák száma, vagyis egyre gyakoribbá válik az 5x24, illetve 7x24 órás rendelkezésre állási igény. Ez az igény alapvetően átalakítja az üzemeltetést, és az „irodai munka” helyett egyre inkább az „üzem” jellegét ölti magára. Különösen igaz a rendelkezésre állás növekedése iránti igény, ha egy külső partnerek által is elérhető szol-

gáltatást nyújt az informatikai szervezet (pl. portál). Ha egy ügyfél japán vagy amerikai, elvárhatja, hogy „legalább napközben” elérhető legyen a szolgáltatás. Persze a „napközben” fogalma a Föld egyes pontjain más és más. A végeredmény az, hogy az adott informatikai lehetőségnek (szolgáltatásnak) állandóan elérhetőnek kell lennie.

#### Egyre több a mobil felhasználó

A „bárhonnan bármi” elve még azokhoz a vállalatokhoz is beszüremkedik, amelyek egyáltalán nem tartják fontosnak az IT nyújtotta lehetőségeket. Egy mobiltelefon vagy egy hordozható számítógép, ha azt egy ügyvezető használja, gyorsan ügyfelévé válik a belső hálózatnak. Csakhogy a tervezés és stratégia nélküli vásárlás szabványaiban eltérő eszközparkot eredményez, amelyek bekapcsolása a hálózatba költséges. Megoldandó feladat a hálózat elérhetőségének biztosítása (VPN), a távoli kliens és a hálózat közötti kommunikáció biztonságossá tétele, és végezetül a távoli felhasználók támogatása. Részben a témakörhöz tartozik az otthoni felhasználók bekapcsolása a rendszerbe – különösen akkor, ha a kapcsolódási közeg az internet. Az otthoni gépeket éppúgy tűzfalal kell védeni, éppúgy el kell látni antivírus-szoftverrel, mint a vállalati gépeket. Ezek támogatása és védelmének megújítása azonban ma még nagyon nehéz és költséges.

#### Nő a rendszerek heterogenitása

Egyetlen vállalat sem teheti meg, hogy informatikai beszerzéseit egyetlen szállítótól vásárolja – ilyen szállító ugyanis ma már biztosan nincs. Gyakori probléma viszont, hogy egy örökölt rendszerről kell gondoskodni (IBM mainframe), esetleg azt az újonnan vásárolt megoldásokhoz kapcsolni. Az üzemeltetés egyik legfontosabb feladata, egyben kihívása a heterogén IT-környezet hosszú távú menedzselése. Heterogenitásról legalább kétféle értelemben beszélhetünk. Technológiai értelemben a heterogenitás többféle szabvány egymás mellett élése. Tipikus példa lehet erre a Novell cég által sokáig favorizált IPX protokoll és az internetes TCP/IP szabványcsalád. Ám egy más értelemben is beszélhetünk vegyes környezetről. Az üzleti érdek kívánhatja azt, hogy a műszaki kockázatokat vállalva más gyártótól vásároljunk üzletileg kritikus alkalmazásokat, majd ezeket illesszük össze. Az Oracle Express néha egy SAP környezetben működik. Ezen alkalmazások illesztése azonban folyamatos munkát

jelent, amely komoly erőforrásokat köthet le. Amikor tehát egy üzleti döntés történik, egyúttal bizonyos járulékos költségek megjelenése is bizonyossá válik. A felső vezetők tájékoztatása létfontosságú, mert különben a sikertelenséget az IT-csapat munkájánál könyvelik el.

#### A feladatok megfeleltetése az üzleti célokkal nehézkes

Az informatikai üzemeltetés talán a legtávolabb áll a felső vezetők világától. Egy üzleti alkalmazás megvásárlásáról általában azért születik döntés, mert a vezetők többé-kevésbé tisztában vannak azzal, hogy a termék milyen folyamatokat segíthet, és hol jelentkezhetsz haszon a szervezet számára. Az informatikai üzemeltetést és azok folyamatait azonban nem ismerik, az IT-szolgáltatásokat a felső vezetők hajlamosak fekete doboznak tekinteni, amelybe a betáplált adatokból felhasználható információk kerülnek ki az output oldalán. A belső folyamatok nem érdekesek. Ez rövidlátó gondolkodás – ám gyakori. Az CIO (Chief Information Officer – informatikai vezető) számára nehezen indokolható, hogy miért kell venni automatikus szoftvertelepítő szoftvert, vagy eseménykonzolt. Fura helyzet áll így elő: az informatikai szervezet feladata minden más szervezet munkájának informatikai támogatása, ám önmagát a szervezet nem támogatja IT-megoldásokkal. A korábban említett láthatatlan költségek iránti érzéketlenség megnehezíti az IT hatékonyságát segítő alkalmazások bevezetését, mert a vezetők nem fogadják el, vagy nem értik meg, hogy miért jó, ha egy nap helyett 2 órát kell csak foglalkozni egy új számítógépes munkahely létrehozásával.

#### Egyre erőteljesebb az eszközpark avulása

A technológia turbulens változásáról már beszélünk. Ennek hatása az üzemeltetésre egyértelmű: bármely hardver vagy szoftver, amelyet egyszer használatba veszünk, bizonyosan elavul. A XIX. század közepén-végén létrejött, bürokratikus adminisztrációval támogatott üzleti szervezetek eszközei 30–40 évet szolgáltak – ha tehát valaki megismerte őket, majdnem biztos lehetett benne, hogy már nem kell új eszközt megismernie a nyugdíjazása előtt. Ennek a korszaknak vége. Az elavulási idő előbb 10 évre, aztán 5 évre csökkent. Úgy tűnik, hogy a döntéshozók még nincsenek tisztában ezzel a ténnyel. Gyakori, hogy egy rendszert annak folyamatos megújítása helyett addig használnak, amíg az teljesen elavul. Ám még a leggondosabb tervezés mellett is előfordulhat, hogy egy

idő után ki kell dobni az általunk használt infrastruktúrát. Ha például egy vállalatirányítási rendszert fejlesztő cég kivonul egy adott piacról, vagy beszünteti egy adott platform támogatását, akkor kénytelenek leszünk váltani, vagy vállalnunk kell a magunkra maradás kockázatát. Az ilyen eseteknél persze gyakoribb, hogy egy szerver, egy operációs rendszer avul el – szerencsére ez jóval inkább előre látható és jobban fel lehet rá készülni. Az is igaz viszont, hogy ez a fajta csere éppúgy nincs ingyére a döntéshozóknak, mint a korábbi példa.

### A vállalati IR-stratégia eredménye – IT-projektek és azok menedzselése

A formális vagy ad-hoc, alaposan elkészített vagy nagyvonalakban vázolt, kimondott vagy ki nem mondott IR-stratégia eredménye projektekben jelentkezik. A projektek menedzselésének problémája hozzáadódik az üzemeltetés fenti kihívásaihoz, és mivel szerves elemét képezik az informatikai csapat munkájának, ezért a fókuszcsoporthoz fontosnak tartotta ezzel a területtel kapcsolatban is összegezni tapasztalatát.

#### Téves fejlesztési irányok

A technológia rendkívül gyors fejlődésére és az avulási periódusok rövidülésére az IT-stratégiai kell, hogy megadja a választ. Nem kétséges azonban, hogy ezt a stratégiát viszont az üzemeltetőkkel együtt kell kialakítani, hiszen az ő tapasztalatuk és termékismeretük hordozza azt a tudást, amelyet irányításként alkalmazhat a cég a jövőbeli beruházások tervezésénél. A lehető legnagyobb veszély tehát, amely az üzemeltetési szervezetet fenyegeti éppen az, hogy a saját tapasztalatai (vagy tapasztalatlansága) miatt téves fejlesztési irányokat javasol az IT-stratégia kialakításakor.

Egy döntés helyessége egy adott irány követéséről természetesen nemcsak a döntéshozótól függ, hanem részben a környezettől is. Nem lehet megjósolni előre vállalatfelvásárlásokat, tudományos áttöréseket – így bizonyos értelemben a címben szereplő veszély nem eliminálható teljes mértékben. A szervezeti tudás azonban sok tekintetben segítségünkre lehet, hogy a téves döntéseket elkerüljük. Elsősorban az IT-stratégia kialakításának folyamata lehet az a fegyver, amely a tévutak elkerülését segítheti. A „tűzvonalon” dolgozó és a technológia széles spektrumát ismerő munkatársak véleményét el kell juttatni a döntéshozókhöz

és a stratégiákhoz. A folyamatos dialógus, amelyben a vezető megérti, milyen technológiai lehetőségek vannak, és azok mennyire alkalmazhatók az adott szervezetben, az üzemeltetők pedig megértik, hogy pontosan mit vár el a vezetés velük szemben, a legjobb eszköz ahhoz, hogy a fejlesztési elképzelésekkel ne kerüljünk technológiai zsákutcákba.

#### „Nem indokolható” fejlesztési projektek

Az üzleti és technológiai világ nyelvét egyaránt beszélő CIO (Chief Information Officer – informatikai vezető) hiányában gyakran előfordul, hogy a döntéshozók lesöprik az asztalról azokat a technológiai indíttatású fejlesztési elképzeléseket, amelyeket a számítástechnikusok kitalálnak. A kilencvenes évek második felében képzett informatikusok azonban (tisztelt a kivételnek) nem képesek másképp gondolkodni, csak technológiában – a csapda tehát elég erőteljes. Meggyőződésünk, hogy a magyar vállalkozások jelentős része a fent felvázolt kommunikációs zavarban szenved. Ennek azonban nem kell szükségszerűen így történnie. A kitörést éppúgy kezdeményezheti a vezetés és az IT-csapat, – bár ez utóbbi a célszerűbb, és az IT-szervezet számára kevésbé fájdalmas. A csapdából pedig úgy lehet kimászni, ha az informatika képes önmaga számára olyan feladatot definiálni, amely már az üzleti igényeket elégíti ki, továbbá mérhető és ellenőrizhető.

Egy egyszerű példán szemléltethetjük a megoldást. Nem indokolható egy rendszer-felügyeleti fejlesztési elképzelés azzal, hogy így az IT-csapat terhelése csökken, a reakcióidő javul, ezáltal jobb lesz a szolgáltatás minősége. De indokolható a következőképp:

- A cég éves árbevétele ötven milliárd forint, vagyis naponta átlagosan 137 millió Ft. Az IT-rendszer rendelkezésre állása 95%-os vagyis évente 18 nap leállás valószínűsíthető.
- Az IT-rendszer leállásából fakadó károk a napi árbevétel 20%-ára vannak hatással, tehát a megszerülhető veszteség a leállások miatt éves szinten: 493 millió Ft.
- Egy felügyeleti rendszer bekerülési ára harminc millió Ft, fenntartása öt millió Ft évente, és várhatóan 2%-kal javítja a rendelkezésre állást.
- A várható megtakarítás 3 év alatt  $(493\ 000\ 000/5) - 30\ 000\ 000 = 35\ 000\ 000$  Ft.

Természetesen egy megtérülés-számítás ennél jóval bonyolultabb. Nehéz meghatározni, hogy az IT-rend-

szer az árbevétel hány százalékára hat, és azt is, hogy egy rendszer bevezetése után mennyivel javul a rendelkezésre állás. Gyakran előfordul, hogy egy változó számszerűsíthető ugyan (pl.: rendelkezésre állás), de a számszerűsítéshez nem állnak rendelkezésre eszközök, csak becslések, ami az indoklás érvényességét gyengíti. Az érvelés nagy előnye viszont, hogy olyan üzleti fogalmakkal operál, amelyeket egy ügyvezető ért, és olyan síkra tereli a megvalósítást, amely végső soron ellenőrizhető. Az igazi változás az, hogy az informatikusok elkezdik üzleti célokká átalakítani saját céljaikat, ezáltal partnerévé válnak a felső vezetőknek.

### Hibás humánpolitika

Egy szervezet belső szabályainak az átalakulása – hacsak nincs valamilyen óriási külső kényszerítő erő – általában lassú, politikai csatározásokkal terhelt. Különösen így van ez a bérekhez és jövedelmekhez kötődő előírásokkal. Az egalitárius és a jövedelmet kizárólag a beosztás besorolása által növelő rendszerek nem kedveznek az önmagukat általában tudásmunkásként kezelő informatikusoknak.

Úgy tűnik, a kép itt is javul. Több tanulmány is kimutatta, hogy a nagyvállalatoknál már differenciáltabb bérezési rendszert vezettek be, ahol az informatikai bérek megállapítására egészen más szabályok érvényesek, mint más szervezeteké. Az elismertetés során lényeges, hogy a vezetés tisztában legyen azzal, hogy várhatóan hosszú távon hiány lesz a jól képzett informatikusokból, a feladatuk bizalmi állás, a munkájuk pedig végső soron a vállalat teljes tevékenységi folyamatának információáramlási leképezése, vagyis kritikus. Persze nincs két egyforma szakember. Az egyik képzettebb, esetleg több nyelven is beszél és tájékozottabb, mint a másik. A humánpolitika számára ez kitűnő terep olyan ösztönzési rendszer kidolgozására, ahol a megújulás mérhető, a tanulás követelmény, és a CIO együttműködésével konkrét célfeladatok teljesítéséhez köthető az átlagosnál ténylegesen magasabb jövedelem. Ilyen célfeladat lehet a rendelkezésre állás növelése, a válaszidő csökkentése, a meghibásodások számának csökkentése, a felhasználók elégedettségének növelése. A mutatók mérése ugyanakkor megoldandó feladat. A nem kellően kidolgozott ösztönzőrendszer, és a piaci szinttől elmaradó jövedelem valósággal kilöki a ténylegesen tenni akaró szakembereket a vállalatból, akik azután esetleg irigylésre méltó karriert futnak be egy másik vállalatnál – esetleg másik városban.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

### Az IR-stratégiaalkotást pozitívan befolyásoló lehetőségek

A vállalati informatikai stratégiát azonban nemcsak veszélyek és problémák jellemzik. Számtalan sikeres megoldást, benchmarkot láthatunk, és néhány piaci trend Magyarországon is kitörési pontot jelenthet az ezen a területen dolgozó szakembereknek. Mindez persze nem azt jelenti, hogy az IT egy csapásra stratégiai jelentőségűvé válik, hanem azt, hogy megtehetőek azok a körülmények, amelyek a felső vezetőket arra sarkallhatják, hogy építsenek az informatikai megoldásokra.

### A hardverköltés csökken

Kétségtelen tény, hogy ugyanazon számítási kapacitás megvásárlása egyre kevesebb pénzbe kerül. Ez azt eredményezi, hogy gyakorlatilag bármely tevékenység elektronizálásának lehetősége megteremtődik.

Ugyanakkor hozzá kell tenni, hogy a hardverköltések a teljes birtoklási költségnek csak egyik jelentős elemét képezik. Ha a TCO költségeket tekintjük, akkor a csökkenés már jóval kisebb mértékű, bár még megfigyelhető. Viszont ha a termékekhez adott szolgáltatásokat is vizsgáljuk, akkor a kép egyáltalán nem kedvező. Ennek a ténynek sok oka lehet, amelyek közül egy bizonyosan érinti a nem IT-ágazatban működőket is. Az internettel együtt robbanó technológiai változás erőteljes keresletet gerjesztett az informatikai szakemberek iránt, akiknek „az ára” így megemelkedett. A szolgáltatások árát leginkább befolyásoló tényező az élőmunkaerő ára, így a szolgáltatások ára együtt emelkedett a munkaerő bérköltésével. A tendencia vállalatokra gyakorolt hatása az volt, hogy a jól képzett mérnököket kiszippantotta a szolgáltató szektor, kiszolgáltatva ezáltal a cégeket a megoldászállítóknak. Ahol nem volt piacképes IT-tudás, ott természetesen ez nem következett be, ettől függetlenül az ilyen vállalatok helyzete sem jó.

Az extraprofit várhatóan nem aratható le sokáig, hosszú távon várható az informatikai szakemberek számának növekedése, és így a bérek, tehát a szolgáltatások árának csökkenése is. Jelenleg azonban még nem tartunk itt.

### Fejlesztési lehetőség mérnököknek

Az üzemeltetés egy másik erőssége lehet a bonyolult infrastruktúra adta kihívás a mérnökök szá-

mára. A heterogén üzemeltetési környezet lehetővé teszi, hogy egy mérnök ne váljon egyetlen gyártó eszközeinek és szoftvereinek specialistájává. Az ilyen értelmű specializálódás ugyanis egyben a mérnök fogoly státuszát is jelenti, ami korlátozza őt munkaerejének távlati értékesítésében. A későbbiekben láthatjuk, hogy a vállalatnak ugyan törekednie kell a homogén környezet megteremtésére, ugyanakkor a vállalatfelvásárlások, technológiai változások és szervezeti átalakulások tulajdonképpen permanens heterogén környezetet eredményeznek, amelynek menedzselése kihívás, s amely kihívásra szívesen válaszolnak a rátermett szakemberek.

A világos üzemeltetési stratégia egyértelművé teszi a középtávú feladatokat a szakképzett munkaerő számára. Pontosan láthatják, hogy milyen tudást kell megszerezniük az elkövetkezendőkben, milyen feladatok várnak rájuk, és milyen értékelési kritériumoknak kell eleget tenniük.

#### Standardizálás és/vagy homogenizálás

Amióta a világon léteznek szabványok, azóta egyértelmű, hogy segítségükkel költségek takaríthatók meg. A szabványosítás azonban nem csak adott eszközökre, műszaki berendezésekre vonatkozhat, de szoftverekre, sőt eljárásokra is. Egy folyamatosan karban tartott vállalati IT-szabványkönyv lehetővé teszi, hogy kevesebb szakembert alkalmazzunk, és egyre több felhasználót legyünk képesek kiszolgálni ugyanazzal a szervezeti létszámmal. A standardizálás szinte minden, az IT által befolyásolható területre kiterjedhet, többek között:

- PC hardverre, operációs rendszerekre,
- infrastrukturális eszközökre (hálózati elemek, kábelezés stb.),
- vállalati címtárra,
- üzemeltetési folyamatokra (felhasználó felvétele/törlése; szoftver telepítése; hiba elhárítása stb.),
- kiszolgáló alkalmazásokra,
- szolgáltatói és karbantartási szerződésekre,
- szolgáltatások definiálására.

#### Minőségbiztosítás

A standardizálással rokon lehetőség a minőségbiztosítási rendszerek alkalmazása az üzemeltetés területén. Ahogyan az „irodai” jellegű munka egyre inkább „üzemi” jellegű munkává válik, úgy lesz egyre sürgetőbb az üzem által biztosított „termék” minő-

ségének egyenletessége. A termék jelen esetben egy szolgáltatás folyamatos megléte, méghozzá alacsony válaszidővel.

A minőségbiztosításnak egyéb haszna is van. A jelenlegi üzemeltető szervezeteknél gyakori, hogy az eljárásrend egy jelentős része nincs leírva, az alkalmazottak azt „fejből tudják”. Ez a minőségi egyenletlenség mellett azt is eredményezi, hogy egy munkatárs távozásakor újra ki kell alakítani az eljárásrendet, mivel a kolléga az elvitte a „fejében”. A minőségbiztosítás tehát részben függetleníti a munkaadót a munkavállalótól.

#### Integrálás (keretrendszerek alkalmazása)

Ha a homogenizálási törekvések ellenére a heterogén rendszerekkel folyamatosan számolnunk kell, akkor a költségek olyan rendszerekkel csökkenthetők, amelyek egységes eljárásrendet képesek biztosítani a különböző eszközökhöz. Az IBM Tivoli, a CA Unicenter, a HP Openview vagy a NetIQ Operation Manager tulajdonképpen az üzemeltetés automatizálását, standardizálását és a különböző menedzsmentalkalmazások integrálását szolgálja. Kétségtelen, hogy ezen eszközök bevezetése csak bizonyos nagyságú eszközpark esetén hoz gyors megtérülést, azonban a piacon számos, kisebb rendszerekre méretezett eszköz is található. Nem elhanyagolható tény, hogy bizonyos tevékenységek (pl. biztonsági ellenőrzés, eseménynaplók integrálása, behatolás érzékelés stb.) csak a fent felsorolt integrációs eszközök megléte esetén képzelhető el.

#### Befejezés

Befejezésként a BKÁE-n tanuló szakemberek között konszenzus látszik néhány végkövetkeztetéssel kapcsolatban.

Az IT láthatatlan. Magyarországon az információtechnológiát többnyire még nem tekintik stratégiai fontosságúnak, legfeljebb a szavak szintjén. A megvalósult projektek célja általában a meglévő folyamatok támogatása, esetleg racionalizálása, és nem az üzleti stratégia megvalósításának eszköze. Nincs közvetlen kapcsolat a vezetés és az IT között – más szóval, amíg minden rendben van, addig az IT láthatatlan.

A magyar vállalatok hatékonysági mutatói szinte minden esetben alulmúlják nyugati versenytársaikét. Ebből következően a hazai vállalkozások szegényebbek, másképp fogalmazva a beruházással megszerzendő jóságok fajlagosan drágábbak. Ha nem társul az IT-beruházásokhoz valós üzleti igény, akkor azok

kvázi „megfizethetlenség” – nincs megtérülésük, „csak a pénzt viszik”. Magyarországon az IT-beruházások igen jelentős része az utánzásból, a további elmaradás megakadályozásából fakad. A felső vezetők – valódi üzleti indokok híján – úgy adják a pénzt az IT-hez, ahogy az adót fizetik a költségvetésnek: fogcsikorgatva.

Az IT stratégiai szerepének hiányában a felső vezetésben nincs olyan vezető, aki képes lenne megérteni mind az üzleti igényeket, mind az információtechnológusokat. A középvezetői szinten tenyésző, az alulról érkező javaslatokat a felső vezetőkhez eljuttatni sohasem képes számítástechnikai vezetők maguk is legfeljebb csetepatéznak a közvetlen feletteseikkel, javaslataik néhány, a levegőben lógó technikai fejlesztésben fulladnak ki. A pénzköltés a menedzmentkar számára érthetetlen, ezért gyakorlatilag megindokolhatatlan.

A kezdeti élményeiket magukban hordozó felső vezetők számára az informatika még mindig kizárólag technológia, egy fekete doboz, amely szükséges (rossz). Ismereteik pontatlanságát és hiányosságát senki sem képes megváltoztatni, hiszen nincs partner, egy IT stratégiai vezető.

Egyre több hazai vállalat átlépte már a saját árnyékát, és egy vagy több olyan intézkedést tett, ami az IT-stratégiai szerepének kialakítását célozza. Ennek első lépéseként beemelték a felsővezetői karba az informatikai vezetőt, keresik az IT-kapacitás még jobb hasznosítását, illetve szisztematikusan próbálják a megtérüléseket elemezni. Azt gondolom azonban, hogy a sikeres IT-stratégiák kialakításához a közeljövőben módszeres kutatásokkal kell körbejárni a felvetett problémákat azért, hogy segítséget adjunk

egyaránt az informatikai és nem informatikai vezetés számára abban, hogyan, milyen szempontokat célszerű figyelembe venniük a sikeres magyarországi IR-stratégiák kialakításához.

**Felhasznált irodalom**

Bates M. – Davis K. – Haynes D. (2003): „Reinventing IT services” McKinsey Quarterly, No. 2. pp. 143-153.  
 Delone, W. H. – McLean, E. R. (1992): Information systems success: The quest for the dependent variable. Inform. Systems Res. 3 60–95.  
 Farrell, D. – Terwilliger, T. – Webb, A. (2003): „Getting IT spending right this time”, McKinsey Quarterly, No. 2. pp. 118-129.  
 Henderson, J. C. – Venkatraman, N (1993): „Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations.” IBM Systems J. 32 4–16.  
 Lohmeyer, D. – Pogreb, S. – Robinson S. (2003): „Who is accountable for IT?”, McKinsey Quarterly, Special Edition, pp. 39-47.  
 Manyika, J. – Nevens M. (2002): „Technology after the bubble”, McKinsey Quarterly, Special Edition, pp. 17-27.  
 Peffer K, – Gengler, Ch. (2003): How To Identify New High-Payoff Information Systems For The Organization”, Communications Of The ACM January Vol. 46, No. 1. pp. 83-88.  
 Porter, M. E. – Millar, V. E. (1985): How information gives you competitive advantage. Harvard Bus. Rev. 63 149–160.  
 Premkumar, G. – King, W. R. (1994): Organizational characteristics and information systems planning: an empirical study. Inform. Systems Res. 5 75–109.  
 Reich, B. H. – Benbasat, I. (1996): Measuring the linkage between business and information technology objectives. MIS Quart. 20 453–468.  
 Sabherwal, R. – Chan Y. (2001): Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders, Information Systems Re-search, Vol. 12, No. 1, March , pp. 11–33  
 Segars, A. – Grover V. (1999): „Profiles of Strategic Information Systems Planning”, Information Systems Research/Vol. 10, No. 3, September, pp. 199–232.

ANDRÁS Krisztina

## A HIVATÁSOS LABDARÚGÁS PIACAI

Manapság egyre több szó esik a hivatásos sportban, ezen belül a labdarúgásban az üzleti alapú működésről. Ugyanakkor eddig még nem történt meg ennek a jelenségnek a gazdálkodástani leírása. A tanulmány e hiányt próbálja csökkenteni azzal, hogy piacokat értelmez a hivatásos labdarúgásban. A hivatásos labdarúgás piacainak tárgyalása megvilágítja mindazokat az összefüggéseket, amelyek az üzleti, azaz a piaci működés hátterében állnak. Ezek hiányában a működés üzleti alapjai megkérdőjelezhetők.<sup>1</sup>

A XX. század domináns – Kornai (1986) alapján értelmezett – koordinációs mechanizmusa a piac lett. A társadalmi élet olyan területein is igaz ez, amelyek jellegüket tekintve távol esnek a gazdaságtól. Napjainkra egyre inkább így van ez a hivatásos labdarúgásban is.

Hunyadi alapján (1989) a piacot a tanulmányban egyrészt tágan, másrészt bizonyos tekintetben sajátosan értelmezem. A tág értelmezés szerint a piac valamely jószágnak vagy szolgáltatásnak azokból a tényleges és potenciális vevőiből és eladóiból tevődik össze, akik csere céljából kerülnek egymással kapcsolatba (Chikán, 1997). Speciális az értelmezés abban a tekintetben, hogy a tanulmány célja a labdarúgáson keresztül bemutatni a sport főbb piacait, ezzel összhangban a labdarúgáshoz kapcsolódó piac alatt értem mindazon forrásokat, amelyekből a labdarúgócsapatokat működtető társaságok bevétele származik. Az egyes bevételi források egy-egy piacként értelmezhetők, elemezhetők. Közgazdasági értelemben ugyan sajátos ez a piac-megközelítés, de a kiinduló pont az, hogy az üzletszerű működés alapfeltétele szerint a társaságoknak meg kell élniük, gazdálkodniuk kell és a bevételeik legfőbb származási helye a piac.

A tág definíciónak megfelelően minden tárgyalásra kerülő piac esetében azonosítom a terméket, a csere tárgyát, ennek legfőbb jellemzőjét, a termék értékére ható főbb tényezőket, a piac szereplőit: eladókat, vevőket, közvetítőket és végül a vevők-eladók piaci magatartását befolyásoló legfőbb tényezőt. A piacok ilyen

formában történő elemzése lehetővé teszi az üzleti működést befolyásoló legfontosabb elemek azonosítását, az egyes piacok közti kapcsolatok felvázolását.

Az üzleti alapon működő futballtársaság<sup>2</sup> bevételi forrásait jelentő legfőbb piacok a következők:

- fogyasztói piac,
- közvetítési jogok piaca,
- szponzori piac,
- merchandising-piac,
- játékospiac.

A *fogyasztói piac* keretein belül szó esik a labdarúgást, mint sportszolgáltatást helyszínen igénybe vevő és médián keresztül élvezőkről, fogyasztókról. A labdarúgás vevői, ügyfelei közé sorolom a médiát, illetve a különböző, de jellemzően marketingcéllal közeledő vállalatokat. A média a *közvetítési jogok* piacát leíró részben, míg a vállalati szféra a kereskedelmi termékek egyik piacának, a *szponzori piac* alfejezetében kerül bemutatásra. A kereskedelmi termékek másik fontos piaca a *merchandising-piac*. A futballvállalatok működésében fontos bevételi forrást jelenthet a játékosok adásvételének egyenlege, az ún. transzfer-egyenleg. Ennek bemutatására a *játékospiac*nál kerül sor.<sup>3</sup>

A futballtársaságok üzleti működésének vizsgálatakor fontos kitérni arra, hogy speciális jellemzőként említhető a felsorolt piacok elérése. A labdarúgásban a különböző piacokra való belépés módjáról a külön-

böző versenykiírások át tanulmányozása által kaphatunk képet. Van olyan eset, amikor a különböző piacok akkor válnak elérhetővé, ha egy futballcsapatot működtető társaság elnyeri az adott bajnoki rendszerben való indulási jogot. Ennek módját alapvetően befolyásolja, hogy az adott versenyrendszer zárt vagy nyitott. A zárt rendszerű bajnoki rendszerek legjobb példáit az amerikai nagy ligák adják. Az ún. major, nagy amerikai ligák egyrészt zártak abból a szempontból, hogy csak a franchise jogot megszerzett csapatok indulhatnak az adott liga által megszervezett bajnokságban. Másrészt zártnak tekinthető azért is, mert ebben a rendszerben a bajnokságban való részvételt, illetve kiesést nem a sportban elért eredmény, hanem üzleti szempontok határozzák meg. A sportszolgáltatást végző, csapatot működtető társaság addig és úgy szolgáltat, míg és ahogyan a franchise-adó liga azt engedi.

A nyitott bajnoki rendszerekben az induló csapatok körét elsőként a sportszakmai feltételek, azaz a bejutás, illetve bennmaradás határozzák meg. Másodikként ebben az esetben is a versenyt meghirdető szövetségek, ligák gazdasági és egyéb feltételeket írhatnak elő, amelyeket, ha az illető társaság nem tud teljesíteni, akkor sporteredménye által megszerzett indulási joga ellenére sem indulhat az adott bajnokságban. Ennek tipikus példáit adják a különböző nemzeti bajnoki rendszerek. A feltételeket a nemzeti sportszövetség mellett a nemzetközi sportszövetség is meghatározhatja.

Speciális esetet jelent a különböző nemzetközi és nemzeti kupák rendszere. A nemzetközi kupákban általában az a jellemző, hogy a rendszer a nyílt és zárt rendszer együtteseként jelenik meg. Egy vegyes vagy kvázi zárt rendszer (Dénes, 2003) alapját egy speciális feljutás-kiesési mechanizmus alkotja, de a nevezés elfogadásakor komoly adminisztratív előírásoknak kell megfelelni. A nemzeti kupákban többnyire bármely osztály csapata elindulhat egyszerű nevezés által.

A verseny fogalma szorosan kapcsolódik a piac fogalmához. A verseny megléte a sportban azonban jóval korábbi keletű, mint a piac jelenléte. A verseny – tág értelmezése szerint – két vagy több szereplő egymással szemben előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége (Chikán, 1997). A hivatásos labdarúgás központi szolgáltatását a különböző sportesemények adják. Az alapszolgáltatás minden esetben a sportesemény által nyújtott izgalom, élmény, látvány. Ennek legfőbb mozgatója a pályán zajló versengés, küzdelem. Ugyanakkor hosszú távon a kimenet bi-

zonytalansága csak akkor biztosított, ha ez a verseny kiegyensúlyozott, azaz egyetlen szereplő sem tesz szert különleges versenyelőnyre. A sport működésének és irányításának sajátossága, hogy gyakran szembe kerül a szabad verseny kérdésével. A sport, így a labdarúgás önszabályozó szervezetei, a különböző sportági szövetségek mind-mind monopolisztikus struktúrában működnek, amelyhez kitartóan ragaszkodnak. Egyetlen versenyrendszerben sem engedhető meg, hogy valamelyik csapat vagy azt működtető társaság monopolhelyzetbe kerüljön, mert ezzel a kimenet bizonytalansága sérül, és az egész rendszer működése kerül veszélybe. Továbbá a hivatásos sportban, így a labdarúgásban is erősen jelen van a kartellezés, mivel a csapatokat működtető társaságok vagyoni értékű jogaikkal, így tudnak a leghatékonyabban gazdálkodni. A verseny fogalmából is jól látható, hogy a piac immánens tulajdonságából adódik, hogy – egyéb szerepek mellett – szükség van külső szabályozóra: legyen az, az állami szférából vagy a sport civilszférájából adódó érintett.

A labdarúgásban megjelenik a közös érdekérvényesítés céljából létre jövő együttműködés is, melyet G-14 néven ismer a világ. A leghatékonyabb futballklubokat tömörítő G-14 egyfajta érdekvédelmi szervezet, ami a stratégiai szövetség tagjai jogainak kibővítéséért küzd. Legfőbb céljuk, hogy tagjaik nagyobb részesedést szerezzenek az UEFA Bajnokok Ligája bevételeiből, valamint azért, hogy játékosaik hazájuk válogatottjának barátságos mérkőzéseire való elengedésekor nagyobb beleszólásuk legyen. Visszatérően felmerül egy hazájuk bajnoki rendszerétől elszakadó nemzetközi bajnokság elindítása, ami állandó fejlődést okoz a nemzetközi sportszövetségeknek.

### A hivatásos labdarúgás üzleti működése

Üzleti alapú működésről a labdarúgásban akkor beszélhetünk, amikor a futballtársaságok működését biztosító kiadások fedezetét a piacról megszerzett bevételek biztosítják. Az üzleti alapú bevételek legfőbb jellemzője, hogy mindenképpen a piac meglétét, fogyasztói jelenlétét feltételeznek. Mindezek alapján az üzleti alapú működés annál üzletibb, minél nagyobb az üzleti bevételek aránya.

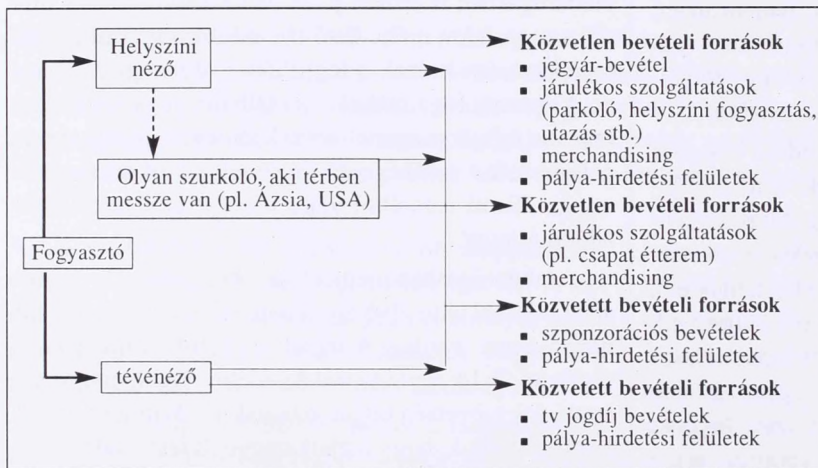
A labdarúgó-társaságok legfőbb üzleti bevételei a következők:

- jegy- és bérletbevételek (ld. fogyasztói piac),
- játékosértékesítés bevétele (ld. játékospiac),

- közvetítési jogokból származó bevételek (ld. közvetítési jogok piaca),
- kereskedelmi jogok bevétele: szponzori bevételek (ld. szponzori piac) és merchandising-bevételek (ld. merchandising-piac).

Az 1. ábra a leírtakkal együtt jól illusztrálja, hogy az üzleti bevételek mögött mindenkor a fogyasztó áll. Éppen ezért a futballtársaságok üzleti működését alapvetően befolyásolja a tényleges és potenciális fogyasztók száma és azok jellemzői.

A labdarúgó-társaságok legfőbb fogyasztói bevételi forrása



Mindezekon kívül egyéb, fontos bevételi források is azonosíthatók, amelyek a legtöbb esetben a létesítmények üzleti hasznosításából adódnak.

A működés vizsgálata kapcsán szólni kell a sikeresség kettős értelmezéséről is. A hivatásos sportban, a labdarúgásban megjelenő üzleti elemek ugyanis napjainkra két siker fogalmat is létrehozta, ami miatt két sikermércét is meg kell különböztetni. Egyrészt létezik egy sportspecifikus mérce, a sportszakmai siker, ami az adott versenyben, versenysorozatban elért helyezések alapján mérhető. Másrészt megjelent egy olyan sikermérő, ami kezdetben a sporttól idegen volt, de a gazdaságban annál megszokottabbnak tekinthető. A gazdasági siker, jellemzően valamilyen számvitelileg elszámolható eredménykategóriával ragadható meg.

A labdarúgás működési modelljének leírása esetében két modell különíthető el egymástól. Az állam által működtetett modell (továbbiakban állami működési modell) legfőbb jellemzője, hogy az állam komoly szerepet tölt be mind a sportág irányításában, mind működtetésében, finanszírozásában. A bevételek

ekkor egyértelműen különböző állami forrásból érkeznek, a labdarúgás finanszírozása egyenlő az állami finanszírozással. Ez a modell leginkább a kelet-európai országokban, köztük Magyarországon volt legfőbb tetteen érhető.

Az üzleti szféra által működtetett modell (továbbiakban üzleti modell) esetében a bevételek nagy része közvetve vagy közvetlenül az üzleti szférától származik. Chikán, (2002) üzleti szféraként vagy üzleti világgként a piaci koordináció megvalósítóit értelmezi, azaz, azokat az érintetteket, akik között a kapcsolatot

1. ábra

leginkább a piaci koordináció jellemzi. A labdarúgás legszűkebb üzleti szféráját a fogyasztók és a labdarúgás ügyfelei: a média és a vállalatok jelentik. Ebben az esetben tehát a labdarúgás legfőbb bevételei közvetve vagy közvetlenül ettől a szférától származnak.

A bevételek – e megkülönböztetés alapján tekinthető – két fő formájának (államtól versus üzleti szférából származó) magyarázata mögött a labdarúgás eltérő szerepe áll. Az állami modellben a hivatásos labdarúgás sportsikerekben gazdag működése alkalmas volt a politikai rendszer legitimálására, a közhangulat javítására, míg az üzleti modellben a

hangsúly a labdarúgás mint hivatásos sport szórakoztató iparhoz tartozó voltára helyeződik.

A két működési modell a finanszírozás forrásán túl tulajdonosi jellemzőiben is eltér egymástól. Az állami modellben nincs valós tulajdonos. Az állam folyamatosan ellátja a szervezetet a működéshez szükséges bevételekkel, de tulajdonosi jogait a szervezet vezetőin keresztül gyakorolja. Ennek megfelelően a bevételek nem jelentenek valós korlátot a kiadások számára, így a működés puha költségvetési korláttal (Kornai – Matits, 1987) jellemezhető. Az üzleti modellben a bevételi oldal alakulása gátat szab a kiadásoknak. A valós tulajdonos befektetett tőkéjének megtérülésében érdekelt – melynek egyik eszköze csupán a nyereséges működés –, aki nagyvonalú megközelítésben is elvárja, hogy a bevételek hosszú távon fedezzék a kiadásokat. Az üzleti működés esetében tehát a működés lényegi elemét adja az üzleti gazdálkodás jelenléte.

A két működési modellben a működési keret is eltérő. Az állami modellben a működés keretét valamilyen nonprofit szervezeti forma, jellemzően tár-

1. táblázat

A labdarúgás két működési modelljének összevetése

	Állami modell	Üzleti modell
Finanszírozás forrása	Állami bevételek	Üzleti bevételek
Költségvetési korlát szerepe	Puha költségvetési korlát	Kemény költségvetési korlát
Tulajdonos jellemzője	Nincs valós tulajdonos	Valós tulajdonos megléte
Működési kerete	Nonprofit: társadalmi egyesületi forma	Üzleti: gazdasági társasági forma
Labdarúgás jellemző szerepe	Politika rendszer legitimálása, közhangulat javítása	Szolgáltatás a szórakoztató iparág részterületéként

Forrás: András (2004)

sadalmi egyesület szolgál, míg az üzleti modellben az üzleti vállalkozások intézményi háttérét jellemzően valamilyen gazdasági társaság adja (1. táblázat).

Az üzleti modell működésének alapját a minőségi, fogyasztói érdeklődést kiváltó alapszolgáltatás, a labdarúgó-mérkőzés megtekintésének lehetősége képezi. Mindez megteremti a helyszíni sportfogyasztót, aki érdeklődése által közvetlen és közvetett bevételekhez juttatja a labdarúgó-vállalatot. A helyszíni nézőket az jellemzi, hogy nagyobb számban kerülnek ki a hagyományos szurkolók közül és inkább földrajzilag behatárolt területről érkeznek a mérkőzésekre. A helyszíni sportfogyasztói piac döntően – Chikán (1997) értelmezése alapján – helyi piac. A helyszíni nézők számának alakulása azonban nemcsak bevétellel, hanem további működésre kiható, üzletileg kiaknázható potenciállal jár a futballvállalat számára. Egyrészt kiválthatja a helyi szponzorok, másrészt a média érdeklődését<sup>4</sup>. A média képes a sportesemény egyszerű közvetítésén túl az átalakításra is: magazinszerű, szórakoztatóipari terméké<sup>5</sup> alakítva újabb sportfogyasztókat, médiafogyasztókat teremt. Ezekre jellemző, hogy jóval népesebb táborat alkotnak, a helyszíni nézőktől alapvetően eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek. Elmondható róluk, hogy az esemény helyszínétől földrajzi értelemben távolabbiak és az adott sportághoz laikusabban állnak hozzá. A közvetítésekért kifizetett jogdíjak tovább növelik a labdarúgásba érkező üzleti bevételek körét. A média jelenléte a leírtakon túl értékesebbé teszi a helyi szponzoroknak nyújtott szolgáltatást is, és lehetővé teszi nemzeti, regionális és globális szponzorok megjelenését. A szponzorok marketingérdeklődése a nemzetközi és a nemzeti versenysorozatok által is bevételeket eredményezhet a labdarúgás számára, azáltal, hogy alkalmas a helyi sport-szponzori piac méretének növelésére.

A kiindulási pontot jelentő minőségi alapszolgáltatáson túl a leírt folyamatokat mindenképp erősíti a sportág iránt érdeklődők társadalmi összetétele, az adott sportág kedvező arculata, a sportág kiemelkedő játékosainak, sztárjainak megléte. Mindezek újabb fogyasztókat, ezáltal újabb bevételeket generálnak a labdarúgás valamennyi piacán.

Az üzleti modell működését jelentő feltételek a következőképpen összegezhetők. A labdarúgásnak eladhatónak kell lennie a sportfogyasztók számára. A megfelelő nagyságú jegy- és bérletbevétel feltételeit a fizetőképes kereslet, az alap- és kiegészítő szolgáltatások számára megfelelő létesítmény és megfelelő marketingstratégia adja.

A média érdeklődése és ezáltal a közvetítési jogokból származó bevétel feltételeként a nézettség és a jól értékesíthető reklámpercek említhetők.

Az üzleti működés alapjainak biztosítása szempontjából fontos, hogy a szponzorok számára labdarúgáson keresztül elérhető célcsoport gazdaságilag minél értékesebb legyen.

A vállalatok marketingérdeklődését az elérhető célcsoport gazdasági értékességén túl a labdarúgás imázsa is befolyásolja.

A merchandising-bevételek alakulásában alapvető a jogilag tisztázott háttér és a minél erősebb a fogyasztói hűség megléte.

A nettó játékostranszfer jelentős bevételi forrása lehet a különböző futballvállalatoknak. Ennek alakulását azonban nemcsak a belső (a futballvállalatnál folyó utánpótlás-nevelési munka, a megfelelő játékoskiválasztási rendszer, a klub pozíciója: mérete, földrajzi elhelyezkedése), hanem a társaság számára a külső (az adott ország nemzetközi eredményessége, elismertsége: a bajnokság színvonala, a válogatott eredményei) tényezők is befolyásolhatják.

Értékek a labdarúgásban

Az érték chikáni (1997) értelemben nem más, mint valami olyan szolgáltatás vagy termék, amiért a fogyasztó vagy vevő hajlandó fizetni, mert valamilyen fogyasztói, vevői igényét kielégíti. Ezek a szolgáltatások és termékek egy folyamatos fejlődés útján jelentek meg a labdarúgásban, megteremtve ezzel a hivatásos labdarúgó-társaságok működésének üzleti

alapjait. Ez a fejlődés legjobban a labdarúgás üzlettel alakulásának bemutatásán keresztül írható le.

A labdarúgás kezdetben nem üzletet, hanem egy amatőr jellegű játékot jelentett. Egy olyan játékot, ahol a sportolók a maguk szórakoztatása céljából, nem jövedelemszerzési céllal, különösebb gazdasági érdekek nélkül „játszottak”.

A kérdés az, miért vált a játék üzletté? Szymanski – Kypers (1999) szerint az éles verseny miatt. A szerzőpáros a nemzeti szakszövetségek megalakulása, illetve az első versenysorozatok megindulásának időpontjára teszi a folyamat kezdetét. A versenysorozatok a klubokat fejlődésre serkentették, ami maga után hozta a jó minőségű játékot. Az üzlet megjelenésének első feltétele, a fogyasztói igény teremtődött meg ezzel. Azaz mind több néző jelent meg a mérkőzéseken. Az üzlet alapfeltétele a fogyasztó, akinek a számára értéket kell nyújtani. Természetesen a nézők megjelenése kikényszerítette a megfelelő körülmények, létesítmények biztosítását. A megfelelő háttér kialakításához már komolyabb tőkére volt szükség, aminek csupán egy csekély részét biztosíthatták a belépő díjai.<sup>1</sup>

A fogyasztói érdeklődés fenntartásának legfőbb eszközét a győzelem jelenti, aminek eléréséhez minél jobb játékosok szükségeltetnek. A pusztán játékelvezetellel szemben előtérbe került a győzelem. A tőkeerősebb futballtársaságok azóta is igyekeznek magukhoz vonzani a legjobb játékosokat. Korábban költségtérítés, munkahelyi támogatás, az időkiesés miatt juttatások adása, mára jelentős fizetség fejében. A sportolók profivá válását kezdetben minden országban akadályozták, így ez a fajta motiválás illegális volt, majd különböző időpontokban<sup>ii</sup>, de mára elfogadottá, engedélyezetté vált. Ezzel létrejött egy újabb üzleti értéket hordozó tényező, azaz a professzionális, hivatásos labdarúgó, és kialakult egy speciális munkaerőpiac, később megteremtve a hozzákapcsolódó érintetteket: ügynököket, ügynökségeket, érdekképviselői szervezeteket.

A sport, ezen belül a labdarúgás is igazán a televízió megjelenésével, tömegmédiummá válásával és a médiaiparban lezajlott forradalmi változásokkal (András, 2002) kezdett üzleti alapokra helyeződni.

A folyamatok leírt alakulása szétfeszítette a kezdeti nonprofit-elvű szervezeti formát és megindult a társasággá válás folyamata a labdarúgásban. Mindez a mai napig kettősséget jelent a hivatásos futball intézményi rendszerében. A korábbi tagrendszeri alapon működő nonprofit szervezeteket vagy felváltják az üz-

leti formák, vagy velük párhuzamosan, gyakori sűrűdásokkal működnek tovább. Mindez a labdarúgóegyesületek esetében futballvállalatok létrejöttét, a labdarúgó-szövetségek mellett – a tulajdonosok érdekképviselőt ellátó – ligák megjelenését hozta. A futballtársaságok a labdarúgókon túl további alkalmazottakat kezdtek foglalkoztatni, és olyan befektetésekbe fogtak, amelyek megtérülésére csak a jövőben lehetett számítani, így komoly kockázatot hordoztak.

A média üzleti motivációit találhatjuk meg a sportág versenyrendszerének átalakulásában<sup>iii</sup> is. Ezeknek a változásoknak nem is titkolt célja: a médiaképes sport-szolgáltatás feltételeinek megalapozása, illetve a hivatásos sport médiaüzleti potenciáljának fokozott kiaknázása volt. Következésképpen elmélyült az elit és a többi csapat, és a többi bajnokság közötti anyagi szakadék, veszélyeztetve ezzel a sportág hosszú távú működőképességét<sup>6</sup>.

Az európai labdarúgás üzlettelé válásának médiaforradalmat követő mérföldkövét a Bosman-szabály bevezetése adta, ami az Európai Unió belül liberalizálta a játékospiacot.

Mindezen folyamatokkal egy időben a hivatásos labdarúgásban újabb értékkel bíró termékek születtek.

A hivatásos sport, így a labdarúgás központi termékét mára a különböző sportesemények, rendezvények jelentik. Bonyolultságukat tekintve eltérnek egymástól, de megkülönböztethetünk *egyedi* rendezvényt vagy *rendezvénysorozatot*. A labdarúgásban mindkettőre találhatunk példát<sup>iv</sup>.

Mind az egyedi, mind a rendezvénysorozat esetében létezik egy jogtulajdonos, aki jellemzően az adott sportesemény kiírója, azaz a versenyrendszer legfőbb meghatározója. A főbb jogok, amelyekkel rendelkezik: 1) a televíziós, rádiós közvetítések joga, 2) szponzorációs jogok, 3) merchandising-jogok.

A jogtulajdonosok jellemzően nonprofit jellegű szervezetek: nemzeti, illetve nemzetközi sportági szövetségek. A jogok értékesítését általában nem maguk végzik, hanem tulajdonosi jogukat különböző sportügynökségeken keresztül, ügynöki megbízás kiadása által gyakorolják.

A sportesemény üzleti értékesítéséhez az esemény mögött márkát kell felépíteni. Bayer (1997) szerint a labdarúgásban a márkaépítés csak hosszú távon és nehezen menedzselhető, mert nagyon érzékeny a szolgáltatást előállítók teljesítményére.

A labdarúgásban meglevő jogok értékességét ugyanakkor az adott esemény által kiváltott fogyasztói

érdeklődés biztosítja. Az üzleti működés lényegi hordozója a helyszíni fogyasztó. A helyszíni sportfogyasztók (nézők, szurkolók) fontosságát nem elsősorban a hozzájuk kapcsolódó közvetlen bevételek arányának nagyságrendje, hanem az adja, hogy az üzleti modell összes többi résztvevőjének (médiá, vállalati szféra) érdeklődése az ő meglétükön és számosságukon nyugszik. Éppen ezért fontos az összes olyan tényező, ami a labdarúgás fogyasztói piacán megjelenő vevők keresletét befolyásolja. Számos szerző foglalkozik a passzív sport iránti keresletet befolyásoló tényezőkkel. Dénes (1998/a) szerint a végső passzív fogyasztók keresletét leginkább a sportteljesítmény, a kimenet bizonytalansága, a szurkolói hűség és az esemény egyedisége biztosítja. Ha megfelelő fogyasztói érdeklődés kíséri az adott eseményt és a sportág maga médiaképes (András, 2002), kiváltja a média, jellemzően a televízió érdeklődését. Éppen ezért egy sportág népszerűsége legkönnyebben a helyszíni, illetve a médián keresztül nézettség<sup>v</sup> által ragadható meg.

A jogok értékének egyfajta megteremtője és biztosítója a média. Az, hogy – a médiaképességen túl – egy adott sportág vagy annak egy rendezvénye mitől érdekes a média számára, alapvetően attól függ, hogy melyik médiumról (televízió, rádió, internetes portál) van szó, és az milyen modell (közszolgálati vagy kereskedelmi) alapján működik.

Érdekes helyzetben vannak a labdarúgás üzleti működésében a futballvállalatok és a labdarúgók. A futballklubok nem mások, mint a különböző labdarúgó eseményeken induló csapatokat működtető, jellemzően gazdasági társaságok, míg a labdarúgók az alapszolgáltatás minőségének letéteményesei.

A labdarúgó-vállalatok értékteremtő tényezőinek egy részével közvetlenül, más részükkel csak közvetetten rendelkeznek. A közvetlen tényezők legfőbb példáit a létesítményhez kapcsolódó jogosultságok, az adott versenysorozatban való indulási jog, az induláshoz szükséges licenccel való rendelkezés, a szerződött játékosokkal kapcsolatos vagyoni jogok és a társaság goodwill, márkaértéke szolgálják. Ezek a jellemzően jogokban megtestesülő, értékteremtő tényezők sok esetben ugyan nem átruházhatók, de fedezetül, biztosítékkal szolgálhatnak egyéb gazdasági jellegű ügyletekben<sup>vi</sup>.

A legfőbb közvetett<sup>vii</sup> értékteremtő tényezőt a televíziós, rádiós közvetítések joga jelenti. Ennek alakulására már csak közvetett kihatása van a labdarúgó-

vállalatnak. Ezt alapvetően behatárolja, hogy milyen szerződés születik a jogtulajdonos és a televíziós társaság közt, és meghatározza az is, hogy milyen elvek alapján történik a központi bevételek csapatok közti elosztása.

A labdarúgók – mint munkavállalók – önálló értékteremtő tényezőkkel bírnak. Ezek közül a legfontosabbak a játékjog feletti rendelkezési jog és a személyes imázs, márkaérték. Ahhoz, hogy egy labdarúgó-vállalat vagy egy sportesemény tulajdonosa az értékesítés érdekében márkát építhessen ki, sztárookra van szükség. Olyan sztárjátékosra, aki képes a márkanév viselésére, képes ezzel azonosulva megnyilatkozni, viselkedni. Magyarországon gyakran találkozunk olyan jelenséggel, amikor – szabad véleménynyilvánítás jogára hivatkozva – a labdarúgó médianyilvánosság előtt tesz munkáltatóját vagy sportági szakszövetségét, annak hivatásos tagozatát sértő kijelentést. Üzleti szempontból a legfőbb probléma ezzel kapcsolatban az, hogy rontva ezzel az esetleges márkát, imázst közvetlenül csökkentheti a labdarúgás fogyasztóinak, ügyfeleinek érdeklődését.

A legfőbb értékteremtő tényezőt a hivatásos labdarúgásban, mint sportszolgáltatásban a megfelelő színvonalú sportteljesítmény jelenti. A sportteljesítmény legkézenfekvőbb mutatószáma az egyes eseménysorozatokban, mérkőzéseken elért eredmény lehet. A sportteljesítmény közvetlen és közvetett módon is kihat a többi értékteremtő tényezőre.

Közvetlen a hatása az üzleti működés alapját jelentő fogyasztói érdeklődésre, jelentős jegy- és bérlet-bevételeket generálva. Ezen túlmenően az adott helyezés elérése után komoly bevétel járhat a versenysorozat kiírójától. Közvetetten jelenik meg – a média érdeklődését felkeltve – a közvetítési jogokért kapott magasabb bevételeken keresztül. Ezzel párhuzamosan a média jelenléte értékesebbé teszi a futballvállalatot a marketingcéllal közeledő vállalatok számára.

Egy futballvállalat – sportteljesítménnyel összefüggő – értékteremtő tényezője lehet a játékosállománya, sztárjainak köre, futballjának stílusa.

Fontos értéket jelentő tényező az adott klub, illetve a labdarúgás adott országbeli arculatának milyensége. A labdarúgás mint szolgáltatási tevékenység megfoghatatlan, nem-anyagi jellegű, így a nézők tájékozódásában, döntéseik kialakításában az anyagi termelésben megszokottnál jóval nagyobb az imázs szerepe. Éppen ezért az arculat tudatos alakítása minden labdarúgó-társaság számára a piaci siker egyik előfelté-

tele. A labdarúgás arculatának részét képezik a fogyasztók összetételének, a futballvállalat kultúrájának, az alkalmazottak, játékosok megjelenésének, viselkedésének jellemzői. András – Kozma – Kynsburg (2000) szerint napjainkban a labdarúgás arculatára három jelentős tényező hat: a globalizáció, a diverzifikáció és a szurkolók biztonságának kérdése, mely mögött a labdarúgás kapcsán megjelenő botrányok állnak.

Nem árt hangsúlyozni azonban, hogy az üzleti elemek meglétének alapját a fogyasztói érdeklődés kiváltása és fenntartása biztosítja. Ez generálja a helyszíni nézőktől érkező (jegy-, bérletbevétel, helyszíni fogyasztás, vö. *1. ábrával*) és a különböző merchandising-bevételeket. Kiváltja a helyi szponzorok és a média érdeklődését, továbbá a média jelenléte biztosítja a nemzeti, nemzetközi szponzorok érdeklődését. Mindezek alakulására ugyanakkor kihatással van mindaz, ami futballvállalati és sportági szövetség szinten történik.

### A hivatásos labdarúgás fogyasztói piaca

Az alábbi alfejezet célja áttekinteni a helyszíni, illetve médián keresztül labdarúgó-fogyasztók piacát, annak legfőbb jellemzőit (*2. táblázat*).

2. táblázat

#### A hivatásos labdarúgás fogyasztói piacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	Labdarúgó sportesemény vagy eseménysorozat megtekintésének lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	Hozzákapcsolódó élmény, szórakozás
A termék értékére ható főbb tényezők (value driver-ek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sportteljesítmény minősége</li> <li>■ Helyszínen nézve: kiegészítő szolgáltatások, létesítmény színvonala, helyszíni nézők jellemzői</li> <li>■ Médián keresztül fogyasztva: a közvetítéshez kapcsolódó szolgáltatások (háttérbeszélgetések, elemzések)</li> </ul>
A piac szereplői: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ eladó</li> <li>■ vevő</li> <li>■ közvetítő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sportszolgáltatók</li> <li>■ Sportfogyasztók: helyszínen (helyszíni fogyasztók: nézők, szurkolók) vagy média által (médiáfogyasztók)</li> <li>■ Médiáfogyasztóknak a média</li> </ul>
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A megtekintés közvetlen és közvetett költségei</li> </ul>

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

A labdarúgó-mérkőzés megtekintése a labdarúgás mint sport ún. passzív formája. Az ember azért fizet, hogy mások sportolását megtekintse. Ezt a megtekintett sportolást mára hivatásos, professzionális spor-

tolók végzik, és a kapott szolgáltatásba az alap- vagy magszolgáltatáson túl, a kiegészítő szolgáltatások is beletartoznak (András, 2002).

A csere tárgya a szabadidő olyan eltöltésének formája, ahol a szolgáltatás igénybevétele jellemzően valamilyen élménnyel, szórakozással párosul. A termék értékét mindezen túl mindenképp meghatározza az értékesítési csatorna minősége. A szolgáltatás helyszínén történő igénybevétele esetén ez elsősorban a sportlétesítmény, stadion kínálta lehetőségeken, míg a médián keresztüli fogyasztás esetében a média mint transzformáló tényezőkön múlik.

A sportszolgáltatás magját ebben az esetben egy labdarúgó-mérkőzés és a hozzákapcsolódó szórakozás, izgalom jelenti, aminek értékét elsősorban a sportteljesítmény minősége adja. Az alapszolgáltatás tárgya megfoghatatlan, tapasztalati és szubjektív (élmény). További jellemzője, hogy egyidejűleg történik az előállítása és a fogyasztása. A média által lehetővé válók (pl. videofelvételek, újságokban megjelent tudósítások által) a szolgáltatás élettartamának meghosszabbítása, de az elsődleges termék ekkor is elillan.

A hivatásos labdarúgás fogyasztói piaca esetében két fogyasztói csoportot különíthetünk el. A helyszíni fogyasztók belépőjegyet vagy bérletet váltva, a helyszínen közvetlenül élnek át a sporteseménnyel kapcsolatos élményt. A médiáfogyasztók számára a szórakozást egy médium, jellemzően a televízió közvetíti, ami Misovicz (1997) szerint napjainkra egyre inkább hozzáadott értékeket biztosít a televíziónézők számára. A médiáfogyasztás lehetővé válásával a fogyasztók is megváltoztak. Korábban a sportesemények közönsége jórészt olyanokból állt, akik maguk is űzték a nézett sportágat. Misovicz (1997) szerint a „szakértő” nézők nagysága azonban jóval kisebb annál, mint ami a sport, ezen belül a labdarúgás és a média számára megélhetést jelentene. A cél tehát a laikus nézők megnyerése volt, akikért folyó verseny kiváltotta a sportműsorok megváltoztatását: az egyszerű tényközlő, dokumentatív

stílust a szórakoztató, drámai jelleg váltotta fel.

A játék minőségének alapvető hordozóját a labdarúgók szakmai tudása, képzettsége határozza meg. A szolgáltatás jellemzője, hogy igénybevétele nyilváno-

san, mások társaságában történik. Az egyén élvezetét mások élvezete erősítheti vagy gyengítheti. Napjaink labdarúgásában még mindig sok helyütt problémát jelent a futballhuliganizmus jelensége. Nagyon sok mérhetetlen és közvetlenül vagy csak közvetetten mérhető kárt okozva a labdarúgás üzleti alapon történő működésének.

Mind a helyszíni, mind a médián keresztül fogyasztók csoportosításának egyik fontos szempontját a demográfiai összetétel jelenti. Mivel az alapszolgáltatást emberek hozzák létre, így a szolgáltatás maga inkonzisztens és változatos. A produktumot rengeteg tényező befolyásolhatja és módosíthatja: időjárás, játékosok sérülése, nézők reagálása, pillanatnyi forma. Mindezek a tényezők kihatnak a nézők elégedettségének és azonosulásának mértékére is.

A helyszíni fogyasztók számának alakulását a felsorolt tényezőknél túl a létesítmény maximális befogadóképessége is korlátozza. Továbbá fogyasztói döntésükre – mások mellett – kihat a jegyek ára, a többi helyszíni néző viselkedése.

Sirgy (1982) szerint a sportfogyasztók specialitása a nagyfokú személyes azonosulás, melynek következtében a fogyasztók gyakran egyszerűnek, könnyen művelhetőnek találják a látottakat.

Mind a helyszíni, mind a médián keresztül fogyasztók esetében lényeges a nézettségi adatokon keresztül mérhető nézőközönség relatív nagysága<sup>8</sup>, a fogyasztás gyakorisága, ezen túl az üzleti világ számára lényeges: a nézői összetétel vizsgálata. A hirdetőknél, szponzoroknál a nézettség nagyságának alakulásán kívül, még lényegibb a nézőközönség összetételének jellemzője: a nézők neme, kora, társadalmi státusza, jövedelmi helyzete.

Elemzések bizonyítják, hogy a labdarúgó-mérkőzések kiugróan magas televíziós nézettséget képesek elérni. A médiafogyasztók szempontjából kiemelkedik a hirdetési szempontból legértékesebb 18–49 év közötti korosztály, melyek körében a nézettségeket általában külön is megvizsgálják.

A hivatásos labdarúgás szolgáltatóit mára a társasági forma jellemzi. Társasági szerződéseikben céljaik meghatározásánál – többnyire – megtaláljuk a labdarúgócsapat működtetését, a találkozók megszervezését. Alaptevékenységüket az alapszolgáltatás nyújtása jellemzi, amitől elvárás, hogy önfenntartó módon megteremtse a működés hátterét.

A magatartást befolyásoló legfőbb tényezők a megtekintés költségei. Ezek egy része közvetlenül kapcsolódik az eseményen való részvételhez.

A helyszínen jelenlévő fogyasztók számára az alapszolgáltatáshoz kapcsolódó legfőbb kiadást a belépő, illetve a bérlet megvásárlása jelenti. Ugyanakkor a helyszínen történő megtekintéshez egyéb, közvetett költségek is kapcsolódnak. A helyszínre történő kijutás, a parkolás, a helyszíni fogyasztás, a feláldozott haszon, hogy a szabadidőt nem máshol, esetleg munkával töltjük, mind-mind a sportesemény megtekintésének közvetett kiadásait jelentik. Ugyanez a médián keresztül fogyasztók számára attól függ, hogy milyen típusú televíziós társaság vásárolta meg az esemény közvetítési jogát.

### A hivatásos labdarúgás játékospiaca

A játékospiac egy speciális munkaerőpiac, ahol a szerződés tárgya alapvetően egy speciális vagyoni értékű személyi jog: a játékjog használatának meghatározott időtartamra vonatkozó átruházása. Olyan személyhez kötődő vagyoni értékű jog, ami a sportoló sporttevékenységéhez fűződő fizikai és szellemi képességeinek összességét fejezi ki. Mint ilyen át nem ruházható, el nem adható, de a licencszerződéshez hasonlóan a labdarúgó-vállalat számára a játékjog használati joga átruházható. Ez csak a szerződés időtartamára történik, és ennek lejártát követően a használati jog ellenérték nélkül visszazár a sportolóra. A játékjog használati jogát a sportvállalat ideiglenesen vagy véglegesen más sporttársaságra ruházhatja a sportoló hozzájárulásával. Ebben az esetben az átadó vállalat térítésre, átigazolási díjra tarthat igényt.

A játékjog a szerződés alapján járó díjazás mellett külön jövedelemhez juttatja a sportolót: igazolási díjra (aláírási pénz) tarthat igényt.

Manapság a labdarúgó-játékjog feletti rendelkezési jogon túl – jellemzően további díj ellenében – gyakran a merchandising-tevékenység keretén belül a labdarúgó a személyiségi jogainak hasznosítását is átengedi a futballvállalat részére. A szerződése speciális elemeként jelenik meg a biztosításokkal kapcsolatos kikötés is, mivel ennek hiánya mindkét félnek komoly anyagi kárt okozhat. Vannak országok (pl. Németország), ahol a játékos nemcsak a futballvállalattal, hanem a nemzeti sportszövetséggel is szerződést köt, hogy elnyerje a hivatásos játékos státust, ezzel szerezzve jogot arra, hogy a profi liga egyik játékosaként részt vegyen a szövetség által szervezett versenyeken. Ebben az esetben a játékos külön és közvetlenül is aláveti magát a szövetség különböző szabályzatainak.

3. táblázat

A hivatásos labdarúgás játékospiacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	Labdarúgó játékjog használatának átruházása
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	Kettős ügylet: munkaerő-felvétel, vagyoni értékű jog vétel
A termék értékére ható főbb tényezők (value driver-ek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A játékos eleve meghatározott jellemzői (fizikai jellemzők, szellemi adottságok, társadalmi helyzet)</li> <li>■ Jelenlegi szerződés (kivásárlási ár, szerződés hossza)</li> <li>■ Irányított, hozzáadott jellemzők</li> </ul>
A piac szereplői: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ eladó</li> <li>■ vevő</li> <li>■ közvetítő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1) Lejárt szerződés esetében: a hivatásos játékos, sportoló mint természetes személy. 2) Érvényes szerződés esetében: átadó futballvállalat</li> <li>■ (Átvevő) futballvállalat</li> <li>■ Játékos ügynökök, menedzserek, megfigyelők</li> </ul>
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	■ Átigazolási díj

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

Egyéb esetekben a labdarúgónak közvetett a jogi kapcsolata az önszabályozókkal. Közvetlen jogi kapcsolat a sportoló és a sportvállalat közt van. A sportvállalat nevezése által vállalja, hogy elfogadja és betartja a szövetség, annak tagozata szabályzatait. Ezek a szabályzatok pedig előírják a nemzetközi szövetség szabályzatainak elfogadását, betartását.

A 3. táblázat a játékospiac legfőbb jellemzőit foglalja össze.

A csere tárgyának elméleti jellemzője, hogy a játékos a jogot nem adja el teljesen. Fontosabb jellemző azonban, hogy a játékosvásárlás a futballtársaság szempontjából egy kettős ügyletnek tekinthető. Egyszerre jelenti a munkaerő felvételét, továbbá a vagyoni jog megvásárlása által egy olyan befektetést, amely többféle módon (kölsönbeadás, eladás, marketingcélok) is hasznosítható.

Kozma és Kynsburg (2000) meghatározták azokat a tényezőket, amelyekkel elősegíthetők, hogy a játékos minél nagyobb, pénzben is realizálható értéket jelentsen a játékospiacon. Mindezek alapján a sportolók játékjogának értékére ható tényezők egy része eleve meghatározott, másrésztük irányított vagy hozzáadott jellemző.

A játékosok adásvételét – egyfajta közvetítőként – gyakran licenccel rendelkező ügynökök<sup>vii</sup> segítik (Heller, 2002). A játékospiac időben korlátozott piac: évente kétszer, nyáron<sup>viii</sup> és télen nyit ki<sup>9</sup>.

A piac terméke mögött megbújó labdarúgó egy speciális munkaerő, mely jellemzően a következőkben nyilvánul meg:

- a labdarúgással, mint hivatással eltöltött idő véges,
- kortól függők a szerződési szabályok<sup>10</sup>,

- sztárok nehezen helyettesíthető, korlátozott munkaerők,
- élő szerződés esetén fizetni kell a munkaerő távozási kapcsán,
- empirikus, regressziós elemzések bizonyítják, hogy hosszabb távon megfelelő játékosállomány mellett lehet a legjobb bajnoki eredményt elérni (Szymanski – Kuypers, 1999),
- speciális munkakör: nehezen meghatározható a szerződés tárgya,
- speciális munkaidő.

A labdarúgó játékospiaci mozgása kapcsán átigazolásról beszélünk, amennyiben két sportszervezet egy-

mással érvényes szerződés mellett köt egyezséget, átigazolási szerződést. Ekkor a legtöbb esetben<sup>11</sup> az átvevő futballvállalat átigazolási díjat fizet kártalanítás jogcímen.

Az átigazolási díj<sup>x</sup> a sport egyik specialitása és kialakulása két dologgal magyarázható. Egyrészt az azal, hogy az utánpótlás-neveléssel foglalkozó – jellemzően napjainkban is egyesületi formában működő – sportszervezetek ebből tudják magukat fenntartani, másrészt a nagyobb sportvállalatok is így tudják rentábilis befektetésnek tekinteni a játékosok adásvételét. Ez egy újabb specialitásra hívja fel a figyelmet, azaz a játékos vétele nem csupán egy „alkalmazott” felvételét, hanem komoly befektetési döntést is jelenthet.

A futballesemények jellegénél fogva a futballisták munkaszüneti napokon, a „rendes” munkaidőn kívül is rendszeresen foglalkoztathatók. Hivatásos sportoló csak határozott időre köthet szerződést és érvényes munkaszerződés megkötésének feltétele, hogy a hivatásos sportoló hivatásos sportolói versenyengedéllyel rendelkezik, amit a sportági szakszövetség ad ki a nyilvántartásbavételt követően.

Speciális játékospiaci kérdés a kirendelés intézménye. A játékos kirendelésére az érintett sportoló előzetes hozzájárulásával csak két esetben kerülhet sor – egyrészt a nemzeti válogatott keretben való szereplés céljából, másrészt más sportszervezetnek való kölcsönadás esetén.

A hivatásos labdarúgás fennmaradását sportszakmai szempontból egyrésztől a különböző utánpótlás-nevelési programok, másrésztől a sportszakemberképzés biztosítja.

A nevelőegyesületek befektetésének megtérülését – az Európai Unió által is elfogadott – FIFA átigazolási rendszer azon szabálya garantálja, amely szerint minden olyan klub kártalanítást kap, amelyik olyan 23 évnél fiatalabb játékost edz, akit később nemzetközileg átigazolnak.

Hórváth (2000) szerint a hazai játékospiac önszabályozását sokáig a következetlenség jellemezte, amelyben sem a hazai jogszabályoknak, sem a nemzetközi szabályzatoknak nem felelt meg. A szezonközi átigazolási időszak a játékosállomány kiigazítására, míg a nyári átigazolási időszak a csapaterősítésre szolgál.

### A hivatásos labdarúgás közvetítési<sup>12</sup> jogainak piaca

A nagy érdeklődést kiváltó sportesemények gazdasági jelentősége megteremtette mind nemzeti, mind nemzetközi tekintetben a közvetítési jogok piacát. Ezen a piacon a terméket egy-egy sportesemény vagy rendezvénysorozat közvetítésének lehetősége jelenti.

Ez a közvetítési lehetőség jelenti mára a sporttevékenységgel kapcsolatos immateriális javak legfontosabb részét. Lényege szerint a műsorszolgáltatónak engedélyezik, hogy egy konkrét – csak a nézők számára belépőjegy fejében korlátozottan nyilvános – sporteseményről közvetítést adjon.

Sárközy (2002) alapján a közvetítés engedélyezésének joga, egy vagyoni értékű átruházhatatlan személyes természetű jog, ami eladhatatlan, adásvételi szerződés tárgya nem lehet. A jogbirtokos licencszerződéshez hasonlóan szerződés által a közvetítésre vonatkozóan használati jogot adhat a műsorszolgáltatónak, amely ezáltal az immateriális jogot hasznosíthatja. A csere tárgyának legfőbb gyakorlati, üzleti értéket hordozó jellemzője, hogy reprodukálhatatlan, önmagában egyedi.

A jog értékének alakulását alapvetően az adott sportág népszerűsége és médiaképessége<sup>13</sup> befolyásolja.

A közvetítési jogok piacának eladói oldalán a sportesemények jogtulajdonosait találjuk. Nem forrott ki, hogy a közvetítések engedélyezési jogánál ki a jogtulajdonos. A nemzetközi sportszövetségek gyakorlata alapján az alapszabályukban foglalt, tagoktól származó felhatalmazások alapján a különböző nemzetközi sporteseményekre maguk kötnek szerződést a televíziós társaságokkal jellemzően csomagban és kizárólagossággal. Ugyanakkor az ebből származó be-

vételekből – közgyűlési határozatban foglalt arányokban – juttatnak tagszervezeteiknek, a nemzeti sportági szakszövetségeknek. A sportesemények jogtulajdonosai általában egyben a különböző versenysorozatok kiírói<sup>14</sup>. Nyugat-Európában vagy eleve a nemzeti sportszövetség tulajdonában vannak a jogok (pl. Franciaország), vagy általában a nemzeti sportszövetségek alapszabályukban vagy más szabályukban megszerzik tagjaik hozzájárulását ahhoz, hogy a teljes bajnokságra ők kössenek szerződést. A labdarúgásban láthatunk példát a jog központi (pl. angol, holland, német, francia bajnokság) és egyedi értékesítésére (pl. olasz, spanyol bajnokság) egyaránt. Az egyedi értékesítés esetében is a jogtulajdonosok valamiféle kartellesedése figyelhető meg. A szerződések lehetnek kizárólagosak vagy több televíziós társasággal megkötöttek egyaránt. A csomagban való értékesítés jellemzően azt jelenti, hogy a szerződések tárgyát tekintve általában kiterjednek mind az élő, mind az ismétlődő közvetítésekre, mind az összefoglalók sugárzására. A közvetítendő mérkőzéseket a sportági szakszövetség vagy a televíziós társaság választhatja ki.

Központi értékesítés esetén a televíziós közvetítések engedélyezésének jogából származó bevételt a sportági szakszövetség vagy – származtatott jogtulajdonos esetében – annak hivatásos tagozata (liga) közgyűlési határozata alapján osztják fel. A bevétel jelentős részét a tagok közt különböző elvek<sup>15</sup> alapján visszaosztják, a többi a sportági szakszövetségnél vagy annak tagozatánál maradva az utánpótlásra, alacsonyabb osztályú csapatok, válogatott keretek működésének támogatására, illetve adminisztratív kiadások fedezésére szolgál.

Ezen a piacon is gyakori jelenség, hogy a jogok értékesítésével nem a jogtulajdonosok maguk, hanem ezzel megbízott sportügynökségek foglalkoznak. A gyakorlatban megszokott, hogy a szövetségek marketingcégeknek adott ügynöki megbízás által szerződnek a televíziós társaságokkal.

A hivatásos labdarúgás közvetítési jogai piacának vevőjeként a különböző televíziós műsorszolgáltatók vannak jelen, akik kizárólagos jog megszerzésére törekednek. A sportközvetítések jövedelmezősége<sup>xi</sup> a műsorszolgáltatók számára alapvetően három oknak köszönhető. Egyrészt a sportadások a legnépszerűbb televíziós műsorok közé tartoznak, másrészt a nagy sportesemények közvetítése alkalmas a televíziós társaság piaci pozíciójának erősítésére, harmadrészt a reklámbevételek fontos bevételi forrást jelentenek a televíziós társaságok számára<sup>16</sup> (4. táblázat).

4. táblázat

A hivatásos labdarúgás közvetítési jogainak piaca

A termék (a csere tárgya)	Sportesemény vagy eseménysorozat közvetítésének lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	Reprodukálhatatlan
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adott sportág népszerűsége (magas nézettség, kedvező marketinglehetőségek)</li> <li>■ Adott sportág médiaképessége</li> </ul>
A piac szereplői: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ eladó</li> <li>■ vevő</li> <li>■ közvetítő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jogtulajdonos, származtatott jogtulajdonos (pl. ligák)</li> <li>■ Műsorszolgáltató</li> <li>■ Sportügynökségek</li> </ul>
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Közvetítési jog ára</li> </ul>

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

A piaci magatartást leginkább befolyásoló tényező a közvetítési jog kialakult ára. Ezt a piaci kereslet és kínálat alakítja, melyre befolyással van az, hogy a médiapiacot milyen piaci szerkezettel jellemezhetjük. Bourg (2000) gazdasági elemzésében megvizsgálta, hogy a különböző piaci szerkezetek és konkrét események esetében hogyan alakultak a közvetítési jogok piacán az árak (5. táblázat).

5. táblázat

A közvetítési jogok árának alakulása a különböző piaci szerkezetek tükrében

Piaci szerkezet	Esemény	Kínálati oldal szereplői	Keresleti oldal szereplői	Közvetítési jog ára
Monopol-kínálat	Sydney nyári olimpia, 2000	NOB	ABC, CBS, FOX, NBC, ESPN, TBS, CNN, Sports, HBO, Showtime, Direct TV, Newport	1,332 millió US dollár (NBC)
	Labdarúgó-vb, 2002	FIFA	ABC, Cable TV, UER (EBU) Team, Kirch, IMG-UFA, CWL	890 millió US dollár*
Monopol-kereslet	Francia labdarúgó bajnokság	Profí klubok	ORTF	88,95 ezer US dollár**

\* USA nélkül, \*\* 0,50 millió FFR, az átváltás a [www.oanda.com/convert/classic](http://www.oanda.com/convert/classic) honlap alapján történt.

Forrás: Stackelberg (1951) és Bourg (2000) alapján András.

Bourg (2000) szerint a kialakult közvetítési díjban szignifikánsan csak a keresleti oldalon található résztvevők száma a meghatározó. Vannak olyan sportesemények, ahol a közvetítési jogok piacát a túlkínálat jellemzi. Ezekben az esetekben a közvetítési jogok árát egy piaci alku határozza meg.

A médiapiacot jellemző piaci szerkezeten túl a közvetítési jogok ára kihat a televíziós piacot napjainkban jellemző sokcsatornás modell is. A televíziós piac egy kompetitív piac, ahol kiélezett verseny dül a fogyasztók szabadidejében, televízió-nézéssel töltött idejéért. Ez az idő véges, és a megjelenő egyre több csatorna adás harcot vív ennek megszerzéséért. Ezért jelenthet komoly versenylőnyt az olyan televíziós produkciók megvétele vagy előállítás, melyek nem reprodukálhatóak, illetve kínálatuk szűkös, így ezekkel biztosítható, hogy az újabb

és újabb csatornák megjelenése nem jár a nézettség csökkenésével. Urbán (2000) szerint a hivatásos látványsport, mint tartalom ilyen értéket képvisel. Az sem véletlen, hogy a közszolgálati televíziós társaságok számára a nézőkért folyó versenyben komoly előnyt biztosíthat, ha bizonyos sportesemények közvetítése esetében előírják, hogy azt csak mindenki által, ingyenesen elérhető műsorszolgáltató adhatja<sup>xii</sup>.

A televíziós társaságok döntésére az is kihat, hogy a műsor „készen érkezik” vagy saját gyártásban kerül képernyőre. A saját gyártás esetében újabb, a gyártással kapcsolatos költségek keletkeznek<sup>17</sup>. Ráadásul a korábbi viszonylag alacsonynak mondható sportközvetítések műsorkészítéssel kapcsolatos kiadásai mára jócskán megnövekedtek. Napjainkra minősítő kritériumnak számít, hogy a közvetítés magazinszerű, a pályán történtek mellett háttéreseményeket bemutató, interjúkat, bejátszásokat közlő legyen. Mindez magas műszaki színvonalat, újszerű kameraállásokat, grafikus megjelenítéseket, szakkommentátorok alkalmazását jelenti, jócskán megnövekedett költségvonzattal.

Urbán (2000) szerint a hosszú évekre megszerzett közvetítési jog és egy állandó műsorstruktúra nemcsak a pillanatnyi nézettséget emeli, hanem nézői szokások megváltoztatására, nézői hűség formálására is alkalmas.

A közvetítési jogok keresleti-kínálati viszonyai világszerte folyamatos változásban vannak. Korábban a

közvetítési jogok piacán a közszolgálati televíziók domináltak, addig mára néhány országban a kereskedelmi televíziók tettek szert túlsúlyra. A digitális televíziózás megjelenésével a piac további forrongására lehet számítani.

A fizető televíziók belépése a korábban mindenki által fogyasztható közjóságokból, korlátozottan hozzáférhető, áruvá tette a sportközvetítéseket. A sportműsorok az átlagot meghaladó mértékben bővültek a televíziós kínálat növekedéséhez képest: ma már számos sportcsatorna működik, és Whannel (1995) szerint a sport az általános csatornák műsoridejében is egyre nagyobb arányt képvisel.

Ezen túlmenően a fizetős csatornák piacra lépésével újabb szabályozandó kérdések jelentek meg. Hogyan biztosítható, hogy a jelentős társadalmi események mindenki számára elérhetővé váljanak, és milyen sportesemények számítanak bele ebbe a körbe? Az erre vonatkozó kérdéseket az EU Tanácsának 1997. június 30-án kibocsátott 97/36/EG irányelve szabályozza.

A közvetítési jogok piacának jövőbeli alakulásánál érdekes lehet annak vizsgálata is, hogy vajon hogyan alakul a jövőben a sportközvetítések száma. Kassay (2003/a) tanulmányában a következő megállapításokat teszi (2. ábra).

Az első grafikon a piaci szereplők együttes és egyöntetű véleményét tükrözi. Ennek alapján a piac szereplői a közvetített mérkőzések számának jelentős növekedésére számítanak. Két szélsőséges véleményt a televíziós társaságok és a klubok jelentik. A televíziós társaságok többféle növekedést képzelnek el, addig a klubok csaknem egybehangzóan a jelenlegi szám megduplázódásával kalkulálnak.

A kérdés az, hogy a hivatásos sport iránti kereslet ilyen erős a következő években, vagy egy-egy sportág esetében telítettséggel kell számolni. Ez esetben ugyanis a televíziók megfontoltabban, óvatosabban

fognak válogatni. A hirdetési piac változásaival és a közvetítésbe fektetett szerződési és gyártási költségeket tekintve a tendencia: kisebb számú, de nagyobb nézettséget biztosító közvetítések kerülnek képernyőre.

A közvetítési jogok piacára kihat a hirdetési piac esetleges változása is. A hirdetési piac szűkülése azt eredményezheti, hogy a televíziós társaság nem tudja kitermelni a hirdetési bevételekből a közvetítési jogdíjért fizetett összeget.

Urbán (1997) szerint Baumol-kór hatás érvényesül az előben sugárzott sport, mint televíziós műsorszám jogdíjaiban is. A hivatásos sport ráadásul olyan látványteremtés, ami a televízió képernyőjén is piacképes. A sport nagy tömegeket képernyő elé vonzó műsorszám jellegén túl ezzel is magyarázható, hogy az 1980–90-es években mért nőtt olyan viharosan az élő sportközvetítési jogok ára. Miután a sport egyike az olyan minőségi szórakoztató műsorszámoknak, melyek legfőbb eszközüül szolgálnak a közönségteremtésben, ez megemeli a sugárzáshoz szükséges jogdíjakat mind a hirdetésekből élő ingyenes, mind a fizetős televíziók esetében. Ez a közszolgálati televíziók műsorszerkezetére is kihat, mert így a magas jogdíjú műsorok piacáról kiszorulnak.

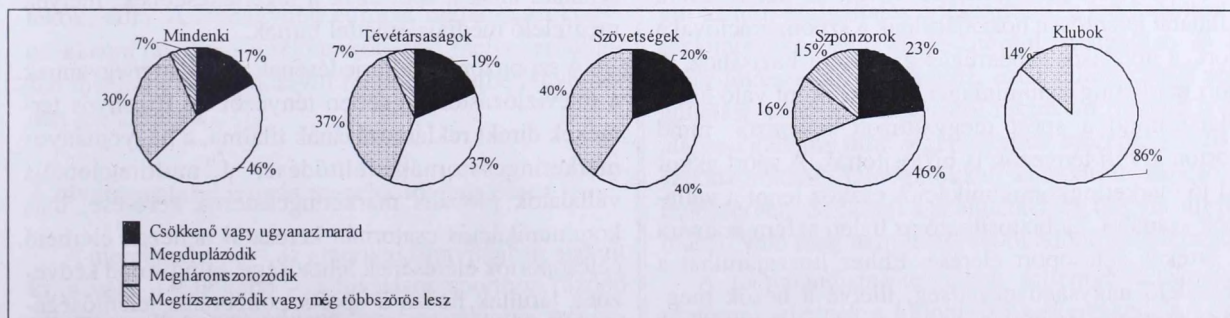
Ugyanakkor napjaink tendenciájaként megfigyelhető jelenség néhány országban a közvetítési jogok árának csökkenése<sup>18</sup> és a nagy médiatársaságok pénzügyi ellehetetlenülése<sup>xiii</sup>. Kérdés, mindez hogyan érinti a közvetítési jogok piacát és a hivatásos labdarúgás működését.

### A hivatásos labdarúgás sportszponzori piaca

A sportban a szponzorálás a felszerelési szerződések kapcsán jelent meg először, és az 1970-es években vált általánossá, igazán jelentőssé. Kassay (1998) szerint a sportszponzorálás gazdasági sikerek reményében megkötött, jogokat és kötelezettségeket

2. ábra

A televíziós sportközvetítések száma változásának előrejelzése 2011-ig



Forrás: SportBusiness International, November 2001

6. táblázat

A hivatásos labdarúgás sportszponzori piacának jellemzői

A termék (a csere tárgya)	Sporttal (sportoló, sportesemény, sportszervezet) kapcsolatos megjelenés, képzettársítás lehetősége
A csere tárgyának legfőbb jellemzője	Hosszú távúság, kétoldalúság
A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Értékes célcsoport</li> <li>■ Médiajelenlét</li> </ul>
A piac szereplői:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szponzorált lehet: 1) sportoló, 2) sportszervezet, 3) sportszövetség, 4) sportesemény (-rendező)</li> <li>■ Szponzor, jellemzően marketingcéllal közeledő vállalat</li> <li>■ Sport(marketing)- és médiaügynökségek</li> </ul>
■ eladó	
■ vevő ■ közvetítő	
Magatartást befolyásoló legfőbb tényező	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szponzorált reklámértéke, imázs</li> </ul>

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

jelentő, kétoldalú üzleti kapcsolat. A szponzorálás egyszerre képes szolgálni a vállalat reklámtevékenységét, illetve a sport eladását. Egy kétoldali üzleti kapcsolat, mely a sport egyik fontos bevételi forrását adja (6. táblázat).

A labdarúgás sportszponzori piacán a csere tárgyat többek között<sup>19</sup> a sporttal, labdarúgással kapcsolatos képzettársítás lehetősége jelenti.

A labdarúgás sportszponzori piacán a szereplők kapcsolatát a kétoldalúság és a hosszú távúság jellemzi. Óhatatlanul mind a szponzor, mind a szponzorált hat egymásra, a képzettársítás hatása hosszú távon is jelen lesz kapcsolatuk hatásaként.

A szponzoráció gyakori jelensége a kizárólagosság. A szponzorációs szerződés érinthet mind szerzői, mind immateriális jogokat. Általában a szponzorációs csomag részeként jelenik meg a televíziós közvetítés, mely jelentősen növelheti ennek a speciális terméknek a marketingértékét. Sajátos kötelezettségként szerepelhet a szponzorált sportoló megjelenési köteleessége, marketingkampányokban való részvétele is.

A szponzori piac jellemző vevői, az üzleti szféra vállalatai jelentősen hozzájárulnak a szponzorációval a sport, a hivatásos labdarúgás gazdasági bázisához. A sport marketingkommunikációs eszközként való használatát mind a sport megváltozott jellemzői, mind sporton kívüli tényezők is biztosították. A sport akkor tud jó marketingkommunikációs eszköz lenni a vállalatok számára, ha biztosítható az üzleti szféra számára az értékes célcsoport elérése. Ehhez hozzájárulhat a megfelelő nagyságú nézettség, illetve a nézők megfelelő társadalmi összetételének megnyilvánulása.

A sportszponzori piac vevői oldalán megjelenő vállalat a sport szponzorálása által más és más piac, fogyasztói csoport elérését célozhatja meg. Ennek megfelelően, a piacok Chikán (1997) szerinti földrajzi kiterjedése alapján érdemes megkülönböztetni különböző szponzori szinteket<sup>20</sup>. Beszélhetünk helyi szponzorokról, akik alapvetően a helyszínre kilátogató nézőket, illetve a helyi médiumok sportfogyasztóit kívánják elérni. A helyi szponzorokkal jellemzően az adott sportvállalat kerül üzleti kapcsolatba, így az ebből az üzletből származó

szponzorálási díj a sportvállalathoz folyik be. A helyi szponzorok potenciális számát és gazdasági erejét alapvetően befolyásolja a sportvállalat földrajzi elhelyezkedése. Nemzeti szponzorokról, akik alapvetően nemzeti piacon való jelenlétük miatt ezt a fogyasztói réteget célozzák meg. Regionális szponzorokról, akik egy-egy régióban, globális szponzorokról, akik az egész világban gondolkodnak piacaik behatárolásakor, döntéseik meghozatalakor. Bármelyik szintről is beszélünk elengedhetetlen számukra a helyszíni fogyasztók megléte, illetve a média biztosította közvetítés megvalósulása. Míg a helyi szponzorokkal közvetlenül a sportvállalat, addig a nemzeti, regionális és a globális szponzorokkal a sportvállalat és a versenykiírója<sup>21</sup> egyaránt közvetlen üzleti kapcsolatba kerülhet, mivel ez biztosíthatja a megcélzott piac elérését. Éppen ezért a sportág szponzorációban meglévő lehetőségeinek kiaknázásáért közvetlenül a sportvállalatok, valamint a sportági szakszövetségek egyaránt felelnek (3. ábra).

A leírtak jól bizonyítják, hogy a média a szponzori piacra is közvetett befolyással van, mert a szponzorok számára azok a sportágak a legértékesebbek, melyek megfelelő médiajelenléttel bírnak.

A szponzorálás elterjedésének azonban megvannak a televíziózástól független tényezői is. Bizonyos termékek direkt reklámozásának tilalma, a hagyományos marketingcsatornák telítődése, a multinacionális vállalatok globális marketingcsatorna keresése, más kommunikációs csatornán keresztül nehezen elérhető célcsoportok elérésének lehetősége, mind-mind kedvezően járultak hozzá a sportszponzorálás jelentőségének növekedéséhez.

3. ábra

**A sportszolgáltatók által kínált lehetőségek a szponzoráló vállalatok számára**

Nemzetközi	E	<b>Hivatásos sport</b>
Nemzeti	S	Nemzetközi szövetség, liga
Média	E	Nemzeti szövetség, liga
Helyi	M	Futballtársaság
	É	Csapat
	N	Sportoló
	Y	Létesítmény

Forrás: Szántai (1999)

A szponzorálás létrejötte és eredményessége sokrétűen alapul a szponzorált teljesítményén: a sportsikereken, az adott sportágat jellemző imázson, a közvetlenül és közvetetten elérhető célcsoport nagyságán és összetételén. Bármelyik felsorolt tényezőben nem megfelelő a sport által nyújtott kínálat, megkérdőjeleződik a szponzoráció üzleti hatékonysága. Azzal, hogy a szponzorvállalat hozzákapcsolja terméke, szolgáltatása kommunikációját a sporthoz, igen magas kockázatot vállal.

Szakértők szerint a labdarúgás saját sportági jellemzői alapján kiválóan alkalmas – többek között – termékbevezetés támogatására, termékpozicionálásra, közvetlen értékesítésre, fogyasztói hűség kialakítására, márkanév kialakításra, ismertté tételre.

A szponzori piacra mindenütt a világon kihat a reklám-, illetve hirdetési piac alakulása, melyek erősen függenek a televíziós iparág és a magazinkiadás aktivitásától. A világ hirdetési piacát erősen érinti az amerikai reklámpiac, melynek mindenkor az egyik<sup>22</sup> legjelentősebb lökést valamilyen nagyobb nemzetközi sportesemény (ilyen pl. a 2004. évi athéni olimpiai játékok) adja. A legnagyobb európai reklámpiacokon<sup>23</sup> csökkenni látszanak a reklámköltségek, melyet erőteljesen meghatároz a rendkívül rossz helyzetben levő német reklámpiac.

**A hivatásos labdarúgás merchandising-piaca**

A merchandising<sup>24</sup> az amerikai filmvilágban alakult ki, s vált – leginkább – a hivatásos sporthoz fűződő részpiaccá. A merchandising lényegét tekintve arculat-

átvitelt jelent. Dénes (1998/b) szerint a futballvállalati védjegyek jogilag védett, engedélyezett forgalmazásáról van szó, mely logókkal, szimbólumokkal és megjelenésekkel (játékosok nevével, aláírásával, képével, stb.) ellátott termékek eladását foglalja magába. Végtelen válfajának tömeges és hatékony alkalmazására az 1980–90-es években került sor, jellemzően az üzleti élet reklámigényes területein. Dénes (1998/b) szerint a merchandising vásárlásösztönző eszközként való felhasználása nem sporttalálmány, de az utóbbi években ezen a területen fejlődött a leglátványosabban<sup>25</sup> (7. táblázat).

A valóban üzleti alapon működő futballvállalatoknál a merchandising-bevételek komoly jövedelemforrást jelentenek.

7. táblázat

**A hivatásos labdarúgás két merchandising-piaca**

<b>A termék (a csere tárgya)</b>	Logóval, szimbólumokkal, megjelenésekkel ellátott termék
<b>A csere tárgyának legfőbb jellemzője</b>	Alkalmas az elkötelezettség növelésére
<b>A termék értékére ható főbb tényezők (value driverek)</b>	■ Márkaérték
<b>A piac szereplői:</b> ■ eladó ■ vevő ■ közvetítő	■ Logó, szimbólum tulajdonosa ■ Fogyasztók ■ Értékesítési megbízott ügynökségek, kereskedelmi egységek
<b>Magatartást befolyásoló legfőbb tényező</b>	■ A termék árán túl erősen befolyásolja a szurkolói hűség

Forrás: Chikán (1995) alapján, András.

A merchandising-tevékenység kiegészítő reklámtevékenységként erősítheti a fogyasztói elkötelezettséget, fokozhatja a végső fogyasztók keresletét.

Egy profi módon kialakított merchandising-stratégiának ugyanakkor lehetnek a marketingtevékenységen túlmutató, egyéb funkciói is. Elősegíti a vevői igények felkeltését és keresletként való megjelenését. Segíti az áru, szolgáltatás értékesítését, a márkaépítést, a reklámtevékenység kiegészítéséül szolgálhat. Hatékony imázsjavító PR-eszköz, ezen túlmenően a szolgáltatási csomag kiegészítő részeként javíthatja az alapszolgáltatás minőségét. Fontos szerepet játszik a szponzorokkal, támogatókkal kialakított kapcsolatrendszerben. Segítheti a szolgáltatások tárgyiasult formában való meg nem jelenéséből adódó problémákat.

A merchandising-termékek jellemző értékesítési csatornáik lehetnek a különböző kiskereskedelmi egy-

ségek, ajándékboltok, ezek franchise-rendszere, illetve az interneten, katalógusok által történő eladások. Gyakran találkozhatunk merchandising-termékeket népszerűsítő reklámokkal a televízióban is.

A valóban üzletszerűen működő nyugat-európai, hivatásos labdarúgásban komoly szerepet játszik a merchandising-tevékenység mind a labdarúgó-vállalatok, mind a ligák üzleti működésében. A hatékony merchandising-tevékenység kiinduló pontját a jogi háttér biztosítása, azaz védjegyek oltalma jelenti. A 2003 nyarán – a Magyar Szabadalmi Hivatal munkatársai segítségével – elvégzett kutatás kiterjedt a magyar futballtársaságok lajstromba vételének állapotára. Ennek eredménye alapján elmondható, hogy a magyar labdarúgó-vállalatok jellemzően még jogi értelemben sem biztosítják márkáik kiépítését, és az erre épülő merchandising-tevékenységet.

### **Összegzés**

A labdarúgásban vállalként működő szervezetek mind-mind gazdálkodó entitások, amelyek egyik hagyományos bevételi forrását a fogyasztóktól közvetlenül vagy közvetve eredő bevételek adják. Közvetlen bevételt jelentenek a különböző belépőjegyek, bérletek eladásából származó összegek. A bérletek értékesítése ráadásul egy előre kalkulálható, egyösszegű biztos bevétel, szemben a belépőjegyek sok tényező által befolyásolt nagyságával. A közvetlen bevételek meghatározzák számos közvetett bevételi tétel alakulását is. Kihatnak a helyi fogyasztásból származó egyéb bevételek (vendéglátás, parkolás stb.) és a merchandising-bevételek nagyságára is. Mindezek az összefüggések teremtik meg a fogyasztói piac helyszíni nézőket érintő része és a merchandising piac közti kapcsolatot.

Amint egy sportesemény vagy annak sorozata értéket képvisel, akkor a hozzákapcsolódó jogok értékesíthetővé válnak. A labdarúgó-mérkőzések közvetítése vonzó műsor lehet a televíziós csatornák számára, ha mérhetően, tervezhetően magas nézettséget képesek gerjeszteni, és ezáltal jól értékesíthető reklámhelyeket biztosítanak a televízió számára. Amennyiben a nézettség magas, a közvetítési jogok értékesítéséből származó bevétel jelentős összeggel növeli a jogok tulajdonosát. Alapfeltétel azonban a szórakoztatás képessége, hiszen a médiafogyasztók a helyszíni fogyasztókhöz képest két okból is érzékenyebbek erre. Egyrészt, mert a képernyő előtt ülve a műsorkészítés technikájának

fejlődése ellenére is másként, közvetlen érzékelhető csupán a játék felfokozott izgalma, nem érzékelve a többi néző pozitív externáliaként értelmezhető jelenlétét. Másrészt a médiafogyasztók körében nagyobb súllyal szerepelnek az ún. laikus nézők, akiknek az érdeklődését inkább a látvány- és a drámai elemek ragadják meg.

A közvetítési jogok értékesítése megfelelő alapot nyújt a helyszínen történő reklámfelületek értékesítéséhez, ezzel is hozzájárulva a szponzori piac aktivitásának további biztosításhoz, fenntartásához. Kassay (1998) szerint a sportszponzorálásra való döntés esetében az üzleti szféra szereplői döntésüket a komplex módon felfogott marketingkommunikációs eszközrendszerbe illesztve teszik meg: végiggondolva a klasszikus reklámozási formákat, a szponzorálási lehetőségeket, valamint ezeknek súlyát, egymáshoz viszonyított arányát, a célok, a célcsoport, a termék/szolgáltatás, a nyújtott médianyilvánosság és a költségek ismeretében.

Ahogy láthattuk a hivatásos labdarúgás fogyasztói piacának alakulása kihat mind a sportszponzori piac, mind a közvetítési jogok, mind a merchandising-piac alakulására. Mindezek által generált gazdasági bázis a futballvállalatok működésén túl jelentheti a játékospiacon zajló adásvételek forrását, melyek hatékony üzleti döntések esetében további gazdasági háttérként szolgálhatnak a futballtársaságok működésében.

A piacok közti kapcsolatok vizsgálhatók a társadalmi környezet megváltozásának nyomon követése által is. Láthattuk, hogy a fogyasztói piac helyszíni nézői szegmensének megjelenése mögött az emberek azon érdeklődése állt, hogy megtekintsék mások sportolását. Mindez bevételeket indukált és lehetővé tette az amatőrizmus szellemét szétfeszítő profivá válás folyamatát. Megteremtődött ezzel két piac is: a fogyasztói, illetve a játékospiac. A többi piac gazdasági jelentőségűvé válásához már a médiában lezajló forradalomra volt szükség. Misovicz (1997) szerint Nyugat-Európában a televízió megjelenése és elterjedése, valamint a részben ennek köszönhető hagyományos szórakozási formák átalakulása, a fogyasztás növekedése megnövelte a televízió gazdasági jelentőségét és egyben megrendítette a nonprofit alapon szerveződő sport pénzügyi háttérét. Mindezek a lehetőségek és kényszerek alakították ki a média és a sport kapcsolatrendszerének alapjait: a média dominanciáját és a sport átalakulását. A televíziós társaságok számának növekedése erős versenyhez vezetett a nézőkért. Min-

den tévétársaság a nézőszám növelésére, illetve a reklámlehetőségek kihasználására törekedett. A sportműsorok közvetítése kiváló megoldásul szolgált ebben a versenyben. A közvetítések számának és nézettségének növekedése fel-, némely esetben túlértékelt a közvetítési jogokat. A labdarúgás ezzel még vonzóbbá vált a szponzorok, hirdetőik számára, így megoldódni látszott a sport pénzügyi válsága, hisz a televíziótól, hirdetőktől áramló pénz hozzájárult a finanszírozáshoz. Sokan úgy vélik, hogy a leírt folyamat egyben kiszolgáltatottá is tette a sportot a televízióknak, az üzletnek. Felgyorsította, kiteljesítette a professzionizmust, fogyaszthatóbbá alakíthatta<sup>26</sup> az egyes sportágakat. Mára az egyes sportágak versenyeznek egymással a műsoridőért, hisz a közvetítés, a médiafogyasztók eladhatóvá teszik az eseményt a hirdetőik/szponzorok felé. A televízió sportban való megjelenése újabb piacokat teremtett (közvetítési jogok piaca) és korábbiakat tett nagyobb gazdasági jelentőségűvé (szponzori piac, merchandising-piac, játékospiac).

#### Felhasznált irodalom

- András Krisztina (2002): Üzleti elemek a sportban. Doktori (PhD) értekezéstervezet, BKÁE Gazdálkodástani PhD Program
- András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán (2000): A sportág arculatának változása. in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, 189-200. o.
- Bourg, J. F. (2000), Analyse économique du Sport
- Chikán Attila (1995): A vállalat társadalmi környezete. BKÁE, Vállalatgazdaságtan-előadás, 1995/96 1. félév
- Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, Bp.
- Chikán Attila (2002): A vállalat helye a társadalmi rendszerben I. BKÁE Vállalatgazdaságtan 2002/2003 I. félév előadásorozata, 2002. szeptember 23.
- Dénes Ferenc (1998/a): A futball eladásának közgazdasági alapjai. in: MarketingMenedzsment 1998/3, 9-17. o.
- Dénes Ferenc (1998/b): A futball eladása a közönségnek. in: MarketingMenedzsment 1998/5, 59-63. o.
- Dénes Ferenc (2003): Erősödő futballvárosok. in: Világgazdaság, 2003. október 9., 14. o.
- Fazekas Ildikó – Nagy Alfréd (2000): Szponzorálás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Gálik Mihály (2000): Médiagazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest
- Heller Judit (2002): Újlehetőségek a könyvvizsgálati piacon a sporttörvény tükrében. in: Számvitel, Adó, Könyvvizsgálat, 2002/3, o. 116-119., 2002/4, 182-186. o.
- Horváth Gábor (2000): A sportolói jogviszony polgári jogi és munkajogi formái. in: Sárközy Tamás (szerk. 2000): A magyar sportjog alapjai, HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., Bp.
- Hunyadi Csilla (1989): A vállalat piaci környezete. in: Chikán Attila (szerk.) Vállalatgazdaságtan. MKKE jegyzet HVG, 2003. október 18., 31-32. o.
- HVG, 2003. november 15., 6. o.
- Itt a márka? Interjú Bayer Józseffel (1997), interjút készítette Dénes Ferenc, in: András Krisztina – Dénes Ferenc (szerk., 1997): Fociújság, Replika 1997. szept. 27. szám, 161-164. o.
- Kassay Lili (1998): A szponzorok és reklámozók kiszolgálása, in: Marketing Menedzsment 1998/3, 25-27. o.
- Kassay Lili (2003/a): A major league-k működése – szöveggyűjtemény, BKÁE Sportgazdaságtani Kutatóközpont, Budapest
- Kassay Lili (2003/b): A sportmarketing alapjai című előadás. A sport üzleti kérdései c. tárgy. BKÁE 2002/2003. 2. félév, tárgyfelelős: András Krisztina
- Kornai János (1986): Bürokratikus és piaci koordináció. in: Közgazdasági Szemle, 1986. 3. sz., 1025-1037. o.
- Kornai János – Matits Ágnes (1987): A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán (2000): A játékosok menedzsmentje. in: András Krisztina – Kozma Miklós – Kynsburg Zoltán – Rohony Ákos (2000): Üzleti elemek a labdarúgásban, ISM-kutatás (812-11 futballmenedzsment), zárótanulmány, Budapest, 135-162. o.
- Misovicz Tibor (1997): Mi megy a tévében? A sportműsorok átváltozása. in: Jel-Kép 1997/1. szám, 23-33. o.
- Sárközy Tamás (2002): A Sporttörvény magyarázata. HVGORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., I. rész
- Sirgy, M. J. (1982): Self concept in consumer behavior: A critical review. in: Journal Consumer Behavior, 1, 287-300. o.
- Stackelberg, H. (1951): Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Tübingen
- Szántai Tamás (1999): Sportmarketing. BKE-előadás, Budapest, 1999. 02. 01.
- Szymanski, S. – Kuypers, T. (1999): Winners Losers – The Business Strategy of Football. Viking
- Urbán Ágnes (1997): Sportújság, média és társadalom. in: Jel-Kép, 1997. 1.sz.
- Urbán Ágnes (2000): Les, avagy kik nézik Magyarországon a futball-közvetítéseket. in: Jel-Kép 2000/3, 23-36. o.
- „Végrehajtási utasítások a játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatos FIFA szabályzathoz” című szabályzat
- Whannel, G. (1995): Fields in Vision. Television and Cultural Transformation Rutledge, London

#### Lábjegyzetek

- 1 A tanulmány András Krisztina (2003): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján című PhD értekezés bizonyos fejezeteinek rövidített változata.
- 2 A sportvállalatok olyan vállalatok, amelyek a sport területén működve fogyasztói igényeket kívánnak kielégíteni nyereség elérése mellett (András, 2002). A labdarúgó-vállalatok ennek alapján mindezt a labdarúgás területén működve teszik meg.
- 3 A szóhasználatban tudatos a játékospiac és nem munkaerőpiac használata. Mindezt az indokolja, hogy részletesen nem esik szó az edzői, játékevezetői stb. emberi erőforrásokról és az utánpótlás-nevelés kérdéséről sem.
- 4 Azt látnunk kell, hogy ha ez egy konkrét labdarúgó-vállalat esetében elszigetelt, egyedi jelenség, akkor ez alapvetően a helyszíni nézők, a helyi szponzorok és esetleg helyi média érdeklődésén túl nem képes további üzleti szereplők bevonására.
- 5 Misovicz (1997) szerint a „beavatottakból” álló közönség (értsd alatta a helyszíne kilátogató, a sportágat korábban űző, hagyományos szurkolót, a szerző megjegyzése) jóval kisebb annál, hogy megélhetést biztosítana akár a sportvállalatok, akár a televíziós csatorna számára, ezért komoly verseny folyik az ún. laikus nézőkért. Ennek a versenynek köszönhető, hogy a sportműsorok televíziós közvetítése kimozdult az egyszerű tényközlő, dokumentatív pólusából, közelítve a szórakoztató, illetve a drámai jelleg felé.

- 6 Szakértők továbblépésként régóta az Európai Szuperliga megalakulását emlegetik.
- 7 Természetesen mindez csak abban az esetben tekinthető közvetettnek, amennyiben a jog értékesítését nem egyedileg a futballtársaságok, hanem a labdarúgó-szövetség, vagy azok hivatásos tagozata központilag végzi.
- 8 A helyszíni nézők esetében ezt a stadion kihasználtságán, míg a médiafogyasztók esetében különböző televíziós nézettségi mérőszámok megállapításán keresztül tehetjük meg.
- 9 Ugyanakkor a nemzetközi szövetség szezon közben is lehetővé teszi az átigazolást, amennyiben az átigazolási időszakban a játékos önhibáján kívül nem talált csapatot magának.
- 10 Például Magyarországon 18. év alatt hivatásos labdarúgóként legfeljebb 3 évre szóló szerződést írhat alá, csak a törvényes képviselőjének aláírásával érvényes; 18 év felett legfeljebb 5 éves időszakra.
- 11 Kivéve, ha a labdarúgó és a sportszervezet közt írásbeli megállapodás van az átigazolási díj lemondásáról.
- 12 Ezen alfejezetben közvetítés alatt jellemzően a televíziós közvetítéseket értem.
- 13 András (2002) szerint a médiaképességet a következő 5 tényező együttese határozza meg: megfelelő lebonyolítási mód, egyszerű szabályrendszer, látványosság, extra szakértelem, felszerelés nélküli közvetíthetőség, magas nézői érdeklődés.
- 14 A jogtulajdonos azonosításakor újabb kérdések merülnek fel 1) az egyéni sportágak, 2) a csapatsportágak esetében is. Ez utóbbi esetében a versenyben induló csapatot egy sportvállalat működteti, ugyanakkor a versenyt egy szövetség vagy annak tagozata írja ki.
- 15 Egyenlőségi vagy vegyes rendszer.
- 16 Magyarországon a legfrissebb statisztikák alapján a reklámbevételek 44,6 százaléka a televíziókban, mint médiatípusban költődnek el, ami becslült nettó reklámbevételekben 45 milliárd forintot jelentett a 2003 január-szeptember időszakban (HVG, 2003. november 15., 6. o.).
- 17 Pl. a közvetítési, az utómunkálati, vágási, szerkesztési feladatok kiadásai. Konkrétan ma Magyarországon egy NB I-es labdarúgó-mérkőzés közvetítésének költsége háromszorosan haladja meg az angol, német, olasz és spanyol bajnokság egy-egy mérkőzésének együttes költségét.
- 18 A BigFive országokban élő szerződések vannak jelenleg. Németországban a Kirch-csőd megröppantotta a Bundesliga gazdasági bázisát. A Bajnokok Ligája kizárólagos közvetítési jogainak 2003 és 2006 közti időszakra történő értékesítése esetében vegyes a kép. Németországban idén olcsóbban keltek el a jogok, ugyanakkor Angliában drágábban. Elméletileg tehát igaznak látszik a csökkenő tendencia, de nem kizárólagosan és nem országtól, versenysorozattól függetlenül.
- 19 Hasonlóan fontosak a sporteseményhez kapcsolódóan elérhető közvetlen (helyszíni) és közvetett (média-) fogyasztók.
- 20 A különböző szakirodalmak szponzorálási szinteket alapvetően a szolgáltatás jellege, illetve az ellentételezés nagysága alapján különítik el. Ezzel összhangban például beszélnek 1) név-, rendezőszponzorról, 2) hivatalos szponzorról, 3) hivatalos szállítóról és 4) helyi szponzorról. Az anyagi hozzájárulás alapján a szintek egy lehetséges felosztása 1) gyémánt szponzor, 2) arany szponzor, 3) ezüst szponzor, 4) bronzszponzor (Fazekas – Nagy, 2000).
- 21 Nemzeti bajnokság esetében az adott sportág nemzeti szövetsége, nemzetközi versenysorozat esetében a nemzetközi szövetség.
- 22 Szakértők szerint az amerikai reklámpiac másik fontos indukáló ereje az elnökválasztás.
- 23 Francia-, Német-, Olasz-, Spanyolország, Nagy-Britannia.
- 24 A gazdasági terminológia minden országban merchandisingként használja. Németországban a szó szinonimájaként a Vermarktung szakkifejezés terjedt el, mely jobban kifejezi a

sport immateriális vagyoni értékeinek piacosítását. Teljes tartalmát kifejező magyar megfelelője nincsen, ezért a továbbiakban is merchandisingként használok.

- 25 A Szerző idézete szerint az USA-ban 1995-ben a hivatalosan engedélyezett merchandising-forgalom – akkori becslések szerint – elérte a 4 milliárd USD-t.
- 26 Meghatározhatta a verseny(sorozat) időbeosztását, a helyszínek kiválasztását, a versenyrendszert. Átalakíthatta a szabályokat.

#### Végjegyzetek

- i Szymanski-Kypers (1999) szerint érdekes jelenség, hogy a szurkolók (fogyasztók) legtöbbje hevesen ellenzi az üzletiesedést, pedig éppen az ő megjelenésük jelentette az első lépcsőfokot az elüzletiesedés folyamatában.
- ii Például Angliában már 1885 óta, míg Magyarországon hivatalosan 1926-ban vált lehetővé, hogy a labdarúgók jövedelméhez juthassanak a futball révén.
- iii Az 1990-es évek elején Angliában külön intézményesült a hivatásos futball élvonal, a Bajnokcsapatok Európa-kupája csoportrendszerű, több mérkőzéssel járó Bajnokok Ligájává alakult át, a Kupagyőztesek Európa-kupáját pedig 1999-ben az UEFA-kupába olvastották.
- iv A szuper-kupa, melyet nemzetközi szinten megrendeznek az adott év nemzetközi kupa (jelenleg BL- és UEFA-kupa) győztesei közt vagy nemzeti szinten a bajnoki és kupa-sorozat győztesei közt, egyedi rendezvénynek tekinthető. A különböző nemzetközi és nemzeti kupák, bajnokságok, világeseményekre történő kvalifikációs sorozatok, majd maga az Eb-, illetve vb-döntő ugyanakkor rendezvénysorozatként bonyolódik le.
- v A nézettség mellett fontos lehet az adott sportág hivatásos és amatőr jelleggel megjelenő sportolójának a száma is. Megfigyelt jelenség, hogy a helyszíni nézők egy része korábban üzte vagy szabadidejében még most is üzi az adott sportágat. Mindez azt jelenti, hogy a nagy szabadidősport bázis alapjául szolgálhat egy minőségibb hivatásos sportolói bázisnak, továbbá növeli az adott sportág iránti végső fogyasztók (helyszíni vagy médian keresztül nézők, szurkolók) számát.
- vi Például hitel esetében. Jól illusztrálja mindezt, hogy a Bosman-szabály bevezetésekor egyes labdarúgóklubok körében riadalmat keltett az, hogy lejárt szerződésű labdarúgók után nem kérhetnek díjat. Ugyanis a játékosok átigazolási jogát gyakran használták felvett kölcsönök biztosítékaként. Amennyiben a szerződés lejártá után az átigazolási jogok értéktelenné válnak, megszűnik a kölcsön biztosítéka és ezek visszafizetése azonnal esedékessé válik.
- vii A kereskedelmi ügynök közvetítésével akkor köthető szerződés, ha az ügynököt az illetékes sportági szövetség nyilván tartásba veszi. Ennek feltétele egyrészt a személyi, másrészt a vagyoni követelményeknek való megfelelés.
- viii A „Végrehajtási utasítások a játékosok státuszával és átigazolásával kapcsolatos FIFA szabályzathoz” című szabályzat szerint (I. fejezet 2. cikkely) a két átigazolási időszak létrehozásáról minden nemzeti szövetség dönt évente, melyet közöl a FIFA-val. A döntés elvei a következők: 1) Az első átigazolási időszak legkorábban a nemzeti bajnokság befejeződése után kezdődik és az új idény megkezdése előtt ér véget, elvileg nem tart tovább 6 hétnél. 2) A második átigazolási időszak a játék-idény közepére esik, legfeljebb 4 hétig tart, és szigorúan sportbeli okokból végrehajtott igazolásokra korlátozódik.
- ix Ennek specialitására a nemrég Borussia Dortmund kapcsán ki-robant ügy hívta fel a figyelmet. A Borussia a játékosok jövedelmének egy részét éjszakai, illetve vasárnapi és ünnepnap pólékként fizette ki, kihasználva az ezen típusú pótlékokra

vonatkozó adómentességet. Ezzel a társaság – Meier, klubmedzser szerint – 1,5 millió eurót takarított meg. (HGV, 2003. október 18., o. 31-32.)

x Jogászok szerint komoly alkotmányossági aggályt vet fel, hisz mindenkinek joga van a munkához, a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához. Nincs a gazdaságnak olyan területe, ahol a foglalkoztatottak csak abban az esetben válhatnak munkahelyet, ha mintegy kárpótlást fizetnek értük. Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy itt vagyoni értékű jogról van szó. Sportspecifikus jellemző, hogy a személyiségi jogok használhatóak. Egy sztárjátékos leigazolása (pl. Figo, Zidane, Beckham) már akkor hasznos termelhet egy futballtársaságnak, ha még egyetlen mérkőzésen vagy edzésen sem vett részt. A játékos pusztán imázsja felhasználható a társaság bevételeinek növelésére.

xi A jövedelmezőség vizsgálata esetében meg kell nézni, hogy a televíziós társaság miből tudja a sportközvetítés kapcsán felmerülő kiadásait kitermelni. Mindez nagyban függ a televíziós modelltől, mely Gálik (2000) szerint lehet klasszikus kereskedelmi, állami/közszolgálati, duális és sokcsatornás modell.

Ezek a modellek alapvetően eltérnek, mind a néző fizetési

kötelezettségének, mind a piac szerkezetének, mind a tulajdonlásnak tekintetében. Ha a televíziós-műsorokat finanszírozás szerint csoportosítjuk (Gálik, 2000), akkor a klasszikus nagy-közönség számára, „ingyenes”, a hirdetési bevételekből finanszírozott műsorok mellett megtalálhatóak az ún. fizető televízió (pay-tv), azok a műsorok, műsorcsomagok (subscription television), műsorszámok (pay-per-view), amelyekért a nézőnek fizetnie kell. A televíziós társaságok csoportosítása esetében még további lényeges tényező lehet a műsorterjesztés módja is. Ebben a tekintetben beszélhetünk földi műsorszórásról, kábel- műholdas és AM-mikro terjesztésről.

xii Urbán (2000) alapján Magyarországon a kereskedelmi csatornák megjelenése óta a legelső alkalmat a kereskedelmi televíziók nézettségével való verseny felvételében a magyar közszolgálati, MTV Rt. számára a 2000. évi labdarúgó Európa-bajnokság közvetítése adta.

xiii Németországban a Kirch-csőd mutatott rá a közvetítési jogok túllértékelttségére, míg Nagy-Britanniában a Granada és a Carlton Communications közös cége, az ITV Digital tönkremenetele húzta ki a talajt a második liga csapatai alól. Olaszországban a Telepiù és a Stream. Spanyolországban a Quiero ment csődbe, Franciaországban pedig a Canal+ roppant meg.

#### E számunk szerzői:

**DANKÓ DÁVID**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék; **SIMÁNYI LÉNA**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Tanszék; **MITEV ARIEL ZOLTÁN**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Tanszék; **TURNER ANNA**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalati Pénzügyi Tanszék; **ANDRÁS KRISZTINA**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Sportgazdaságtani Kutatóközpont; **SZŐCS ATTILA**, PhD hallgató, SAPIENTIA-EMTE Csíkszeredai Karok Üzleti Tudományok Tanszék; **BÁLINT ANDRÁS**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ; **CSAPÓ KRISZTIÁN**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központ; **CSÓRI BALÁZS**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ; **PETHEŐ ATTILA**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás-fejlesztési Központ; **BALOGH CSABA**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Királyhelmeci Székhelyen Kívüli Képzés; **NÁDASDY BENCE**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalati Pénzügyi Tanszék; **MOLNÁR FERENC**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék; **NEMCSICSNÉ ZSÓKA ÁGNES**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék; **FEHÉR PÉTER**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Információrendszerek Tanszék; **MÓRICZ PÉTER**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék; **NÉMETH PATRÍCIA**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék; **HORVÁTH ANNA**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék; **VÖRÖSMARTY GYÖNGYI**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék; **KOVÁTS KLAUDIA**, PhD, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék.

## MAGYAR INTERNETES PORTÁL- SZOLGÁLTATÓ VÁLLALKOZÁSOK INDÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE

A szerző a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjának támogatásával, a portálszolgáltató vállalkozások életének korai szakaszát vizsgálta, stratégiai és vállalkozásindítási kérdéseket kutatva. Egy 28-as mintán, kvalitatív kérdéseket tett fel mélyinterjú technikával. A nagyszámú kérdés közül néhányat – a fontos témákat érintők közül – mutat be, illetve a kérdésekre adott válaszok alapján megállapításokat tesz az induló vállalkozásokra nézve.

Az internet számos lehetőséggel kecsegtet – bármilyen tevékenységet folytató – használója számára. Általában az e-kereskedelem, e-business, hálózati gazdaság megnevezéssel szokták illetni azt az üzleti jelenség csoportot, amely az internet hasznosításához kapcsolható. Ezeknek a tevékenységeknek a létezését azok a szolgáltató vállalatok teszik lehetővé, amelyek tág értelemben az internetet és különböző szolgáltatásait működtetik.

Az internetes vállalkozások csoportján belül kiemelt szerepe van azoknak a vállalkozásoknak, amelyek az internetes portál/tartalomszolgáltatás területén tevékenykednek. Magyarországon az 1990-es évek második felében csakúgy, mint más országokban az internetes kapcsolatszolgáltatás kialakulásával párhuzamosan, némi ütemkéséssel, ez az a terület, ahol nagyszámú vállalkozás lépett piacra. Kialakítva az internet működésének közvetítői csoportját, tágabb értelemben – tartalom szolgáltatásával – az internet létének tartalmi tényezőjét. Az iparág hőskorában a viszonylag nagyszámú piacra lépésnek, a sok tényező között egyetlen kiemelt oka van; a piacra lépés minimális költségigénye. Hiszen a webre lépéshez – első körben – mindössze a személyi számítógépre, programokra és az internet hozzáférés ráfordításaira kellett áldozniuk.

### Az indulás

A piacra lépő internetes vállalatok között a piacra lépés motivációját és a stratégiai gondolkodás fejlettségét tekintve sokváltozós csoportosítási módszerrel (klaszteranalízis) előzetesen öt csoportot különböztettem meg: *a diverzifikálókat, a leányvállalatokat, az „igazi” internetvállalkozásokat, a befektetési szándékkal alakult cégeket és a fiatal vállalkozókat.* Kiegészítettem a sokváltozós analízist további felmérésekkel, amelyeket a továbbiakban mutatok be.

Egy elképzelt pénzügyi tudatossági tengely szélein elhelyezkedő két izgalmas csoport, a befektetők és a fiatalok is számos érdekes jellemzővel rendelkeznek. Ezek azok a cégek, amelyek genezisében leginkább megnyilvánul az internetgazdaság születésének néhány alapvető sajátossága. Egyrészt tökéletesen kirajzolódik vizsgálataimban *az eladási szándékkal létrejött vállalatok csoportja* (pl. Magazix, Globopolisz), *amely cégekre a határozott cash flow várakozások mellett igaz az is, hogy meghatározó szerepe volt az alapításukban az 1999–2000-es dotcom láznak, illetve, hogy fejlett vízióval rendelkeztek.*

A másik érdekes piacra lépő csoport – mondhatni a skála másik vége – *az ösztönös fiatalok vállalkozásai.*

A tudatosság vagy a hirtelen meggazdagodás vágya nem igazán kitapintható ennél a csoportnál. A hobbi, az érdeklődés, a szenvedély, az ösztönösség, a kreativitás annál inkább. (Pl. Hírek, HWSW.) A cégalapítás független volt az internet világában uralkodó aktuális hangulattól, illetve a dotcom láztól. Továbbá a stratégiai gondolkodás, a vizionálás teljes hiánya is jellemzi ezeket a cégeket.

Az eladási szándékkal létrejött vállalkozásokkal kapcsolatosan például vizsgálataim alapján elmondható, hogy ezek a cégek túlzott optimizmussal tekintettek vállalkozásuk jövőjére, elhitték a dotcom láz idején született irreális előrejelzéseket. A cégalapítás környezettel kapcsolatos várakozásait az 1. táblázat mutatja.

E szerint két vállalkozás egyáltalán nem gondolt a környezet jövőbeli alakulására. (Fiatalok, mint pl. a HWSW.) Hat cég utólagos értékelése szerint reálisak voltak a környezettel kapcsolatos várakozásaik. Ebben az összefüggésben optimista hangulatú volt tizenhárom cég, 48%-a az induló vállalkozásoknak, és túlzott optimizmusról számolt be hat vállalkozás. Míg az optimizmus egy induló vállalkozás esetében természetes, addig a túl optimisták között természetesen megtalálhatók az eladási szándékkal létrejött vállalkozások is. A válaszokból persze az is kiderül, hogy egy cég sem volt pesszimista a környezet alakulását tekintve, bár ez is szinte magától értetődik egy kezdő vállalkozásnál.

Ide tartoznak azok a várakozások is, amelyeket a vállalkozások, saját maguk jövőbeli piaci helyzetével kapcsolatosan elképzelték. Konkrétan: a „hogyan értékelték helyzetüket, lehetőségeiket a versenypiaci pozícionálás szempontjából” kérdésre adott válaszok alapján ezt a 2. táblázat foglalja össze.

A fiatalok csoportján belül a pusztán hobbi kedvéért alakult vállalkozásokról a táblázat adatai alapján

1. táblázat

**A környezettel kapcsolatos jövőbeli várakozások**

Környezettel kapcsolatos jövőbeli várakozások	Említések száma	%-os megoszlás
Nem volt	2	7
Reális	6	23
Optimista	13	48
Túl optimista	6	22
<b>Összesen</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Megjegyzés: N=27.

azt jelenthetjük ki, hogy a cégalapítás idején stratégiai értelemben nem pozícionálták magukat a versenytársaikhoz.

A portálszolgáltatást nyújtó 1996–2001 között piacra lépő vállalkozások cégvezetőinek 52%-a úgy nyilatkozott, hogy piacvezetők akartak lenni a saját

2. táblázat

**A saját piaci helyzettel kapcsolatos várakozások**

Várakozások a saját piaci helyzettel kapcsolatban	Említések száma	%-os megoszlás
Piacvezetőnek lenni	14	52
Elsők között lenni	6	22
Egyáltalán nem pozícionálták magukat	3	11
Újat létrehozni, folyamatok elején lenni	1	4
Egyéb	2	7
Nincs adat	1	4
<b>Összesen</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Megjegyzés: N=27.

portálszegmensükben, ebből ketten abszolútban is, és egy harmadik, kelet-európai szinten is ugyanezt a célt tűzte ki maga elé. Hat cég (22%) versenyezni akart a nagyokkal, az elsők között akart lenni. Egy másik vállalkozás újat akart létrehozni, és a folyamatok élén akart lenni, de kevésbé profit szemléletből, inkább szakmai ambícióból vagy küldetésstudatból. E mellé megemlíthető, hogy két nem pozícionáló is azt mondta, hogy ő is valami újfajta szolgáltatást akart létrehozni, ebből egy a statikus nyitólapjával (Startlap Bt.) a top listák élén akart állni, de csak a látogatottságot tekintve, és nem üzleti, iparági értelemben.

Meg kell említenem azt, hogy a vizsgálatok során legtisztábban kirajzolódó csoport, az eladási szándékkal alakult vállalatok esetében mennyire determinált volt a további sorsuk. Hiszen abban is hasonlítanak egymásra ezek a cégek, hogy alakulásuk után szinte azonnal megbuktak. Ez húzza alá azt az evidenciát, hogy formai értelemben hiába fejlett a stratégiai gondolkodása egy vállalatnak, ha tartalmilag átgondolatlan, irreális elemekből áll össze. Az talán csak mentése ezeknek a cégvezetőknek, hogy nem egyedüliek voltak, akik a környezet hatására ésszerűtlenül cselekedtek.

Összecsengenek Colombo – Delmastro észak-olasz technológiai vállalkozások indítási kutatásának eredményeivel, illetve számos egyéb európai kutatási tapasztalattal (pl. Flash, 2000) a 3. táblázatban közölt

adatok, abban a tekintetben, hogy vezető ok az internetes cégalapításra az önfoglalkoztatás, mivel a válaszadók 1/5-e ezért alapított ilyen céget itt is. Bár a klasszikus vállalkozói motiváció, a pénzkereset, még ennél is gyakrabban, a válaszadók csaknem 1/3-ának elsőként jutott eszébe. Igaz, hozzá kell tenni, hogy ezt a választ talán azért nem találjuk meg nagyobb százalékban, mint okot a cégalapításra, mert annyira triviális.

A táblázat adatai szerint tehát a vállalkozások 32%-a alapvetően a profit miatt kezd hozzá az üzlethez, a második legfontosabb ok pedig az önfoglalkoztatás 21%-kal. Öt vállalat (18%) említette, hogy azért hozta létre a vállalkozást, hogy eladja. A diverzifikáció különböző formáit; internetjelenlét kettő (7%) és a „kereszt médiásságot” öt vállalkozás (18%) említette. Szintén öt vállalat (18%) említette, hogy időbeli belé-

3. táblázat

Vállalkozásalapítás indoka

Megjelölt indok	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Pénzt keresni	9	32
Megélhetés, önfoglalkoztatás	6	21
Céget eladni	5	18
Hobbi, szenvedély, érdeklődés	5	18
Időben belépni	5	18
Kipróbálni, kihívás, izgalmas	5	18
Kereszt-média	5	18
Előző munkahelyen valami probléma volt	4	14
Vállalkozói ötlet	4	14
Tevékenységet eltartani, előbb utóbb nyereséget elérni	4	14
Saját céget akart, vállalkozni akart	4	14
Internet-szakmai elkötelezettség	3	11
Ráérzés	3	11
Számlát tudjon adni	3	11
Internet közösség miatt	3	11
Internet jelenlét	2	7
Valami üzleti elgondolás miatt benne lenni az Internet üzletben	2	7
Önkifejezés, kiteljesedés	2	7
Igényelt szolgáltatást létrehozni	2	7
Tematikus szakmai kötődés (eü., autó)	2	7
Egyéb egymástól különböző egyedi említések	9	32
Összesen	86	-

Megjegyzés: N=28.

pési kényszert érzett. Másik két vállalat (7%) valamilyen másfajta üzleti-piaci hajtóerő (kényszer) hatására lépett be.

Sok egyéb klasszikus motiváció is megtalálható a válaszok között. (Pl. kihívás 18%, saját céget akart 14%, vállalkozói ötlete volt 14%, problémák az előző munkahelyen 14%, igényelt szolgáltatást létrehozni 7%.)

Az internetspecifikus motivációk: internet-szakmai elkötelezettség, három említéssel (11%), internet közösség húzóereje miatti piacra lépés, szintén három említéssel (11%) szerepel. Ehhez kapcsolódik a hobiból kinőtt vállalkozások (5 említés) 18%-os csoportja, illetve félig-meddig az önkifejezés és a kiteljesedés igénye is 7%-kal. Egyik legérdekesebb oka a cégalapításnak a számlaadási lehetőség volt (3 cég esetében) 11%-kal. Ez a válasz arra utal, hogy egy meglévő tevékenységet, „ami még pénzt is hozhat”, valamilyen módon formába öntse az egyén, a későbbi vállalkozó. Ehhez kapcsolódik az az egyedi válasz is, hogy a cégforma volt a módja a domainnév szerzésnek.

Az elsődlegesen cégeladási szándékkal létrejött vállalatok csoportja viszonylag jól kitapintható ebben a kérdésben is. Hiszen a cégeladást, mint lehetséges opciót öt vállalat legalább egy tulajdonosa valószínűnek tekintette az alapításkor.

A klasszikus internetes vállalkozások és a diverzifikáció valamilyen módját megvalósítók mellett viszont, a fiatal vállalkozók csoportja is megmutatkozik, hiszen, azon cégek csoportja, amelyek önmagukat a kezdetekkor hobbi vállalkozásként jelölték meg, vagy az érdeklődést, a szenvedélyt említették meg, mint okot a cégalapításra (pl. a Hírek) megegyezik az előzetes vizsgálatok fiatal vállalkozói csoportjával.

Egy másik kiemelésre méltó csoport az ISP vállalkozások csoportja. Az ISP szolgáltató cégek időben az elsők között voltak az internetes üzletben és infrastruktúraszolgáltatókként természetesen meghatározó szereplői az internetgazdaságnak. Mivel a fenti kérdés az eredeti cégalapításra vonatkozott, ezért azok a vállalatok, amelyek nem portálszolgáltatóként indultak vagy a portál és más internetes szolgáltatásaikat együtt indították, ott a portáltevékenység elindításánál további indítékok is voltak a piacra lépéssel kapcsolatban. Hét ilyen vállalkozás van a mintában és ebből öt vállalkozás ISP szolgáltató volt. Ennek az öt vállalkozásnak az esetében (sőt az egyik

nem ISP cégvezető is hasonlóról számolt be) felmerült az az indok a portál beindítására, hogy részben az ISP szolgáltatás erősítésére, az ISP szolgáltatásra előfizetők szerzésére indították a portáltevékenységüket. (Pl. Axelero.) Ezek a cégek az előzetes csoportosítási eljárás során alapvetően a diverzifikálók és az internetesek csoportjában kerültek.

Így elmondható, hogy az elementáris vállalatalapítási okok szempontjából, a diverzifikációs cégindításokban a különbözőségek is megjelentek. A konkrét portálpiacra lépést tekintve, a két diverzifikáló csoport mellé, amit a diverzifikálók és a leányvállalatok jelölnek, néhány másik cég is számításba vehető, így megjelenik a porondon a média és az ISP (internetes kapcsolatszolgáltató) cégek diverzifikációs indítéka is. Amíg az első esetben megjelennek a médiás motivációk (Howat, 2000; Kaiser, 2002), azaz egy újabb médiacsatorna bekapcsolása az eredeti üzletbe, és az ezzel szerezhető szinergiák kihasználása, addig a második csoportnál az infrastruktúra irányából történő, az internet értékláncon való végigkúszás (Corrocher, 2001) és az ezzel járó szinergiahatás az elérendő cél.

A dotcom láz olyan környezeti tényező volt vizsgált vállalkozások esetében, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. A 4. táblázatban három kategóriába sorolva a válaszokat, a nem jelentős iparági hangulat szerepe választ a válaszadók 56 %-a érezte igaznak. Pozitív befolyást öt vállalatvezető, közel minden ötödik válaszadó érzett. Meghatározónak hét alapító érezte az iparági hangulat szerepét az üzlet elkezdésében. A diverzifikáló cégek és a befektető cégek (ezek esetében meghatározó) mellett még háromban (pl. Portfólió) volt érzékelhető a hangulati elem a piacra lépésnél. Ez utóbbi cégek mindannyian a dotcom láz viszonylag korai szakaszában léptek színre (1999 harmadik negyedével bezárólag). A láz előtt és után belépő cégek alapítói azonban mindannyian a semleges környezeti hatásról számoltak be.

A táblázatban megjelenő, és az egyéb kutatásban beszerzett adatok szerint: Az alapítás körüli időszakban, *mindegyik 1998 januárja és 2000 júniusa között alakult vállalkozás várakozásaiban megjelent az internetláz pozitív irányba befolyásoló szerepe.*

A piacra lépés stratégiai körülményeihez az is hozzátartozik, hogy az alapításban tevékeny résztvevők hogyan érzékelték az üzletmenet szempontjából fontos külső és belső veszélyforrásokat, kritikus tényezőket. (5. táblázat)

A válaszadók harmada a felhasználók hiányát említette mint veszélyforrást, egy közülük kimondottan a

4. táblázat

**Az iparági hangulat szerepe a vállalkozásindításban**

Internet iparági hangulat szerepe a piacrálépésben	Említések száma	%-os megoszlás
Semmi vagy elhanyagolható a szerepe	15	55
Pozitív befolyás	5	19
Meghatározó	7	26
Összesen	27	100

Megjegyzés: N=27.

portálja alacsony látogatószámát emelte ki. Ehhez kapcsolódik 22%-kal az internet elfogadottsága, illetve az internet jövője miatt aggódók tábora. Viszonylag sokan említették a finanszírozással (22%) és a versenytársakkal kapcsolatos veszélyeket (22%). Amíg az elsőt csak a dotcom láz idején belépők közül említették meg, addig a második esetében egy válaszadó versenytársa technológiai támadásáról számolt be. Érdekes hogy a törvényi kiszámíthatóságot mindössze egy válaszadó említette meg, míg semmiféle veszélyfor-

5. táblázat

**Külső kritikus tényezők**

Érzékelt külső kritikus tényezők	Említések száma	Válaszadók hány %-a említette
Felhasználók hiánya	6	33
Finanszírozás	4	22
Versenytársak	4	22
Internet elfogadottsága, jövője	4	22
Szakember hiány	2	11
ITC infrastrukturális adottságok	2	11
Hozzáférés valamelyik eleme drága	2	11
Reklámköltségek	2	11
Egyéb	7	39
Összesen	33	-

Megjegyzés: N=18.

rásról is csak egy válaszadó számolt be (az egyéb válaszok között).

Ugyanerre a kérdésre, csak a belső veszélyforrásokra vonatkozóan (N=15), a válaszadók a következőket emelték ki: a növekedés kezelése, a tulajdonossal kapcsolatos problémák, a technológiával kapcsolatos problémák, az emberek (dolgozók) kiesése, valamint a személyek összeillése okozott kritikus helyzeteket. Ez utóbbit csak a dotcom láz előtt alakult cégek említik, és arra utal, hogy a néhány fős vállalkozások tulaj-

donos-alapítói közötti személyes viszony mennyire fontos. Kiemelésre méltó még a klasszikus probléma, a növekedés kezelése, ami még ebben a kis mintában is megjelenik. Különleges tényező itt az, hogy a néhány fős szerkesztőséggel működő portálvállalkozásoknál egy-egy ember betegsége vagy szabadsága, milyen sok galibát okozhat az üzletmenet szempontjából, mivel az oldalak szerkesztéséhez a rovatok, cikkek megírásához szükséges speciális tudást egyes emberek birtokolják. A mikrostruktúráknál egyébként általában is – nemcsak a portáloknál – komoly gondokat okozhatnak az ilyen „emberkiesések”.

**A működés**

Az infokommunikációs technológia gazdaságbeli elterjedésével a termékek és szolgáltatások egyre tudásintenzívebbé válnak. A vállalatok számára ugyanis jelentős tényezővé válik ezeknek a technológiáknak a mind jobb kihasználása. Ehhez viszont szükség van a magas képzettségű munkaerőre, illetve a kreatív megoldásokra. Így a hagyományos iparágakban, de még inkább az újonnan születő iparágakban felértékelődik az emberi kreativitás. Mint azt mind a magyar, mind a külföldi szerzők számos esetben kifejtették a humán erőforráshoz köthető készségek és képességek alapvető jelentőségük. Kocsis és Szabó posztmodern vállalatánál „...a tudás az egyetlen jelentőséggel bíró erőforrás. A hagyományos termelési tényezők nem szűnnek meg, de másodlagossá válnak. A materiális tényezők működtetése és hatékonysága ilyen körülmények között egyre inkább a tudástermelés függvénye.” (Kocsis – Szabó, 2000, 43. old.) Ezt az internet vállalatokkal kapcsolatban Thomson és Strickland (2000) úgy fogalmazza meg, hogy a legfontosabb erőforrás, mely meghatározó mind a technológiai, mind a menedzsment know-how szempontjából az az emberi tehetség. Ez pedig a magyar internetes tartalomszolgáltató vállalatoknál is így van.

Ezt többek között az emberi erőforrás vállalatnál betöltött szerepére vonatkozó kérdéssel vizsgáltam. Ebből az derül ki, hogy a vezetők tökéletesen tudatában vannak az emberi tényező fontosságának. Az eredményeket a 6. táblázat mutatja.

A 28-as minta mindössze 25%-a nem nevezte meg az emberi erőforrást mint kiemelt tényezőt. Megfordítva a kérdést, ha a mintát tekintjük, akkor 69% emelte ki az emberi erőforrás szerepét, ha a válaszadókat tekintjük, akkor ez az arány 73%-os. Tehát az interne-

tes vállalatok vezetői felismerték az emberi erőforrás fontosságát, illetve stratégiai jelentőségét.

A működéssel kapcsolatos másik fontos kérdés az, hogy a nehéz bevételtermelési körülmények között, mi a gazdálkodásnak az a pontja, amivel nyereséges

6. táblázat

**Az emberi erőforrás szerepe**

Emberi erőforrás szerepe	Említések száma	%-os megoszlás
Kritikus tényező	3	10
Fejlesztés legszűkebb keresztmetszete	1	4
Legfontosabb	10	36
Nagyon fontos/Fontos	5	18
Átlagos	4	14
Egyéb válasz	3	11
NV	2	7
Összesen	28	100

Megjegyzés: N=28.

vagy legalább nullszaldóssá tehető a vállalkozás. Ezt foglalja össze a 7. táblázat.

Az adatok alapján a költségekkel kapcsolatos megfontolások elsődlegessége szembeűnő, vagy a minimális költségek, vagy a költségek csökkentése szerepelt a válaszokban. Ez a minta 50%-ra igaz. Ehhez tartozik a kis létszám említése is (11%), bár itt már a hatékony működés kérdése is felmerül, nemcsak pusztán az alacsony költségek. Mindennek oka, hogy a szűkös bevételek szinte kötelezővé teszik a szigorú költséggazdálkodást. Ezt a kis méret, a tevékenység minimális anyagigénye, a folyamatok néha szinte tel-

7. táblázat

**A gazdálkodás kulcseleme**

Gazdálkodás kulcseleme	Említések száma	%-os megoszlás
Minimális költségek	7	25
Költségcsökkentés	7	25
Kis létszám	3	11
Nem volt életképes a vállalkozás	2	7
Egyedi említések	7	25
NV	2	7
Összesen	28	100

Megjegyzés: N=28.

jes automatizáltsága könnyen lehetővé teszi. A portálszolgáltató cégek gazdálkodásának kulcseleme tehát a költséggazdálkodás.

Valószínűleg nem meglepő az a további felemás eredmény, amit a következő táblázatnál láthatunk, vagyis hogy *a vezetők nagyjából fele (55%) tulajdonít csak jelentőséget az üzleti tervezésnek.* A gyakorlatban a stratégiát formailag megjeleníteni, az üzleti terv hivatott. Azt, hogy mennyire fontos a szerepe a formális stratégiai üzleti gondolkodás megtestesítőjének, az üzleti tervnek a 8. táblázat mutatja be.

Tehát a húsz válaszadónak kicsit több mint fele (55%) értett egyet azzal, hogy fontos vagy nagyon fontos az üzleti terv a vállalatánál. 20% esetében a van üzleti terv válasz szerepel, de ezek között néhány vállalat csak projektekre készít üzleti tervet. A megkérdezett cégek negyede estében nincs nagy jelentősége az üzleti tervnek vagy egyáltalán nincs is a cégnek üzleti terve. Ezeket az eredményeket magyarázhatja az, hogy a portálszolgáltatókra jellemző mikro- és kisvállalati méretű szervezetekre jellemző a fejlet-

8. táblázat

Az üzleti terv szerepe

Üzleti terv jelentősége	Említések száma	%-os megoszlás
Nagyon fontos	3	15
Fontos	8	40
Van üzleti terv	4	20
Van üzleti terv, de nincs jelentősége	2	10
Nincs üzleti terv	3	15
Összesen	20	100

Megjegyzés: N=20.

lenebb üzleti tervezés. Másrésztől a kezdő vállalkozásoknak sokszor semmi tapasztalatuk sincs az üzleti tervezésben. Igaz a működés első néhány évében, a dotcom láz idején a befektetőkkel való találkozások sokan ilyen irányú tudásra is szert tettek. Továbbá azt sem mellékes, hogy számos portálszolgáltató mögött már az alapításkor is létező vállalat állt. Mindezek együttesen alkotják a felemás eredmények okait.

### Következtetések

Az internetes ipar fejlődésével kapcsolatban számos tényező közül kiemelésre méltók a *non-profit* előzmények, másrésztől az iparágon kívüli (befektetői), illetve iparágon belüli (technológiai) *Boom*, a külső-belső környezeti elemek közül. Amíg tehát egyrésztől az internet fél-negyed évszázados szerves fejlődése adta *non-profit* szemlélet természetes elem

volt a 1990-es évek közepén, addig a befektetői láz meghozott egy másik, az internet szférájában még addig kevésbé tapasztalt attitűdöt, a pusztá spekulatív jellegű pénzszerzésre törekvést. A vállalkozások között tehát a szándékaikban *szélsőséges, azaz non-profit jellegű és a pusztán profit jellegű vállalkozások is megjelentek*, az ezekre a vállalkozásokra jellemző cash flow várakozásokkal, környezetérzékenységgel (nevezetesen, a lázhoz való viszonyukhoz), illetve vizionálási potenciállal együtt. Az empirikus adatok szépen megrajzoltak néhány ilyen szélsőséget a mintában. Az *eladási szándékkal létrejött vállalkozások például túlzott optimizmussal ítélték meg a környezet jövőbeli alakulását*, és természetesen ezzel együtt saját projektelési lehetőségeiket is. A hobbi jellegű, marginális vállalkozások pedig *egyáltalán nem pozicionálták magukat a versenytársakhoz.*

A cégalapítással kapcsolatos konkrét elemzés során kiderült, hogy egyrésztől az internetes portálpiacon diverzifikáló vállalkozások *egyáltalán nem egységesek a vállalatalapítás okára és jellegére vonatkozóan.* Másrésztől ezen a területen is gyakran megjelent az *önfoglalkoztatás igénye* a vállalkozásokat létrehozók részéről. Ezek mellett, ahogyan ez a 3. táblázatnál látható volt, más tényezők is szerepet játszottak az indulásnál, amelyek oly színessé tették ezt a vállalkozói-vállalati kört.

A vállalkozásindítás környezetével kapcsolatosan további két eredmény született. Egyrésztől, *azoknál a vállalkozásoknál, amelyek a dotcom láz idején indultak, a várakozásokat optimista irányba toltta el a felfokozott iparági hangulat.* Másrésztől, az internet elterjedtségével kapcsolatos gondok aggasztották leginkább a vállalkozásindítókat. Az indulással kapcsolatosan ugyanis adatok keletkeztek az újonnan alakult vállalkozásokat körülvevő környezetről is. Ezek szerint a vállalkozás mozgásterét meghatározó, elsődleges kritikus tényező, a kevés internetező felhasználó, és ebből adódóan a kevés látogató volt: *a 2001 előtt piacra lépő internetes portálszolgáltatók szemében tehát a felhasználók, a látogatók hiánya volt a legkritikusabb környezeti tényező.*

A befektetői lázról egyébként elmondható, hogy elementáris környezeti tényezőnek bizonyult a magyar internetes vállalatok alapításánál is. Nemcsak a minta számos vállalatának indulására volt nagy hatással, hanem azt sem kockázatos kijelenteni, hogy a spekulatív magyar portálszolgáltató vállalkozások rövid életüket is ennek a külső hatásnak köszönhették.

A működéssel kapcsolatban a belső tényezők közül, a vállalkozás számára versenyelőnyt, erősséget biztosítónak az emberi erőforrást lehet megjelölni. Az operatív tényezők közül kiemelésre méltó a költség-gazdálkodás, ami kulcselem a vállalkozások üzletmenetében. A stratégiai tényezők között pedig az üzleti tervezés felemás helyzete érdekes.

Az itt bemutatott új technológiai vállalkozásoknak a gazdaságban betöltött szerepére gondolva, elég csak megemlíteni mindazokat a lehetőségeket, amelyeket ezek a cégek teremtenek meg egy új üzleti tér kinyitásával. Így járulva hozzá az újabbnál újabb online szolgáltatások megjelenéséhez, ami gazdaságfejlődési, munkahely- és jövedelemteremtési szempontból sem elhanyagolható.

**Felhasznált irodalom**

Colombo, Massimo G. – Delmastro, Marco (2001): Technology-Based Entrepreneurs: Does Internet Make a Difference? *Small Business Economics*, 16(3), p.177-190.

Corrocher, Nicoletta (2001): The Internet services industry: sectoral dynamics of innovation and production and country-specific trends in Italy and in the UK. (Manuscript)

Flash (2000): Flash Eurobarometer No. 83. *Entrepreneurship*

Howat, Kevin J. (2000): Start-up of Online Ventures from Corporate Base and from Point Zero. *Publishing Research Quarterly*, Summer Vol 16. Issue 2.

Kaiser, Ulrich (2002): The Effects of Website Provision on the Demand for German Women's Magazines. *NBER Working Paper No. 8806*.

Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000): A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás a posztmodern világban. Oktatási Minisztérium. Budapest

Thomson, Arthur A. – Strickland, A. J. (2000): *Strategic Management. Concepts and Cases*. 12th Edition. McGraw Hill-Irwin

**SZERZŐI ÚTMUTATÓ**

A Vezetéstudomány a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Budapesti Vezetőképző Központjának havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (rbecsky@bsm.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét, beosztását és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatko-

zása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét abcérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

- 1) példa (könyv): Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press.
- 2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; *Harvard Business Review*, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén ([www.bsm.hu](http://www.bsm.hu)); „Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány „kefelevonatot” nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

A szerkesztőség

## A BÉREK ALAKULÁSÁNAK JELLEMZŐI, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A MINIMÁLBÉREKRE

A GKI Rt. az elmúlt évek során több kutatást is végzett a bérek alakulásával kapcsolatosan, főleg a minimálbér-emelések által kiváltott hatások nyomon követése érdekében, melynek egyes fázisairól a Munkaügyi Szemle hasábjain a szerzők már korábban is beszámoltak. Jelen tanulmányuk a címben jelzett kutatás alapján összefoglalja legfontosabb megállapításait, a folyamatok időbeli lefutását.

Összeállításunk első része a statisztikai adatok, második fele a GKI kétszeri felmérésének eredményeit, harmadik része a 2003 májusi keresetfelvétel alapján kialakult képet mutatja be. A kutatás a 2001–2002-es folyamatokat elemzi, aktualitását az adja, hogy az említett két évben történt kormányzati beavatkozás a minimálbérékbe, illetve a költségvetési szféra béreibe, a 2003-as és 2004-es keresetalakulásra is hatással vannak.

### A bérek 2002-es alakulásának sajátosságai statisztikai adatok alapján

2002-ben a bruttó nominális átlagkereset 18,3%-kal, a nettó 19,6%-kal, a reálkereset 13,6%-kal haladta meg az egy évvel korábbit. Ezen belül a versenyszférát 13,3%-os, a költségvetést 29,2%-os bruttó keresetnövekedés jellemezte. Ez utóbbi terület magas keresetnövekedési ütemét a 2001. év folyamán történt központi intézkedések áthúzó hatása, valamint a 2002. évi illetményemelkedések határozták meg: nevezetesen a minimálbér 40 ezerről 50 ezer forintra emelése, a hivatásos katonák 50–70%-os illetményemelkedése, valamint szeptember hónaptól a közalkalmazottak 50%-os alapbéremelése. (Erősítette a folyamatot a parlamenti választásokhoz kapcsolódó végkielégítés és egyéb juttatások kifizetése is.)

Az alkalmazotti adókedvezmény szeptembertől (3000 Ft/fő/hó összegről 9000 Ft/fő/hó összegre) bekövetkezett emelése miatt szeptember-december hónapokban a nettó átlagkereset növekedési üteme 3-4 százalékponttal haladta meg a bruttó átlagkeresetét, emiatt az év egészében a nettó átlagkereset javára mutatkozó növekedési ütemkülönbség 1,3 százalékpont. Az alkalmazotti adókedvezmény növelésének célja a minimálbér adómentessé tétele volt, de kisebb-nagyobb mértékben az alkalmazásban állók mintegy háromnegyedét érintette. Az intézkedés hatására az év egészét tekintve a versenyszférában 2,4 százalékponttal volt magasabb a nettó keresetek növekedési üteme, mint a bruttó kereseteké. A költségvetési szférában fordított összefüggés volt tapasztalható: a nettó keresetek növekedési üteme 1,7 százalékponttal maradt el a bruttótól a kiugróan magas bruttó bérfeljesztési dinamika következtében.

A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó nominális keresete 2002 január-decemberben 122 500 forint volt, a versenyszférában dolgozók átlagosan 116 600 forintot, a költségvetési szerveknél alkalmazásban állók 136 900 forintot kerestek. A nettó keresetek nemzetgazdasági szinten 77 607 forintot tettek ki, a versenyszférában 74 816, a költségvetésiben 84 475 forintot kerestek a munkavállalók. Évek óta 2002-ben fordult elő először, hogy a költségvetési szféra átlagkeresetei magasabbak voltak, mint a

A teljes munkaidőben alkalmazásban állók  
átlagkeresetének alakulása 2002-ben

Megnevezés		Versenyszféra		Költségvetési szféra	
		Bruttó	Nettó	Bruttó	Nettó
Fizikaiak	Ft/fő	84.152	58.237	88.589	60.111
	Előző év=100%	114,1	117,9	131,2	131,0
Szellemiek	Ft/fő	182.667	108.643	157.016	94.626
	Előző év=100%	111,2	112,8	128,3	126,2
Fizikai/szellemi %		46,1	53,6	56,4	63,5
Nettó/ bruttó %	Fizikai	69,2		67,9	
	Szellemi	59,5		60,3	
		Bruttó		Nettó	
Fizikai	V/K	95,0		96,7	
Szellemi	V/K	116,3		114,8	

Forrás: Létszám és kereset a nemzetgazdaságban 2002 január-december KSH gyorsjelentés 2003. február 19., GKI számítás

versenyszféráé. Kevésbé szép a kép, ha a szellemi foglalkozásuk kereseteit vetjük össze, ahol még mindig a versenyszféra vezet. Ezek a számok még mindig a felsőfokú végzettségű közalkalmazotti és köztisztviselői illetmények relatíve alacsony színvonaláról árulkodnak. A 2002-es kiemelkedően magas reálkereset-növekedés (versenyszférában 10,2% a költségvetésiben 21,1%) nem volt elégséges több év hátrányának leoldozására (1. táblázat).

A kereseti arányok összenyomottságát illusztrálja, hogy a költségvetési szférában mintegy tíz százalékkal közelebb vannak egymáshoz a fizikai-szellemi munkakörben foglalkoztatottak keresetei. Ez nagyon indokatlannak tűnik annak tudatában, hogy a költségvetési szférában lényegesen magasabb a felsőfokú végzettségűek hányada, mint a versenyszférában (2. táblázat).

A legális átlagkeresetekben háromszoros a különbség az ágazatok között, de a négy számjegyes szakágazatok szerint vizsgálva sokkal nagyobb a távolság.

## 2. táblázat

Az alkalmazásban állók létszámának megoszlása a  
nemzetgazdaságban, 2002 január-december %

Megnevezés	Versenyszféra	Költségvetési szféra	Összesen
Fizikaiak	67,9	32,1	100,0
Szellemiek	30,7	69,3	100,0

Forrás: Létszám és kereset a nemzetgazdaságban 2002 január-december KSH gyorsjelentés 2003. február 19., GKI számítás

A bruttó átlagkereseti sorrend gazdasági  
áganként 2002-ben

Sorsz.	Nemzetgazdasági ág	Ft/fő/hó
1.	Pénzügyi tevékenység	241.273
2.	Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás	167.841
3.	Villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás	155.400
4.	Bányászat	138.600
5.	Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás	133.800
6.	Szállítás, raktározás, posta távközlés	130.600
7.	Oktatás	128.665
8.	Ipar	117.177
9.	Feldolgozóipar	113.659
10.	Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	111.567
11.	Kereskedelem	106.530
12.	Egészségügyi, szociális ellátás	103.188
13.	Építőipar	86.191
14.	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	84.240
15.	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	81.069

Forrás: Létszám és kereset a nemzetgazdaságban 2002 január-december KSH gyorsjelentés 2003. február 19., GKI számítás

A szakágazatok szerinti különbség 6,8-szoros, a listát az egyéb hitelnyújtás vezeti 352 076 forinttal, míg a sereghajtó a szőrmekikészítés, szőrmecikk árusítás 52 091 forinttal (3. és 4. táblázat).

Kutatásunk szempontjából azonban az a lényeges, hogy a 2001–2002-ben foganatosított bérpolitikai lépések okoztak-e átrendeződést az átlagkeresetek szerinti sorrendekben?

A lezajlott nominális keresetnövekedési folyamat – ami a közalkalmazottak esetén teljes egészében csak 2003-ban bontakozik ki – már 2002-re is átrendezte az ágazatok bérpozícióját, amelyet az alábbiakban foglalhatunk össze:

- Az ágazatok egyik csoportja magas növekedési ütemet produkálva jelentősen javítani tudta bérszínvonalát: oktatás, közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás.
- A legtöbb ágazat – a két év alatt közel 40%-os nemzetgazdasági keresetnövekedési dinamikához közel állóan – növelte nominális bérszínvonalát, de ezzel – értelemszerűen – nem tudott számottevően változtatni a bérszínvonal rangsorában elfoglalt pozícióján.
- A legalacsonyabb dinamikával bért emelő ágazatok közül három a bányászatba és a kohászatba tartozik (a bányászat egésze, ezen belül az egyéb ásványbányászat és az energiahordozók bányászata; fém

**A bruttó átlagkeresetek színvonala  
és növekedési üteme szerinti sorrendek**

Kód	Megnevezés	Sorrend*		
		Növekedési ütem 2002/2000 %-a alapján	2000	2002
			Ft/fő alapján	
DD	Fafeldolgozás	23	1	3
DC	Bőrtermékek, lábbeli gyártása	6	2	1
DB	Textíliák, textiláru gyártása	13	3	2
H	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	28	4	6
B	Halászat	24	5	4
DN	Máshova nem sorolt feldolgozóipar	22	6	5
A,B	Mezőgazdaság, vadgazdálkodás, erdőgazdaság, halászat	27	7	7
F	Építőipar	19	8	8
N	Egészségügyi, szociális ellátás	29	9	9
O	Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	25	10	12
M	Oktatás	30	11	20
DA	Élelmiszer, ital, dohány gyártása	7	12	11
	Nemzetgazdaság összesen	26	13	18
DJ	Fém alapanyag, Fémfeldolgozási termék gyártása	3	14	10
D	Feldolgozóipar	12	15	13
DK	Gép, berendezés gyártása	17	16	15
C+D+E	Ipar	10	17	14
DI	Egyéb nemfém ásványi termék gyártása	16	18	19
DL	Villamos gép, műszer gyártása	9	19	17
DE	Papírgyártás, kiadói, nyomdai tevékenység	4	20	16
K	Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás	21	21	23
I	Szállítás, raktározás, posta, távközlés	18	22	22
L	Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás	31	23	28
CB	Egyéb ásványbányászat	2	24	21
C	Bányászat	1	25	24
DM	Járműgyártás	14	26	25
E	Villamosenergia-, gáz, gőz-, vízellátás	15	27	27
CA	Energiahordozó bányászat	5	28	26
DG	Vegyí anyag, termék gyártása	11	29	29
DF	Kocsigyártás, kőolajfeldolgozás	20	30	31
J	Pénzügyi tevékenység	8	31	30

\* Az 1. A legalacsonyabb érték, a 31. a legmagasabb

Forrás: KSH adatok alapján GKI számítás

alapanyag, fémfeldolgozási termék gyártása), ahol az átlagosat jóval meghaladó korábbi bérszínvonaluk relatíve csökkent a bérszála aljának erőltetett emelkedése miatt. A papírgyártás, kiadói, nyomdai tevékenység bérhelyzetének romlása igen eltérő dinamikával mozgó szakágazati trendek eredőjeként alakult ki. Úgy tűnik, az aktuális ügyekhez jobban

## 4. táblázat

kapcsolódó területeken jelentős volt a bérnövekedés (időszaki kiadvány kiadása, napilapnyomtatás), míg a standard területekről ez nem mondható el.

• Speciális csoportoknak minősíthetők a 2000–2002 között jelentős bérdinamikát elérő, de helyezési számán változtatni nemigen tudó ágazatok: a mezőgazdaság és az egészségügyi, szociális ellátás. A két terület problematikája nem kezelhető együtt. A mezőgazdaság a jellemzően minimálbéren bejelentett foglalkoztatás terepe, ahol jelentős a zsebbe történő kiegészítő fizetés és a feketemunka, ezért a valós kereseti lehetőségekről kevés az információ. Az egészségügy – a két év alatt megvalósult több mint 50%-os átlagkereset-növekedés ellenére, melynek jelentős részét elvitte a minimálbér emelése – sem tudott pozícióján javítani, melynek alapvető oka a rendkívül kedvezőtlen bázis (5. táblázat).

A legalacsonyabb bérszínvonalú ágazatokban magas az élők munkára aránya az összköltségen belül és a kötelező minimálbér-emelés a fizikai foglalkoztatottak többségét – esetenként közel teljes körét – érintette papírforma szerint. Ennek ellenére a legalacsonyabb bérszínvonalú ágazatokban általában a nemzetgazdasági átlagnál alacsonyabb bérdinamika realizálódott 2000–2002 között. Ebben a periódusban az összesített bruttó és nettó keresetek szinte azonos dinamikával változtak: a bruttó keresetek 40%-kal, a nettók 39%-kal emelkedtek. A statisztikai adatok visszaigazolják a mélyinterjúkból és a májusi keresetfelvétel feldolgozásából származó információkat: *a versenyszféra minimálbéren magas arányban foglalkoztató ágazatainak nem volt megfelelő forrása a bérszínvonal-emelés végrehajtására.* A törvényben rögzített minimális besorolási alaphér nem volt egyben garantált bér is. A nehéz helyzetben lévő vállalkozások ezért a bérszerkezet átalakításával – a teljesítmény különbségek elismerésére szolgáló mozgó bérek, pótlékok, prémiumok terhére – hajtották végre a papírforma

## A 2000-ben legalacsonyabb bérszínvonalú ágazatok helyzetének változása 2002-re

Megnevezés	Bérszínvonal Ft/fő/hó				Növekedési ütem 2002/2000 %-a alapján	
	Bruttó		Nettó		Bruttó	Nettó
	2000	2002	2000	2002		
Fafeldolgozás	53513	72997	36903	51718	136,4	140,1
Bőrtermék, lábbeli gyártása	53573	67375	37553	49232	125,8	131,1
Textíliák, textiláru gyártása	54203	69725	37633	50272	128,6	133,6
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	54807	81069	37658	56306	147,9	149,5
Halászat	55229	76802	38373	54073	139,1	140,9
Máshová nem sorolt feldolgozóipar	58274	79107	39728	55527	135,8	139,8
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	59538	84240	40905	58548	141,5	143,1
Építőipar	65164	86191	43095	58835	132,3	136,5
Egészségügyi, szociális ellátás	68065	103188	46301	67658	151,6	146,1

Forrás: mint az előző táblázatnál

szerinti minimálbér megadását. Ezzel párhuzamosan olyan teljesítménykövetelményeket állítottak, amelyek segítségével alig kényszerültek magasabb bérek kifizetésére, mint korábban.

A legalacsonyabb bérszínvonalú ágazatokban a foglalkoztatottak 70%-a fizikai dolgozó, akiket szinte kivétel nélkül minimális besorolási alpbéren foglalkoztatnak. A minimálbérek két év alatti csaknem 100%-os emelkedésének valós végrehajtása esetén ezen ágazatok bérszínvonalának messze a nemzetgazdasági átlag felett kellett volna növekednie.

A legalacsonyabb keresetű ágazatok közül csak a költségvetési rend szerint gazdálkodó egészségügyi és szociális ellátás tudott a nemzetgazdasági átlagnál magasabb bérdinamikát felmutatni, mert ott központi forrásokból fedezték a többletet.

A nemzetgazdaságilag magas kereseti dinamika kialakulásában a minimálbér emelésének kényszere annyiban játszott szerepet, hogy a vállalkozások többségénél a minimálbér tényleges biztosítása, a megemelt minimálbér bázisán a munkáltató által szükségesnek tartott kereseti különbségek fenntartása a szokásosnál magasabb bérkirámlást igényelt, s erre meg is volt a fedezetük. E kérdéskörön belül külön említendő, hogy információink szerint a vállalkozások topmenedzserei általában úgy értelmezik a helyes arányokat, hogy nekik minden körülmények között jár legalább az átlagos keresetemelkedés mértékének megfelelő emelés, keresetük színvonalától függetlenül.

A bérek kialakításakor az elsődleges mikroszintű szempont a cég profitabilitása, piaci helyzete. Ez az eredmény mindenképpen megfelel a piacgazdaságról alkotott elképzeléseknek. A második legjelentősebb „szempont-csoportba” tartoznak a munkaerő-állomány alakításával, illetve az emberi erőforrásból kihozható teljesítmények ösztönzésével kapcsolatos elemek.

Természetesen a környezeti hatásokra (adózás, hasonló vállalkozások bérszínvonala) adott vállalati reakciók is lényegesek, ezt fejezi ki az erre vonatkozó stratégiaelemeknek a har-

madik fontossági halmazba való berendezése. A minimálbérrel kapcsolatos szabályozásra adott válaszreakciók fontosságban csak ezek után jönnek. De ezek még mindig megelőzik az érdekegyeztető fórumok ajánlásainak figyelembe vételét és az uniós bérszínvonalhoz való közelítést. Ez persze érthető is, hiszen a vállalatok a munkaerőért nem uniós piacokon, hanem a magyar piacon „versengenek”. A költségvetési szféra dinamikus béremelésének hatása a vállalati vezetők fejében általában nem éri el a minimálbérrel kapcsolatos hatások, illetve az azokra való reagálás fontosságát (6. táblázat).

A piaci helyzet, a jövedelmezőség, a termelékenység alakulása az összes vállalatcsoport számára a legfontosabb beralakítási tényezőket jelenti. Az állami többségű vállalatvezetőktől a termelékenység a többi cégnél átlagosan 0,5 ponttal alacsonyabb értékelést kapott. Az állami és a magánszféra között tehát még mindig regisztrálható némi különbség ebben a tekintetben.

Az anyagi ösztönzést támogató bérpolitikát csak a jelentős mértékben minimálbéreseket foglalkoztató vállalkozások értékelték az átlagosnál kevésbé fontosnak. Ezeknek a cégeknek – a minimálbér-emelés miatt – vélhetően kevesebb forrásuk maradt az ösztönzésre, ezért vélekedtek a fenti módon.

A munkabéke megőrzése – a kapott adatok tanúsága szerint – a külföldi többségű vállalkozások menedzserei számára kevésbé fontos, mint az állami és a belföldi magáncégek vezetői számára.

6. táblázat

**Az adott évi keresetek kialakításában szerepet játszó tényezők fontossága\***

Tényezők	2002-ben	2003-ban
Az árbevétel alakulása	3,8	3,8
A nyereség/vesztés alakulása	4,0	4,0
A termelékenység alakulása	3,8	3,9
A minimálbér emelése	2,7	2,2
A minimálbér-emelésből adódó béarányok korrekciója	2,4	2,2
A megfelelő munkaerő-állomány kialakítása	3,2	3,2
A munkabéke megőrzése	2,9	2,9
A költségvetési szféra 2002-es kiemelt kereset-emelkedése, illetve annak 2003-as áthúzó hatása	1,9	2,0
Az anyagi ösztönzés erősítése	3,3	3,5
Igazodás a hasonló cégek kereseteihez	2,9	3,0
Igazodás a hasonló EU-cégek kereseteihez	2,2	2,3
A tb., az adózás szabályainak változása	3,1	3,2
Igazodás az érdekegyeztető fórumok ajánlásaihoz	2,2	2,2

\* Az egyes tényezőket – fontosságuk alapján – egy ötfokozatú skálán értékelték a válaszadók: 5: nagyon fontos 1: egyáltalán nem fontos. A közölt értékek a mintaátlagok.

A minimálbér kötelező emelése, illetve az ebből következő béarány-torzulások korrekciója a minimálbéreseket nem foglalkoztató cégek számára értelemszerűen egyáltalán nem fontos, míg azon vállalkozások számára, ahol a minimálbéren foglalkoztatott dolgozók aránya 50% feletti a fenti tényezők jóval fontosabbak, átlagos értékelésük rendre 3,9 és 3,3 (2002-ben), 3,3 és 2,9 (2003-ban). Ez utóbbitként említett gazdálkodó szervezetek rangsorában a minimálbérrel kapcsolatos tényezők általában megelőzik a hasonló cégekhez való igazodást – ellentétben a minta átlagával és a legtöbb vállalatcsoporttal.

A költségvetési szféra dinamikus béremelkedésének hatását elsősorban a mezőgazdasági vállalkozások értékelték fontosnak.

Az érdekegyeztető fórumok ajánlásai csaknem kizárólag a nagyvállalatok és a köztulajdonú cégek számára jelentenek valódi igazodási pontot. A 300 fő feletti cégek e tényezőt átlagosan 3,5-re értékelték, míg a mikrovállalatok 1,9-re. Az állami többségű cégek átlagos osztályzata 3,1, míg a külföldi és belföldi magántulajdonú vállalkozások hasonló értéke 2 körül alakul. Az ágazatok közül leginkább – a jelentős állami tulajdoni háttér mellett működő – szállítás, távközlés cégvezetői számára jelentenek ezek igazi iránymutatást. Az Országos Munkaügyi Tanács 2002-re vonatkozó 8–10,5 közötti ajánlását a versenyszféra bérei

érzékeltetően meghaladták a statisztikai adatok szerint, tehát a kérdőívekre érkezett válasz alapján kapott értékelés életszerűnek minősíthető.

A felmérésben részt vevő vállalkozások mintegy 60%-a foglalkoztatott minimálbérért dolgozó alkalmazottat 2002-ben. A 2001 decemberi megkérdezés során a minimálbéren is foglalkoztató vállalkozások aránya kétharmados volt. A válaszadó cégek mintegy egyötöde számolt be arról, hogy állományi létszámának több mint felét minimálbéreseket tették ki. A megkérdezettek fele úgy nyilatkozott, hogy a 2001–2003 közötti időszakban a minimálbér emelése gazdálkodási (azaz bérezési és foglalkoztatási) gyakorlatát valamilyen mértékben befolyásolja. Ugyanez az arány 2001 decemberében 57%-os volt.

A 2001 decemberi felmérés során megfogalmazott vállalati prognózisok szerint a minimálbéren történő foglalkoztatás arányainak növekedésére lehetett számítani 2002-ben, s 2003-tól pedig stagnálás várható. A 2003-as megkérdezések során adott helyzetértékelésekből viszont az tűnik ki, hogy a minimálbérért dolgozók aránya lényegében stagnált 2002-ben, s az elmúlt évben ennek az aránynak a határozott csökkenést várták a cégek. Mindez egyáltalán nem meglepő, ha a figyelembe vesszük a bérek határozott mértékű növekedését 2002-ben és valószínű emelkedését 2003-ban, továbbá a minimálbér szinten maradását 2003-ban. A változatlanág csak a minimálbér bruttó összegére vonatkozik, nettó összege emelkedett a teljes időszakra szóló adójóváírás miatt. Feltehetőleg a cégek egy része az összetörődött kereseti arányok széthúzására használja fel bérfeljesztési keretét, ami automatikusan a minimálbéreseket arányának apadásához vezet (7. táblázat).

Érdekes összefüggés rajzolódik ki a cégek foglalkoztatási tervei és a minimálbéreseket 2002-es aránya között. Az egyetlen csoport, ahol a minimálbéren foglalkoztatott létszám növelését tervezők vannak markáns többségben azok a vállalatoké, ahol a vonatkoztatási időpontban egyáltalán nem alkalmaztak minimálbér fizetése mellett dolgozót.

A minimálbéren történő foglalkoztatás elterjedtségét összefoglalóan jellemző mintaátlag, illetve a jelenség „története” és a közeljövőre vonatkozó prognózisok mögött mindkét évben jelentős méretbeli, ágazati és területi méretbeli különbségek húzódnak meg.

A rendelkezésre álló statisztikai adatoknak, a szakmai közvéleményben elterjedt nézetnek, s a korábbi megkérdezésekből származó információknak megfelelően, azokkal összecsengve a 2003-as felmérési ered-

7. táblázat

**A foglalkoztatottak létszámának várható alakulása  
2003-ban az előző évhez képest (%)**  
(2003 februári felmérés szerint)

A létszám	A minimálbérek aránya az összes foglalkoztatotton belül			
	0%	1-25%	26-50%	50% felett
Nő	54	36	30	33
Nem változik	15	14	26	20
Csökken	31	50	44	47
Összesen	100	100	100	100

mények is azt igazolják, hogy a foglalkoztatottak számával mért vállalati méret növekedésével egyre kisebb arányú a minimálbéren történő foglalkoztatás. Azon cégek aránya, amelyeknél a minimálbérek aránya meghaladja az 50%-ot a mikro-, a kis-, a közép- és a nagyvállalatok<sup>2</sup> körében rendre 28, 19, 11 és 7%. A foglalkoztatottak között 10% alatti a minimálbérek aránya a fenti méretcsoportok 41, 49, 53 és 74%-ában (8. táblázat).

8. táblázat

**A minimálbéren foglalkoztatottak aránya  
2002-ben (%)**

	10% alatt	11- 30%	31- 50%	50% felett	össze- sen
Mikrovállalkozások	46	14	9	31	100
Kisvállalkozások	55	16	8	21	100
Középvállalatok	57	20	10	13	100
Nagyvállalatok	71	12	7	10	100
Köztulajdonúak	62	22	10	6	100
Belföldi magántulaj.	51	16	9	25	100
Külföldi tulajdonúak	69	4	9	18	100
Mezőgazdaság	48	25	11	15	100
Ipar	58	19	4	19	100
Építőipar	56	10	7	27	100
Kereskedelem	43	13	14	30	100
Szállítás, távközlés	69	7	10	14	100
Szolgáltatások	57	11	10	21	100
Közép-Magyarország	43	18	12	26	100
Közép-Dunántúl	50	15	8	27	100
Nyugat-Dunántúl	58	14	8	19	100
Dél-Dunántúl	56	19	8	18	100
Észak-Magyarország	51	13	8	28	100
Észak-Alföld	48	17	12	23	100
Dél-Alföld	53	16	8	23	100
Magyarország összesen	54	16	9	21	100

Forrás: GKI felmérés 2003 február

A KSH adatai szerint a vállalkozás nagysága jelentősen befolyásolja az átlagkeresetek színvonalát. Ez a fejlett piacgazdaságú országokban is általános tapasztalat. A legalább ötven fővel dolgozó cégek kereseti előnye közel 80%-os az ötven főnél kisebb vállalkozásokkal szemben. A statisztikailag kimutatott különbséget nyilvánvalóan tompítja a zsebbe fizetés gyakorlata, amely a mikro- és kisvállalkozásoknál jóval elterjedtebb.

Méretnagyság szerint a mikrovállalatoké az egyetlen olyan cégcsoport, amelyben azon cégek aránya, amelyek a minimálbérek arányának növekedését jelezte 2002-ben az előző évhez képest meghaladja azokat, akik ennek az aránynak a csökkenéséről számoltak be. A 2003-ra vonatkozó prognózis szintén elütött a többi cégcsoportétól: a minimálbéren történő foglalkoztatás növekedésére számítók aránya a mintaátlagot meghaladta, az ennek csökkenését jelzők aránya viszont alatta maradt a mintaátlagnak.

A nemzetgazdasági ágak közül a leggyakoribb a minimálbéren történő foglalkoztatás a kereskedelemben és az építőiparban, a legkevésbé jellemző mindez a szállításra és távközlésre. Ezek az eredmények nem mondanak ellent a 2001 decemberi felmérés során kapott adatoknak. Akkor a mezőgazdasági vállalkozások is jóval az átlagnál magasabb arányúnak tartották a minimálbéren történő foglalkoztatás elterjedtségét. Az építőipar és a kereskedelem a KSH adatai szerint alacsony kereseti átlagú ágazatok, a kereseti egyenlőtlenségek ugyanakkor ezekben a szektorokban a legnagyobbak (9. táblázat).

Az iparon belül jelentős az egyes alágazatok közötti szóródás. A leggyakoribb a minimálbéren történő foglalkoztatás az élelmiszeriparban, valamint a feldolgozás, papír- és bútorgyártás, valamint a híradástechnikai termékek gyártása területén. Ezeken a területeken a mintaátlagnál lényegesen gyakoribb a minimálbéren történő foglalkoztatás. Valamivel kevésbé van a mintaátlag felett a textilipar. A másik szélső ponton a járműgyártás, illetve a gép- és berendezés-gyártás található. Ezek az adatok is meglehetősen hasonlítanak a 2001 decemberében regisztráltakhoz.

Az ágazati különbségek mindazonáltal jóval kisebbek, mint amekkora differenciákat a foglalkoztatott létszám szerint képzett csoportok között regisztráltunk. E két változó kombinációja viszont lényeges összefüggésekre mutat rá: a kereskedelmi és építőipari mikro- és kisvállalkozások esetében a minimálbérek

9. táblázat

**A minimálbéren foglalkoztatottak arányának változása az előző évhez képest (%)**

	2002-ben, tény				2003-ban, várhatóan			
	Nő	Nem vált.	Csökken	Összesen	Nő	Nem vált.	Csökken	Összesen
Mikrovállalatok	24	55	21	100	10	64	26	100
Kisvállalatok	23	41	36	100	13	53	24	100
Középvállalatok	33	34	33	100	5	45	50	100
Nagyvállalatok	43	14	43	100	0	23	77	100
Köztulajdonúak	44	25	31	100	5	36	59	100
Belföldi magántulaj.	27	43	30	100	10	53	37	100
Külföldi tulajdonúak	16	42	42	100	11	78	11	100
Mezőgazdaság	25	50	25	100	9	53	38	100
Ipar	30	42	28	100	8	46	46	100
Építőipar	28	32	40	100	25	67	8	100
Kereskedelem	30	35	35	100	8	45	47	100
Szállítás, távközlés	27	20	53	100	13	50	37	100
Szolgáltatások	26	51	23	100	6	72	22	100
Közép-Magyarország	28	44	28	100	8	57	36	100
Közép-Dunántúl	19	31	50	100	17	44	49	100
Nyugat-Dunántúl	15	49	36	100	13	57	30	100
Dél-Dunántúl	33	34	33	100	6	52	42	100
Észak-Magyarország	30	40	30	100	0	55	45	100
Észak-Alföld	26	45	19	100	7	52	41	100
Dél-Alföld	37	44	19	100	17	51	32	100
Magyarország összesen	28	42	30	100	9	54	37	100

Forrás: GKI felmérés 2003 február

foglalkoztatás elterjedtsége nagyobb, mint a mintaátlag kétszerese.

A minimálbéresek aránya az összes foglalkoztatottan belül 2002-ben jelentősen csökkent a szállítás és távközlés, és némileg az építőipar területén. A többi ágazatban nagyjából-egészében stagnálás volt regisztrálható. A 2003-ra vonatkozó prognózisok esetében az építőipar a „kakuktkotás” – ez az egyetlen ágazat, ahol a minimálbéres foglalkoztatás előfordulási arányának növekedésével számolnak a vállalkozások.

A vállalkozások tulajdoni háttér szerinti csoportjai közül a külföldi többségű cégek csoportja emelhető ki: ezek között a mintaátlagnál lényegesen alacsonyabb volt 2002-ben a minimálbéres foglalkoztatás elterjedtsége. A 2003-ra vonatkozó prognózisok szerint a hazai tulajdonú cégek inkább a minimálbéresek arányának csökkenésére számítanak, míg a külföldi többségi tulajdonúak stagnálást valószínűsítene (10. táblázat).

Az átlagkeresetek alakulásában 2000-ben még gyakorlatilag semmilyen különbség sem volt abban a tekintetben, hogy az adott vállalatcsoportokon belül

mekkora a minimálbéren foglalkoztatottak aránya. 2001-ben és 2002-ban azonban már más a helyzet. Ezekben az években, a magas arányban minimálbéren foglalkoztató vállalkozások bérdinamikája szignifikánsan meghaladta az alacsony arányban minimálbérért dolgozó cégeket. (A KSH adatai és a májusi keresetfelvételtől számított adatok ellentmondanak ennek az eredménynek!)

A 2003-ra vonatkozó – 2003 februárjában adott – prognózisok szerint ez a hatás csökkenőben van, a versenyszféra tehát három év alatt többé-kevésbé feldolgozta az állami szabályozás drasztikus módosulásának következményeit a vállalkozások véleménye szerint. A magas arányban minimálbéreseket foglalkoztatók némileg magasabb tervezett bérdinamikája a korrekciós folyamat kiteljesedésére utal. Ennél a jelenségnél azonban ismételtelen fel kell hívni a figyelmet a postai kérdés az azon módszertani problémájára, hogy általában a jobb helyzetben lévő cégek válaszolnak. A magas arányban minimálbéren foglalkoztatók közül a bérfejlesztésre egyáltalán nem gondolók feltehetőleg alulreprezentáltak a válaszok között. Vélhetőleg ez okozza az ellentmondást a felmérési és a számított adatok között.

### A májusi keresetfelvétel adatainak feldolgozásából levonható főbb következtetések<sup>3</sup>

A 2002. évi tényleges bérfolyamatok számottevően eltértek attól a pályától, amely a 2001-es tényadatok 2002-re történő előrszámítása idején valószínűnek látszott. Az eltérés a versenyszférában volt kisebb. A két lépcsős minimálbér-emeléssel terhelt két év bérnövekedése (33,7 %) – összehasonlítható foglalkoztatotti körre számítva – 6 ponttal volt több a prognosztizáltnál. A költségvetési szféra beralakulásának összetevői közül a 2002 szeptemberi közalkalmazotti bér-emelés új, nem tervezett növekedési tényező volt, amely a közalkalmazotti kör két éves bérnövekedésére vonatkozó prognózist (38,5 %) alaposan (mintegy 14 ponttal) ártírtta.

A bérnövekedési adatok eltéréseit nem elsősorban a bérarányok feszültségei determinálták. A verseny-

10. táblázat

## A bruttó átlagkereset növekedési üteme, 2000-2003

(előző év=100,0)

2000-ben	I.	II.	III.	IV.	V.
Fizikai	112.3	112.2	111.3	112.3	112.2
Szellemi	113.4	112.2	112.9	112.1	112.7
Összesen	113.2	112.9	112.5	112.8	112.9
2001-ben	I.	II.	III.	IV.	V.
Fizikai	114.0	115.3	117.3	121.0	116.0
Szellemi	113.5	114.5	116.3	121.8	115.3
Összesen	113.5	114.9	117.0	123.6	115.9
2002-ben	I.	II.	III.	IV.	V.
Fizikai	111.3	113.1	114.8	119.5	113.7
Szellemi	111.8	112.4	114.2	119.5	113.7
Összesen	111.7	112.9	114.2	120.8	113.9
2003-ben prognózis	I.	II.	III.	IV.	V.
Fizikai	108.6	108.7	108.6	108.4	108.4
Szellemi	108.5	109.2	110.0	109.6	108.8
Összesen	109.6	108.7	116.6	112.5	109.5

A minimálbérén foglalkoztatottak aránya az összes dolgozón belül: I. 0% II. 1–25% III. 26–50% IV. 50% felett V. nemzetgazdaság összesen

Forrás: GKI felmérés 2003 február

szféra alacsony átlagkeresetű, ezért a minimálbér-emeléskor kényszerhelyzetbe került ágazataiban nem volt tapasztalható átlagon felüli bérnövekedés. A vállalati méret szerinti differenciálódásnál a minimálbér-emelést könnyebben átvészelő nagy szervezetek vezetik a listát. Más a helyzet a közalkalmazotti körben, ahol a béripolitikai intézkedés elhatározásában, de különösen a végrehajtás differenciáltságában a minimálbér keltette feszültségeknek domináns szerepe volt.

A prognosztizáltnál magasabb, differenciáltan megvalósuló bérnövekedés a versenyszférában alig változtatott azokon az arányokon, amelyek a minimálbér-emelés nyomán kialakultak. Erre persze sem idő, sem érdemleges béripolitikai mozgástér nem volt 2002-ben. Jelentősebb változás e tekintetben 2003 elején sem volt várható 2003-ra, a helyzet annyival volt könnyebb a gazdálkodók számára, hogy a minimálbér 2003-ban nem növekedett, ezért a 2003-as bérforrásaik felhasználásakor orvosolhatták a legegésőbb aránytalanságok egy részét. A kereseti arányok összennyomódását jelzi, hogy 2000-ben a versenyszféra létszámának 37,1 százaléka keresett a minimálbér 1–2 szerez sávján belüli összeget, 2003-ban – prognózisunk szerint – a foglalkoztatottak 64,4 százaléka. A versenyszférában továbbra is jellemző, hogy az eltérő képzettséget, gyakorlatot igénylő, eltérő munkakörülmények között végzendő munkafeladatok nagy részét alig különböző

munkabérrel fizeti a munkaadó, mert egyelőre nincs módja a hagyományos bérkülönbségek visszaállítására.

A költségvetési szférában a 2000–2003 évek közti időtartam – időben különbözve – valamennyi fontosabb ágazat bérvizonyait jelentősen javította. A közgazdatsági és különösen közalkalmazotti területek évek óta fennálló kereseti elmaradását a versenyszférához képest 2003-ra sikerült minimálisra csökkenteni. A minimálbér-emelés keltette munkaköri béraránytalanságok nagy része megszűnt, vagy jelentősen enyhült. Megoldandó feladat a nem diplomás szakképzettek körében maradt, ezzel azonban most már könnyebben megbirkózhatnak a munkahelyi vezetők.

Ahogy az várható volt, a hazai keresetek szóródását a minimálbér erőteljes emelése érzékelhetően mérsékelte. Az átlag felett és az átlag alatt keresők átlagkeresetének hányadosa 3,12-ről 2,98-ra csökkent két év alatt a versenyszférában. Megnőtt a keresők alsó tizedének részesedése a keresettömegeből, miközben a felső tizedé a versenyszférában nem változott, a költségvetésiben csökkent.

Továbbra is azt tartjuk valószínűnek, hogy a kereseti hierarchia összennyomódását, amely a versenyszféra munkavállalóinak felét, kétharmadát érintette, a következő közeli években tágulás követi, amely a csökkenő nominálbér emelkedés adta lehetőségeknél több forrást igényel. Az arányok csillapított helyreállítása, 2003-as számítások szerint ötszázmilliárd forintot igényelt volna. Amennyiben a vállalkozások a versenyképesség megőrzése érdekében nem kényszerülnek a bérekkel való szigorú takarékosagra, úgy évente akár százmilliárd forint bértöbbletet is előidézhet az erőltetett minimálbér-növelés következményeinek kezelése a versenyszférában.

\* \* \*

Összességében megállapítható, hogy a 2002-es keresetnövekedési dinamika főbb okai az alábbiak voltak:

- Az éveken keresztül szigorú keretek közé szorított bérnövekedés kompenzációs hatása, mint igény.
- A keresetemelési igények politikai támogatottsága, összefüggésben a hatalomért folytatott kiélezett parlamenti választási harccal. Ez a minimálbér emelések mértékének kialakításában és a központi bérintézkedések mértékében nyilvánult meg.
- Az igények kielégítését lehetővé tevő korábbi kedvező gazdasági eredmények és a versenyképesség

romlását felvállaló gazdálkodói, továbbá az államháztartási hiány emelkedését megengedő állami magatartás.

A történések eredményeképpen *jelentősen nőtt a bérszínvonal és a reálkereset a költségvetési szférában, mert itt a végrehajtás anyagi háttere gyakorlatilag teljes körűen biztosított volt. A minimálbér-emelések által generált bérszínvonal-emelkedés részlegesen valósult meg.* A versenyszférában, ahol nem mindenütt voltak megfelelő források az emelés finanszírozásához, ott inkább csak a keresetek belső átstrukturálódása történt. *Egyidejűleg megindult néhány alacsony jövedelmezőségű, főleg külföldi bér munkán alapuló ágazat leépülése, elsorvadása.*

A cikk lezárásának időpontjában még nem álltak rendelkezésre a 2003. évi tényadatok, de a január-novemberi adatok alapján az látszik, hogy a folyamatok hozzátétőlegesen megfeleltek a várakozásoknak.

2003 január-november között az öt és több főt foglalkoztató vállalkozásoknál, valamint a költségvetési intézményeknél foglalkoztatottak bruttó nominális átlagkeresete 12,5%-kal, a nettó 15,2%-kal, a reálkeresete 10,1%-kal haladta meg az előző évit. A versenyszférában ugyanezek az értékek rendre 8,9; 12,8; 7,8%, a költségvetésiben 19,2; 19,7; 14,4%. A versenyszféra fizikai foglalkoztatottjainak bruttó keresetei 6,7%-kal, míg a nettók 13,8%-kal emelkedtek, a költségvetési fizikaiak esetében valamivel szolidabb az elnyílás: 13,8, illetve 19,9%.

2003-ban a makrogazdasági eredményekkel összhangban nem álló bériáramlás okai a következőkben foglalhatók össze:

- A költségvetési szférában a korábbi keresetemelkedés áthúzó hatása, valamint az erőteljes létszámbővülés, mely az EU-csatlakozáshoz elengedhetetlen intézményrendszer kiépítésével függ össze a közigazgatásban, illetve a megemelkedett keresetek létszámvonzó hatásával az egészségügyben és az oktatásban.

- A versenyszférában folytatódott mikroszinten a kereseti különbségek helyreállítására irányuló tevékenység a kellő forrásokkal rendelkező cégek körében, és az adózási szabályok megváltozása következtében az alacsony átlagbéru ágazatokban a nettó keresetek alakulása számottevően és a korábbiaktól teljesen eltérő módon meghaladta a bruttó keresetek növekedését, mely igen magas reálkereseti mutatókhoz vezetett. A fizikaiak esetében tehát a költségvetés jelentős forrásokat hagyott a munkáltatóknál a nettó keresetemelkedések megfinanszírozására.

2004-ben várhatóan ellentétesen ható folyamatok alakítják majd a bériáramlást:

- A költségvetési szférában a költségvetési hiány mérséklése érdekében megszorító intézkedésekre kerül sor, melynek során a reálkeresetek szinten tartását biztosító béremelésekre lehet számítani a létszám enyhe emelkedése, esetleg stagnálása mellett.
- A versenyszférában a minimálbér emelése ismét némi feszültséghez vezet, mert a helyreállítási szakaszt visszaveti, illetve a forrásokkal rendelkező vállalati körben magasabb bériáramláshoz vezethet a mikroszinten kívánatos kereset különbségek megőrzése; az adózási szabályok változása az alacsony kereseti színvonalú körben megismétli a 2003-as tendenciákat a nettó-bruttó bér elnyílásában.

#### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A GKI Rt. felmérései 2001. december és 2002. január között, valamint 2003 februárjában kerültek lebonyolításra
- <sup>2</sup> A GKI felmérésre vonatkozóan a következő definíciókat alkalmaztuk. Mikroállalat a 20 fő alatt, kisvállalat a 21 és 50 fő között, középvállalat az 51 és 300 fő között, s végül nagyvállalat a 300 főnél többet foglalkoztató gazdasági társaság.
- <sup>3</sup> A kutatás során a Foglalkoztatási Hivatal májusi keresetfelméréséből származó adatokat két alkalommal dolgoztuk fel. Először 2002 elején a 2001-es tényadatokat, melyekből előreszámítást végeztünk 2002-re, majd 2003 elején a 2002-es tényadatokat és előreszámítást végeztünk 2003-ra, továbbá összehasonlítottuk a 2002-re vonatkozó előreszámítást a tényadatokkal.