Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe – egy kutatás háttere

Egy üzleti vállalkozás sikere nemcsak saját, belső folyamatainak eredményes és hatékony megszervezésétől függ, hanem egyre inkább attól is, hogy miként teljesítenek üzleti partnerei, s hogyan képes együttműködni velük. Hogyan járulnak hozzá a beszállítók az eredményes és hatékony működéshez? Hogyan teljesítenek a közvetítők, melyeken keresztül a vevőkhöz eljut a vállalat terméke? Mennyire képes a vállalkozás együttműködni ügyfeleivel, s megfelelni elvárásaiknak? Egy-egy cég üzleti teljesítményét sok szereplő teljesítménye és együttműködése befolyásolhatja, ami felhívja a figyelmet az üzleti kapcsolatok jelentőségére.

Az *üzleti kapcsolatok* kérdése egyre hangsúlyosabban jelenik meg számos menedzsmenttudomány szemléletében. A *marketing* területén a szervezetközi, illetve kapcsolati marketing, a logisztikához kapcsolódóan a vevő-szállító kapcsolatok kezelése, az ellátási lánc menedzsmentje kap fontos szerepet. A vállalati *stratégia* kiemelt kérdései közé tartozik az ügyfélkapcsolatok kezelése, a stratégiai szövetségek, illetve – az ellátási lánc szemléletéhez hasonlóan – a vállalati hálók kérdése. A *vezetői számvitel* fejlesztésében fontos kérdés a szállítók értékelése és a vevőkkel való kapcsolat vállalati teljesítményre gyakorolt hatásainak követése. A vállalatok értékelése során a nehezen számszerűsíthető elemek között figyelmet kap a vállalkozás kapcsolatrendszere is.

Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe c. kutatásunkat 2002-ben indítottuk el az OTKA (F037789 sz. projekt) támogatásával, a BKÁE (ma: Budapesti Corvinus Egyetem) Vállalatgazdaságtan tanszékén. Célja az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének elemzése és az üzleti teljesítményre gyakorolt hatásainak vizsgálata. Kutatásunkban kiemelten fontosnak tartjuk, hogy különböző gazdálkodástudományi diszciplinák közelítésmódját, szemléletmódját megismerve és alkalmazva multidiszciplináris módon közelítsük meg az üzleti kapcsolatok kérdését. E szemléletmód jegyében 2003 végén az „Üzleti kapcsolatok és értékteremtés" c. konferencián arra kértük a különböző szakterületeken kutató és oktató kollégákat, hogy az általuk képviselt gazdálkodástudományi diszciplína szemszögéből fogalmazzák meg, hogyan jelenik meg az üzleti kapcsolatok kérdésköre az adott területen, milyen szemléletmód, illetve eszközök kapcsolódnak az üzleti kapcsolatok kezeléséhez. A Vezetéstudomány e száma négy, a konferencián elhangzott előadás továbbfejlesztett, bővített változatát fogja csokorba:

„Az *üzleti kapcsolatok értékelése*" című bevezető cikkemben a teljesítménymérés és a teljesítménymenedzsment szemszögéből vizsgálom az üzleti kapcsolatokat. Az üzleti teljesítménymérés hagyományosan a vállalati teljesítményre koncentrál, azonban e területen is egyre nagyobb figyelmet kapnak az üzleti partnerek: a vevői elégedettség, majd a vevők jövedelmezőségének vizsgálata, illetve a beszállítói oldalon (a beszerzési és logisztikai feladatokhoz kapcsolódóan) a szállítók értékelése. A cikk előbb az üzleti kapcsolatok vállalati teljesítményre gyakorolt hatásait vizsgálja, megkülönböztetve a partnerek teljesítményét és a kapcsolatok jellemzőit, s a partnerek egyedi értékelése mellett kiemelve a partnerportfólió értékelésének

szerepét is. A cikk második része az üzleti teljesítménymérés és -menedzsment eszköztárát és szemléletmódját veszi górcső alá: hogyan támogatják, támogathatják az üzleti kapcsolatok eredményes és hatékony kezelését, s fejlesztését?

Mandják Tibor „Marketing szemléletmód és üzleti kapcsolatok" című munkájában azt vizsgálja, hogy a különböző marketingterületek hogyan járulnak hozzá az üzleti kapcsolatok jobb megértéséhez, megismeréséhez. A marketing-szemléletmód sajátosságainak kiemelését követően a szervezetközi marketing megközelítése kerül a tárgyalás középpontjába – összhangban az üzleti kapcsolatok meghatározásával, melyek „az üzleti hálózatba ágyazott két szervezet közötti interaktív cserekapcsolatokként" értelmezhetők. A cikk e meghatározást alátámasztva részletesen kifejti az üzleti kapcsolatok elemeit, folyamatait, következményeit, s menedzselésének kérdéseit.

Az üzleti kapcsolatok kezelése természetszerűen stratégiai kérdéseket is felvet. A stratégiai menedzsment szemszögéből vizsgálódik *Pecze Krisztina „Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból"* című tanulmányában, kiemelve a stratégiai céloknak való megfeleltetés szerepét az üzleti kapcsolatok kezelésében. A szerző áttekinti az üzleti kapcsolatok felértékelődésének tényezőit, meghatározza a stratégiai szempontból releváns kapcsolatokat, s áttekinti ezek elemzésének elméleti hátterét, felvázolva egy folyó kutatás elemzési keretét. A cikk második része az üzleti kapcsolatok vizsgálati szintjeit mutatja be: a kétoldalú üzleti kapcsolatokat, egy adott vállalat üzleti kapcsolatait, illetve vállalatok egy adott csoportjának üzleti kapcsolatait állítva a középpontba.

Az üzleti kapcsolatok jelentőségének felismerésével növekszik az igény is, hogy számszerűen is kifejezhessük e kapcsolatok értékét, s hatásukat a tulajdonosi érték növekedésére (vagy éppen csökkenésére, hiszen a kapcsolatok értékrombolóak is lehetnek, ha például hiányzik a stratégiai megfelelés, vagy nem kellően hatékonyan és gazdaságosan működnek). *Juhász Péter* cikke *„Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelésének lehetőségei"* címmel a vállalatértékelés eszköztárát, ezen belül is a szellemi javak értékeléséhez kapcsolódó lehetőségeket vizsgálja, s alkalmazza az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelésére. A négyféle értékelési elv (a költségalapú, a piaci alapú, a jövedelemalapú rendszerek, illetve a különböző mutatószámrendszerek) áttekintése is jól példázza, hogy az üzleti kapcsolatok mérése és értékelése igen komplex feladat.

Összeállításunk is tükrözi, hogy az üzleti kapcsolatok kezelése, menedzselése, s a vállalati célok szolgálatába állítása sok szempontú, összetett feladat. Reméljük, hogy e válogatás is hozzájárul e kérdéskör fogalomrendszerének, szemléletmódjának, eszközeinek áttekinthetőségéhez, megértéséhez. Ezért rendeztük a témát több szempontból körbejáró konferenciát, melyre épülve elkészülhetett e cikkcsokor is. E céllal folytatjuk kutatásunkat a hazai vállalati gyakorlat feltárásával, a BCE Versenyképesség Kutatóközpont „Versenyben a világgal" kutatási programja több mint 300 vállalatra kiterjedő kérdőíves felmérése adatainak elemzésével, valamint vállalati esetek feldolgozásával. Bízunk benne, hogy e tapasztalatok is hozzájárulnak ahhoz, hogy az üzleti kapcsolatok valóban értéket teremtsenek.

Wimmer Ágnes
az „Üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe" c.
kutatás vezetője

PECZE Krisztina

AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ÉRTÉKTEREMTŐ SZEREPÉNEK VIZSGÁLATA STRATÉGIAI NÉZŐPONTBÓL

Az üzleti kapcsolatok szerepének vizsgálata interdiszciplináris megközelítést igényel. Ez a tanulmány a stratégiai menedzsment szemszögéből foglalja össze azokat a témaköröket, melyek az üzleti kapcsolatok vizsgálatához kapcsolódnak. Az üzleti kapcsolatok felértékelődésének tényezőit követően meghatározza a stratégiai szempontból releváns üzleti kapcsolatokat, röviden bemutatja a kutatás hátterét képező elméleti megközelítéseket, majd ezekre építve az üzleti kapcsolatok vizsgálatának lehetséges szintjeit.[1]

Az üzleti kapcsolatok és azok rendszerét vizsgáló nézőpont mögött az eredetileg a termelési stratégia kialakításához kapcsolódó venni vagy gyártani kérdés felértékelődése húzódik meg. Ez a kérdés a szervezetközi kapcsolatok szerepének előtérbe kerülésével a *venni, gyártani vagy kooperálni* kérdéssé alakult át, és a vállalati stratégia kialakítása során fontos döntési kritériumként jelenik meg. A vállalatok stratégai céljaik megvalósításakor nemcsak saját tevékenységükre tekintenek, hanem a környezeti komplexitás által támasztott követelményeknek megfelelően egy tágabb kontextusba helyezik azokat a tevékenységeket, melyeket saját maguk kívánnak elvégezni, másoktól megvásárolni vagy más szereplőkkel együttműködve végrehajtani. Ezt a kiterjesztett szemléletmódot az *ellátási lánc*[2] jelenti, ami különböző vállalati tevékenységek, értékláncok összekapcsolódásával nyújt értéket a végső fogyasztó számára. Mivel a vállalati értéklánc a szállítói és vevői oldalon kapcsolódik az ellátási lánchoz, a másik a kapcsolódó szemléletmód a *kapcsolatmarketing*[3]. Ez a tanulmány alapvetően *stratégiai menedzsment* nézőpontból tekint az üzleti kapcsolatokra, azonos szemléletmódot tükröz, mint az említett két, a kutatásunk során szintén alkalmazott koncepció. Mindhárom nézet hátterében az az alapkérdés húzódik meg, hogy hogyan tudjuk lebontani a szervezeti határokat és felváltani őket különböző üzleti kapcsolatokkal a vállalati stratégia sikeres megvalósítása érdekében.

A kutatás gyakorlati relevanciáját az adja, hogy Magyarországon is jórészt befejeződött az a folyamat, ami az Egyesült Államokban és a fejlett világ más részein már a nyolcvanas években megkezdődött, vagyis a nagyvállalati forma felbomlása, amit új alapokon szerveződő üzleti kapcsolatok hálózata alkot. Különböző iparágakban a vállalati hierarchiát önálló üzleti egységek együttesei váltották fel. Ezt a sokkal inkább piac irányította képződményt közkeletűen üzleti kapcsolatok hálózatának nevezik, ami mind az elméletalkotó, mind a gyakorlati szakemberek számára fontos gazdálkodástani kérdéseket vet fel, így vizsgálata célszerű. A magyar gazdaság számára a vállalatközi kapcsolatok alakulása szintén rendkívüli jelentőséggel bír, hiszen a piacgazdaság immár több mint egy évtizedes működése során kialakult vállalati kapcsolatrendszerek meghatározzák a magyar gazdaság fejlődését, a reálszféra versenyképességére gyakorolt hatását tekintve fontos tényezői az Európai Uniós csatlakozás sikerének is. Bármely ország gazdaságát jellemzik a vállalatközi kapcsolatrendszerek formái, illetve, hogy ezek a kapcsolatrendszerek mennyiben összeegyeztethetők a nemzetközi tendenciákkal. Egyre fontosabbá válik tehát, hogy a vállalatok ismerjék, és értékelni tudják az egyes létező, vagy potenciális üzleti

kapcsolataikat, s e tudás alapján képesek legyenek azok megfelelő működtetésére a vállalat értékének növelése érdekében.

Az üzleti kapcsolatok felértékelődésének tényezői

Napjainkban megfigyelhető tendencia, hogy az egyre rövidebb időközönként megjelenő új technikai lehetőségek hatására a termékéletgörbék rövidebbek, az új termékek, szolgáltatások megjelenése gyakoribb. Az *innovációs periódus megrövidítése* egyre inkább túlfeszíti az egyedi szervezet hatáskörét, és ily módon a stratégiai együttműködéseket támogatja, amelyekben a cégek felosztják az új termékek fejlesztési szakaszának rövidüléséből fakadó terheket (Camagni, 1991).

További meghatározó tényező a globalizáció jelensége, ami egyrészt jelenti azt a lehetőséget, és egyben kényszert a vállalatok számára, hogy megkeressék a legmegfelelőbb helyet és módot az adott tevékenység elvégzésére. A multinacionális vállalatok külföldi működőtőke beruházásokon keresztül hozzák létre saját leányvállalati hálózatukat (Bayer – Czakó, 1999). A helyi vállalatok számára a világgazdaság vérkeringésébe való bekapcsolódási lehetőséget jelenti egyrészt a globális vállalatok beszállítói hálózatában való részvétel, másrészt a helyi sajátosságoknak megfelelő, és a helyi piacot kiszolgáló vállalatok hálózatába való bekapcsolódás. Napjaink világgazdasági trendjeinek jellemzői között megfigyelhető tehát egyrészt a *globalizáció,* ami a multinacionális társaságok előretörésével jellemezhető, és emellett egy *lokalizációs* folyamattal is, ami a kisebb földrajzi régiók, a helyi specialitások kifejlődésének kedvez.

A gazdasági környezet felgyorsult, sok esetben kiszámíthatatlan változásai megváltoztatták a verseny dimenzióit is. A vállalatok már nem csupán termékeikkel, szolgáltatásaikkal versenyeznek egymással, hanem a létrehozásukhoz szükséges képességek terén is. Ezek folyamatos megújítása egyre inkább úgy tűnik, hogy kollektív tevékenységek útján valósítható meg, ahol az egyes résztevékenységek változási rugalmassága igen nagy. A stratégiai együttműködések példátlanul gyors elterjedése, sok más dolog közt, a *cégek kockázatcsökkentő kísérletének* tulajdonítható.

Az üzleti kapcsolatok működtetésével jelentős *költségmegtakarítások* érhetők el. Ez már önmagában elegendő indokot jelent, hiszen a kilencvenes évek vállalati gazdálkodására leginkább a költségek csökkentése révén elért hatékonyságnövelés volt jellemző.

Mindezeket összefoglalóan tehát amennyiben a környezeti feltételekhez való egyik legmegfelelőbb alkalmazkodás módja a vállalatok közötti üzleti kapcsolatok révén valósítható meg, ez azt jelenti, hogy ennek legfőbb mozgatórugója a vállalatok hosszú távú nyereséges működésének biztosítása. A vállalatok tehát azért kooperálnak, alakítanak ki új üzleti kapcsolatokat, hogy csökkentsék költségeiket, növeljék tevékenységeik hatékonyságát, megosszák a kockázatot stb., és ezáltal hosszabb távon saját nyereségességük, s a *vállalatuk értékének növeléséhez* járuljanak hozzá.[4]

A stratégiai szempontból releváns üzleti kapcsolatok

A társadalmi munkamegosztásban különböző tevékenységek kapcsolódnak össze. Ezek között a tevékenységek között szervezeti határok húzódnak meg, melyek lehetnek vállalaton belüliek, illetve vállalaton kívüliek is. A belső és külső határvonalak kettős megkülönböztetése a stratégia szempontjából az azonos vagy eltérő tulajdonoson alapul. Ezt azért fontos kiemelni, mert a vállalati stratégát a tulajdonos határozza meg (Rappaport, 2002), így az üzleti kapcsolatok a partnerek összeegyeztethető stratégiájára épülnek. Belső határokról van szó tehát különböző jogi személyiségű vállalatok esetében is, ha tulajdonosuk azonos. A külső vállalati határ elsődleges meghatározója pedig a különböző tulajdonos és az általa meghatározott stratégiai irány. A stratégiai menedzsment szempontjából azok az üzleti kapcsolatok fontosak, melyek leginkább befolyásolják a vállalati stratégia megvalósítását. Másképpen fogalmazva leginkább hozzájárulnak a vállalati értékteremtéshez. Stratégiai nézőpontból elsősorban tehát a tulajdonosi érték növekedésére gondolunk, kiemelve, hogy ez szorosan összekapcsolódik a vevői érték növekedésével. Ahogy a vállalat alapvető célját tekintve a nyereségszerzés, mint cél elválaszthatatlan a fogyasztói igény kielégítésétől, a *tulajdonosi érték* tartós növekedése sem valósítható meg a *vevői érték* gyarapodása nélkül.

A kutatás egyik legfontosabb kérdését képezi, hogy hogyan tudjuk meghatározni és megfelelő módon működtetni a vállalat számára azokat az üzleti kapcsolatokat, melyek az értékteremtésben a legnagyobb szerepet játsszák.

A kutatás számára meghatározó elméleti keret

A stratégiakutatás számos kutatási területhez, más tudományterület által vizsgált jelenséghez kapcsolódik, és korántsem egységes elméleti iskolát takar. Mintzberg (1990) a stratégiai menedzsment területén kialakult gondolati iskolákat kilenc kategóriába sorolta[5]. Gondolati iskola alatt a stratégiai menedzsment témakörében kikristályosodott gondolatok skáláját érti, amely a kutatók egy konkrét csoportjához kapcsolódik. Ennek a megközelítésnek az az előnye, hogy mindegyik iskola hozzáadott értékét és konkrét hiányosságait elég jól fel lehet térképezni. Mintzberg ugyanakkor kimutatta, hogy mindegyik iskola a teljes kép valamelyik aspektusával foglalkozik, és figyelmen kívül hagyja a többi nézőpontot. E tanulmánynak nem célja minden stratégiai menedzsmentiskola bemutatása. Azon elméleti irányok ismertetésére szorítkozik, melyek véleményünk szerint jól alkalmazhatók az üzleti kapcsolatok kutatása elméleti keretének kialakításához. Ehhez Elfring és Volberda (1996) szintetizálási kísérletéhez hasonlóan a kutatásunk számára legfontosabbnak tartott elméleti megközelítéseket vesszük sorra[5]. Ezzel elfogadva Bowman (1990) azon meglátását, hogy a stratégiamenedzsment területén belül szélsőségesen szétválnak egyrészt az *analitikus megközelítések,* amelyek nagyon szorosan kapcsolódnak a konkrét alapdiszciplínához, másrészt pedig a *klinikai megközelítések,* amelyek elsősorban a stratégiai menedzsmenten belüli fogalmak és technikák kidolgozásával foglalkoznak. Whitley (1984) terminológiáját követve elmondhatjuk, hogy az analitikus megközelítés esetén a stratégiai kutató egy alapdiszciplínát választ csoportként, míg a klinikai megközelítésnél a kutató elsősorban a menedzsmentre vagy a vezetésre koncentrál, mint fő csoportra. Az analitikus megközelítés egy elméletorientált, tudományos megközelítés, amely szisztematikus megfigyelésekre és mérésekre alapul. Minden kutató, aki a stratégiai menedzsmentnek valamelyik analitikus iskolájába tartozik, ugyanazt a szigorú módszertani alapelvet használja. A klinikai megközelítés viszont problémaorientáltabb. Ebben az induktív megközelítésben fontos a kutató szubjektív ítélete, értékelése, a kísérletező módszer. Az eredmény pedig egy leíró tudás, amely alapfogalmak, eszközök, csináld vagy ne csináld útmutatásokként jelenik meg. A klinikai megközelítés nem épül egy konkrét elméletre, inkább multidiszciplináris megközelítést alkalmaznak, amelyben a legfontosabb értékelési kritérium az, hogy a megoldás megfelelő legyen. Kutatásunkban tehát a klinikai megközelítést alkalmazzuk, melyhez a következő elméletekre támaszkodunk.

A *társadalmi struktúra elmélete* a strukturális tényezők szerepét hangsúlyozza a kapcsolatok elősegítésében. Az elmélet arra tesz kísérletet, hogy az együttműködések megjelenését a vállalatokat körülvevő teljes rendszer feltételeiből vezesse le. A struktúrák személyek, csoportok, szervezetek és ezek kapcsolatainak társadalmi pozícióiból épülnek fel, melyek egyszerre különbözőek és egymáshoz kapcsolódók. A társadalmi struktúraelmélet a kapcsolaton kívüli dimenziókra tekint az együttműködés és a koordináció előrejelzéséhez.

Fontosnak tartjuk továbbá a kapcsolódó *beágyazottsági szemléletet* (Granovetter, 1985), amelyben a társadalmi kontextus fogalma nem egyszer s mindenkorra szóló befolyás, hanem egy állandó, az interakciók során mindvégig épülő és újraépülő folyamat. A gazdasági szereplők nem viselkednek a társadalmi kontextuson kívüli atomizált egyedekként, és nem követnek kitartóan szolgai módon változtathatatlan szokásokat vagy normákat. Következésképp, az opportunizmus nem kezelhető a gazdasági viselkedés külső meghatározó elemeként. Erre az elméletre épül a kutatás során az üzleti kapcsolatok kontextuális tényezőinek vizsgálata.

A *tranzakciós költségelmélet* és a stratégiaelmélet kapcsolódásának egyik kiemelt területeként kezelhető annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a cég előállítson vagy megvásároljon egy bizonyos árucikket vagy szolgáltatást. Ez a tranzakciós költségelmélet szerinti megfogalmazásban a piac vagy a hierarchia közötti választást jelent. Az előállítás kontra megvásárlás kérdésével foglalkozó korábbi kutatásokat jelentősen befolyásolta a tranzakciós költségelmélettel foglalkozó közgazdászok nézete, akik azt hangsúlyozták, hogy bármilyen tranzakciónak milyen velejáró szerződéskötési veszélyei vannak (Williamson, 1975). Kutatásunk során az üzleti kapcsolatokra vonatkozóan azt mondhatjuk, hogy piac és hierarchiától különböző együttműködési forma kialakításának köztes helyzetekben van értelme, amikor a tranzakciós költségek nem olyan magasak, hogy hierarchikus kontroll lenne szükséges, de nem is olyan alacsonyak, hogy lehetővé tennék a piaci alapú csere tranzakciót.

A *hálózati szemlélet* arra hívja fel a figyelmet, hogy minden egyes tranzakció korábbi kapcsolatok sorába, illetve egy szélesebb kapcsolati hálóba illeszkedik. Emiatt alaposan át kell vizsgálni, kibővíteni a tranzakciós költségekkel és a szerződéskötéssel kapcsolatos értelmezéseket (Gulati, 1995). A tranzakciós költség megközelítés továbbá azt hangsúlyozza, hogy a tranzakciók költségének csökkentésével hatékonysági előnyhöz lehet jutni, de a hálózati perspektíva szerint figyelembe kell azt is venni, hogy milyen stratégiai előnyök származnak abból, hogy nemcsak egyetlen kapcsolatot optimalizál a cég, hanem az egész kapcsolati hálóját (Dyer – Singh, 1998). Ehhez igazodva kutatásunk célja nemcsak az egyes üzleti kapcsolatok jellemzőinek, és azok működtetési gyakorlatának önmagukban történő vizsgálata, hanem a vállalati kapcsolatportfólió értékelése is.

A vállalat és a környezet kapcsolatának leírásakor az *erőforrás-alapú* elmélet a külső erőforrásoktól való függést helyezi vizsgálatai középpontjába. A szervezetek túlélése az erőforrások megszerzésének és megtartásának képességén múlik (Pfeffer – Salancik, 1978). A stratégia- és vállalatelméleti szakemberek rámutattak arra, hogy egyetlen szervezet sem képes minden szükséges erőforrást saját maga előállítani, ezért más szervezetektől kell azokat beszerezniük. Erre alapozva megkülönböztethetünk a vállalatok szempontjából saját, birtokolt erőforrásokat és megszerezhető erőforrásokat. Az erőforrások egy része egyben a vállalatok központi kompetenciáit is jelenti – azaz olyan szakértelmet és különleges képességet, mely adott időben versenyelőnyt jelent a releváns piacokon (Prahalad – Hamel, 1990). A vállalatok üzleti kapcsolatai fontos szerepet játszanak a képességek átadásában és cseréjében, tehát nemcsak a piaccal és a hierarchiával szemben jelentenek alternatívát, hanem a készségek megszerzésének is egy lehetséges módját jelentik.

Ellentétben az előbbi elméletekkel, a *tudásra alapozott elmélet* nem jogi keretként, szerződéshalmazként vagy a hierarchikus koordináció megvalósulásaként kezeli a vállalatot, hanem egyfajta tudás, ismerethalmazként. A verseny hagyományos felfogása szerint a környezeti feltételek és az iparág alapvető jellemzői határozzák meg a vállalati stratégiát. A tudásalapú elmélet ennek nem mond ellent, csak kihangsúlyozza az állandóan változó környezeti tényezők közül a tudás felértékelődésének szerepét. Ily módon azzal, hogy úgy tekint a tudásra, mint a vállalat legfontosabb erőforrására, egyben az erőforrás-alapú elmélet egyik válfajának is tekinthető (Grant, 1996).

Hamel egy többed magával írt cikkében (Hamel et al., 1989) amellett érvelt, hogy a japán és amerikai cégek között kötött szövetségek közül sok úgy ért véget, hogy az amerikai cég jelentős versenyhátrányt szenvedett, mert a japán partnerek mindent eltanultak, amit lehetett, azután pedig felmondták a szövetséget, hogy önállóan aknázzák ki az újonnan eltanult tudásból eredő lehetőségeket. Azóta már elfogadott és több kutató által továbbfejlesztett gondolat az, hogy minden kétszereplős kapcsolatot tanulási versenyfutásként kell tekinteni, amelyben az egyik partner a gazdasági megtérülés nagyobb hányadára tesz szert, mivel jobb tanulási készségekkel vagy befogadó kapacitással rendelkezik. Kutatásunkban a vállalatok közötti partnerkapcsolatokon belüli tudástranszfert is vizsgáljuk annak figyelembevételével, hogy míg a tanulási versenyfutás irodalma általában a kétpólusú elemzési szintre összpontosít, fontos annak vizsgálata, hogy a versenyfutások dinamikáját befolyásolhatja az is, hogy az egyes partnerek a szövetségen kívül milyen tevékenységi portfólióval rendelkeznek, vagy milyen a relatív tevékenységi kiterjedtségük vagy tevékenységi körük. Például, ha az egyik partner csak egy üzleti kapcsolatrendszerhez kapcsolódik és nincs más üzleti szegmens, amelyben kiaknázhatja azt, amit a kapcsolatból tanul, akkor valószínű, hogy a szövetségben maradás közös hasznát nagyobbnak fogja értékelni, mint azt a hasznot, amit a gyors tanulás révén a szövetség felmondásával önállóan el tudna érni.

A *megbízó-ügynök* elmélet azokkal a problémákkal foglalkozik, amelyek akkor lépnek fel, amikor az egyik fél, a megbízó egy másik felet, ügynököt bíz meg valamely munka elvégzésével. Az ügynökség problémái az ilyen jellegű munkamegosztás során kialakuló információs aszimmetriából és a két fél ellenkező céljaiból és kockázatvállalási preferenciájából erednek (Fama – Jensen, 1983). Az ügynöki rendszer költségeinek két típusa van: (1) befektetések ellenőrzési rendszerekbe, amelyek célja a megbízó információhiányának csökkentése; és (2) teljesítményalapú ösztönzések által a kockázat ügynökre hárításának költsége. Az ügynökelmélet egy hatékonysági kritérium alapján megjósolja, hogy a megbízó és az ügynök közötti szerződés alapját melyik irányítási forma fogja képezni. Kutatásunk számára hasznos az ügynökelmélet az olyan szervezeti kapcsolatok megértéséhez, amelyekben az irányítást különböző célok és hiányos információ feltételei mellett kell gyakorolni. Az elmélet azért értékes, mert pontosan meghatározza, hogy

a szerződő felek között hogyan oszlik meg a kockázat, hogyan váltják ki egymást az információ és a kockázatviselés költségei, és hogy melyek a szerződéses kapcsolatok ösztönzői, így felhasználható a piaci cserekapcsolatok és a szervezeti hierarchia között kialakuló egyéb kapcsolati formák vizsgálatára.

Az üzleti kapcsolatok vizsgálatának szintjei

A kutatás előkészítése során áttekintett szakirodalom alapján az üzleti kapcsolatokat három szinten kívánjuk vizsgálni. A három szint különbözőségét a vizsgálat tárgyának különbözősége adja. Ezek nem egymást kizáró, inkább részhalmaz jellegű kapcsolatban állnak egymással. A három elemzési szint a következő:

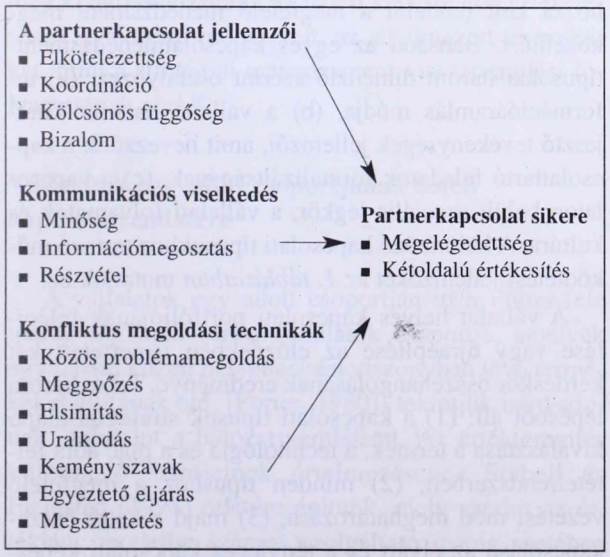
1. a kétoldalú üzleti kapcsolatok vizsgálata,
2. egy adott vállalat üzleti kapcsolatainak vizsgálata,
3. vállalatok egy adott csoportjának üzleti kapcsolatrendszere.

A kétoldalú üzleti kapcsolatok vizsgálata

A kétoldalú kapcsolatok vizsgálatához kiindulásként elsősorban Mohr és Spekman (1994) által felállított szociálpszichológiai *„sikeres partnerkapcsolati modellt"* használjuk. Modellükben két sikeres partnerkapcsolati indikátort használnak: egy objektív indikátort (eladási mennyiség áramlása a partnerek között) és egy érzelmi mértékegységet (elégedettség a másik féllel). A kapcsolat sikere attól függ, hogy a partnerkapcsolatnak hogyan sikerül megvalósítania a partnerek által felállított teljesítmény elvárásokat. Ezek az *1. ábrában* összefoglalt tényezőktől függnek.

1. ábra

A partnerkapcsolat sikeréhez társított tényezők



Forrás: Mohr, J. and Spekman, R. 1994: 137 . o.

Kiindulópontként általánosságban annyit mondhatunk a *stratégiai üzleti* kapcsolatokról, hogy „célirányos stratégiai kapcsolatokként határozhatók meg különálló cégek között, amelyek összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek és elismerik a magas szintű kölcsönös függőség tényét" (Mohr – Spekman, 1994: 135. o.). Közös erőfeszítéseket tesznek azon célok elérésére, amelyet egyedül működve nem tudnának könnyen elérni. A stratégiai üzleti kapcsolatok tehát olyan jellegzetességeket mutatnak, amelyek megkülönböztetik őket a hagyományosabb üzleti kapcsolatoktól. Mohr és Spekman kutatásai kimutatták, hogy a sikeresebb partnerkapcsolatok ezeket a jellegzetességeket nagyobb intenzitással képviselik, mint a kevésbé sikeres kapcsolatok. Kiindulásként elfogadjuk tehát, hogy a stratégiai üzleti kapcsolat legfontosabb ismérve, hogy a felek saját stratégiájuk megvalósításában fontosnak tartják az adott kapcsolat sikerét, és céljuk, hogy azt a megvalósításban elfoglalt helyének megfelelően működtessék.

Miközben a partnerkapcsolatot gyakran csodaszernek tartják, receptnek a versenyelőny elnyerésére, figyelmen kívül hagyják azt a tényt, hogy nagyon sok stratégiai üzleti kapcsolat nem sikeres. Az üzleti kapcsolatok vizsgálata gyakran elfeledkezik annak hátrányairól, kockázatairól. Ilyen lehet például a komplexitás növekedése, a hatalomvesztés és az információs aszimmetria, amelyek velejárói lehetnek a kapcsolatoknak. Fontos tehát azon tényezők ismerete, amelyeket a partnerkapcsolat sikeréhez társítanak, de nem egyedüli meghatározó a partnerek kiválasztásában, mint ahogy a meglévő partnerkapcsolat működtetésében sem. Kutatásunk során fontosnak tartjuk a sikertelen üzleti kapcsolatok vizsgálatát is, mivel az ezekből származó tapasztalatok alapján jelentősen bővíteni tudjuk a stratégiai üzleti kapcsolatokról szerzett tudásunkat.

Az egyedi vagy kétoldalú üzleti kapcsolatok vizsgálata során kutatásunk alapvető célja, hogy a meglévő modell kiegészítésével meghatározzuk azokat a tényezőket, melyek a stratégiai üzleti kapcsolatok sajátjai. Ez már átvezet a következő vizsgálati szintre, amikor egy adott vállalat üzleti kapcsolatait tekintjük a vizsgálat tárgyának.

Egy vállalat üzleti kapcsolatainak vizsgálata

Ezen a vizsgálati szinten az adott vállalat kapcsolatrendszerét tekintjük át. A kapcsolatrendszer általános jellemzésén túlmenően célunk a vállalat stratégiai üzleti kapcsolatainak részletes elemzése. Előfeltételként azt mondhatjuk, hogy a hálózati kapcsolatok különbözőségét alapvetően a vállalat stratégiájának megvalósításához való hozzájárulás határozza meg. A stratégiai partnerkapcsolat tehát elég tág fogalomként értékelhető, mivel a piaci és hierarchia folyamatokban megvalósítható együttműködési formák közül bármelyik lehet stratégiai jelentőségű. Elméleti kiindulási alapot ezen a szinten az értéklánc és az ellátási lánc modell integrálása jelenti. Azt feltételezzük, hogy a vállalatok üzleti kapcsolatai közül azok fontosak a vállalati értéknövelés szempontjából, melyek a vállalati értéklánc elsődleges tevékenységeit kapcsolják össze az ellátási lánc többi szereplőjével. Kutatási célunk ennek igazolása vagy cáfolata.

A vállalati stratégiával összefüggésben e kapcsolatok portfóliójának kialakítása és működtetése a feladat. A vállalatok különböző termék- és szolgáltatás portfóliókkal rendelkeznek, így ehhez kapcsolódóan a vállalatoknak egyszerre több, különböző kapcsolati típus menedzselésére kell összpontosítaniuk. Stratégiai irányelvek adnak útmutatást a vállalatvezetőknek a kialakítandó kapcsolatokra, melyek vezetése ezután a vállalati teljesítmény fontos meghatározó eleme lehet. A kapcsolat stratégia megválasztása az általános vállalati stratégia függvénye, így környezetfüggő, fókuszpontokat tartalmaz a jövőre vonatkozóan. Jogosan feltételezhető, hogy kapcsolattípusonként eltérő, így ennek függvényében különböző működtetési és értékelési elvek alkalmazását igényli.

Kutatásunkban a különböző vállalatközi kapcsolatok kialakításánál és menedzselésénél érdekes, hogy milyen vezetési struktúrát, illetve kapcsolati formát válasszon egy cég különböző környezeti körülmények között. Ez egy stratégiai döntés, mivel kölcsönhatásban van azzal, hogy a cég hogyan határozza meg saját vállalati határait és alapvető képességeit. Az ehhez kapcsolódó szervezeti kérdés – ami már a stratégia megvalósítását jelenti – az, hogy mi a különböző típusú kapcsolatok megfelelő menedzselésének módja. Ehhez egy kutatásokon alapuló tipizálásra építünk, ami Bensaou (1997; 1999) nevéhez kapcsolódik és a *„vevői-szállítói kapcsolatok portfóliói"* címet viselő tipizálás. Bensaou olyan változókat keresett, amelyek a különböző vállalatoknál együtt mozognak, és szignifikáns kapcsolatot mutatnak olyan tényezőkkel, amelyek általában a stratégiai partnerkapcsolatok jellemzői (pl. bizalom, kölcsönös függőség stb.). Ilyen változónak bizonyult a *kapcsolatspecifikus beruházások szintje*. Az utóbbi alatt olyan tőkebefektetéseket ért, amelyek nehezen, drágán ültethetők át más kapcsolatokba vagy más szállítóhoz, vevőhöz való átvitel során vesztenek értékükből. A modellben a két dimenzió, melyek alapján a különböző vevő-szállító kapcsolatokat elkülöníthetjük, a vevő specifikus beruházásai és a szállító specifikus beruházásai. Az így kialakított négy kapcsolattípus: a piaci csere, fogoly vevő, fogoly szállító és a stratégiai partnerség, amit a *2. ábra* szemléltet.

2. ábra

A vevő-szállító partnerkapcsolatok típusai

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

Forrás: Bensaou, M. 1999: 36. o.

Miután megállapítottuk, hogy az adott környezet milyen kapcsolattípust kíván meg, második lépésként hozzá kell rendelni a megfelelő menedzsment megközelítést. Bensaou az egyes kapcsolatmenedzsment-típusokat három dimenzió szerint osztályozza: (a) információáramlás módja, (b) a vállalat határait kiterjesztő tevékenységek jellemzői, amit nevezzünk a kapcsolattartó feladatok formalizáltságának, (c) a kapcsolaton belüli szociális légkör, a vállalati folyamatok és kultúra. A különböző kapcsolati típusokhoz tartozó működtetési jellemzőket az *1. táblázatban* mutatjuk be.

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

1. táblázat

Működtetési jellemzők a különböző kapcsolati típusoknál

FOGOLY VEVŐ	STRATÉGIAI PARTNERSÉG
Információáramlás ■ Széles körű, részletes, folyamatos és kölcsönös információcsere ■ Rendszeres, gyakori és kölcsönös látogatások **Feladatok formalizáltsága** ■ Strukturált, előre jelezhető feladatok ■ Sok időt töltenek a beszállítókkal **Vállalati folyamatok és kultúra** ■ Feszült légkör, kölcsönös bizalom hiánya ■ A szállítókat kezdetben nem vonják be a tervezésbe ■ A vevő kooperáció felé hajlik ■ A szállítók hírneve nem feltétlenül pozitív	**Információáramlás** ■ Széles körű, gyakori, részletes információcsere ■ Rendszeres kölcsönös látogatások és gyakorlatok **Feladatok formalizáltsága** ■ Rosszul definiált, rosszul strukturált feladatok ■ Nem rutinszerű, gyakori nem várt események ■ Sok időt töltenek a szállítókkal koordináció végett **Vállalati folyamatok és kultúra** ■ Kölcsönös bizalom és elkötelezettség ■ A vevő erős elkötelezettsége ■ A szállítók korai bevonása a tervezésbe ■ Széles körű kapcsolódó akció és kooperáció ■ Jó hírű szállítók
PIACI CSERE	**FOGOLY SZÁLLÍTÓ**
Információáramlás ■ Korlátozott információcsere, főként a szerződéskötésnél ■ Működési folyamatok koordinációja és ellenőrzése **Feladatok formalizáltsága** ■ Kevés idő eltöltése a szállítóval ■ Strukturált, rutin feladatok, kevés függetlenséggel **Vállalati folyamatok és kultúra** ■ Pozitív szociális légkör ■ Közös akciók, kooperáció hiánya ■ A szállítókat kezdetben nem vonják be a tervezésbe ■ Szállítók jó hírneve és igazolt szakmai tapasztalata	**Információáramlás** ■ Alacsony szintű információcsere ■ Kevés kölcsönös látogatás, főként a szállítók részéről **Feladatok formalizáltsága** ■ Kevés idő a szállítóval ■ Komplex, koordinációs feladatok **Vállalati folyamatok és kultúra** ■ Nagyfokú bizalom ■ Korlátozott kooperáció ■ Kevés közös akció ■ A gondok oroszlánrésze a szállítóé

Forrás: Bensaou, M. 1999: 39. o.

ségek alapján. A harmadik lépés eredményeként kialakul, értékelhetővé válik, hogy a vállalat az egyes üzleti kapcsolatait megfelelően működteti-e. Kutatásunkban meg kívánjuk vizsgálni az üzleti kapcsolatok értékelésének gyakorlati módszereit, az alkalmazott technikákat, mint a stratégiai menedzsment visszacsatolási folyamatának részé[6].

Vállalatok egy adott csoportjának üzleti kapcsolatrendszere

A vállalatok egy adott csoportján itt a Porter-féle iparág fogalmat (azon vállalatok csoportja, amelyek egymással közeli helyettesítési viszonyban lévő termékeket állítanak elő, [Porter, 1980]) tekintjük irányadónak, valamint a hálózatszemléletet. Az értékteremtés különböző szintjeinek értelmezésekor Stabell és Fjeldstad (1998) ötletére építünk, mely szerint az értéklánc modellje számos szolgáltató iparág esetében nem ragadja meg kellőképpen az értékteremtés folyamatát. Stabell és Fjeldstad írásukban technológiai megkülönböztetés alapján további két modellt is javasolnak a probléma áthidalására: az értékteremtő műhelyt (value shop) és az értékteremtő hálózatot (value network). Az értéklánc – ennek megfelelően – csak egyike a lehetséges értékteremtő konfigurációknak, nevezetesen az, amelyik ún. „sorba kapcsolt" technológiát használ. Jellegzetes példái a termelő vállalatok. Az értékteremtő műhely intenzív technológiára épít, és egy-egy adott vevői probléma megoldásával teremt értéket. Erre példa lehet az üzleti tanácsadás, az oktatás és az egészségügyi intézmények működése. Az értékteremtő hálózat elsődleges technológiája közvetítő jellegű, az értékteremtés, pedig az egyes ügyfelek közötti kapcsolat megteremtéséből adódik. A szerzők itt a telefontársaságot, közlekedési vállalatot, biztosítót és bankot hozzák példának. Az értékteremtő vállalatcsoportok jellemzését mutatja be a *2. táblázat*.

A fenti értékteremtési logikák akár egyes vállalatokon belül is keveredhetnek (pl. a K+F műhely jelle-

2. táblázat

Az értékteremtő vállalatcsoportok jellemzői

	Értékláncok – Ellátási lánc	Értékteremtő műhely	Értékteremtő hálózat
Az értékteremtés logikája	Inputokból outputok előállítása	Az ügyfelek egyéni és egyedi problémáinak megoldása	Az ügyfelek közvetlen vagy közvetett összekapcsolása
Elsődleges technológia	Sorba kapcsolt	Intenzív	Közvetítő
Elsődleges tevékenységkategóriák	▪ Bemenő logisztika ▪ Termelés ▪ Kimenő logisztika ▪ Marketing ▪ Értékesítés utáni szolgáltatások	▪ Problémakeresés és akvizíció ▪ Problémamegoldás ▪ Döntés ▪ Végrehajtás ▪ Kontroll / értékelés	▪ A hálózat promóciója és szerződés-menedzsment ▪ Szolgáltatásnyújtás ▪ Az infrastruktúra működtetése
Másodlagos (támogató) tevékenységkategóriák	▪ Vállalati infrastruktúra ▪ Emberi erőforrás menedzsment ▪ Technológia-menedzsment ▪ Beszerzés	▪ Vállalati infrastruktúra ▪ Emberi erőforrás menedzsment ▪ Technológia-menedzsment ▪ Beszerzés	▪ Vállalati infrastruktúra ▪ Emberi erőforrás menedzsment ▪ Technológia-menedzsment • Hálózatfejlesztés • Szolgáltatásfejlesztés ▪ Beszerzés
A tevékenységek közötti kapcsolatok fő logikája	Szekvenciális	Ciklikus, spirális	Szimultán, párhuzamos
Az elsődleges tevékenységek összefüggése	▪ Közös alap ▪ Szekvenciális	▪ Közös alap ▪ Szekvenciális ▪ Kölcsönösség	▪ Közös alap ▪ Kölcsönösség
Az értékteremtés logikája	▪ A termék értéke a vevők döntési kritériumainak függvénye ▪ A vevői érték változása költségcsökkenésből vagy teljesítményjavulásból adódik, így a két alapvető versenystratégia a költségcsökkentés, illetve a megkülönböztetés	▪ Információs aszimmetria ▪ Egyedi esetek, egyedi problémák ▪ Jelentős függőség az egyes tevékenységek között ▪ Multidiszciplinaritás ▪ Információgyűjtés ▪ Az elsődleges és támogató tevékenységek egymástól való függősége erős	▪ Közvetítők mint klubmenedzserek ▪ A szolgáltatás értéke a pozitív hálózati externáliák mértékétől függ ▪ Értéket teremt a szolgáltatás, a szolgáltatási kapacitás és a szolgáltatás igénybevételének lehetősége is ▪ A közvetítői tevékenység több szinten párhuzamosan zajlik ▪ Standardizáció ▪ Bevezetési szakasz különbözik
Kulcsfontosságú költségokozók	▪ Méretgazdaságosság ▪ Kapacitáskihasználtság		▪ Méretgazdaságosság ▪ Kapacitáskihasználtság
Kulcsfontosságú értékteremtő tényezők		▪ Reputáció és kapcsolatok	▪ Méretgazdaságosság ▪ Kapacitáskihasználtság
Az értékrendszer struktúrája	Kapcsolódó láncok	A kiválasztott műhelyek	Többszintű és összekapcsolódó hálózatok

Forrás: Stabell és Fjeldstad (1998) alapján

gű tevékenység, míg a gyártás értéklánc jellegű). A különféle logikák vegyítése versenyelőny forrást jelenthet a vállalatok számára. Mindhárom szinten fontosnak tartjuk a külső kontextuális tényezőket, melyek jelentős befolyással bírhatnak nem csak egy adott vállalat, hanem egy teljes iparág üzleti kapcsolataira. A hálózat szemlélet integrálásával célunk ezeknek a hatásoknak a feltérképezése.

Összefoglalás

Az előzőekben ismertettük azokat a stratégiához kapcsolódó elméleti megközelítéseket, melyekre „Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe" című kutatás során támaszkodunk. Ezek közül kiemeljük, hogy a stratégiai menedzsment és a vállalati gyakorlatban az üzleti kapcsolatok kezelése közötti összekötő kapocs

mindenkor a *stratégiai céloknak való megfeleltetés* a legfontosabb tényező. Korábbi kutatási tapasztalataink is megerősítik azt, hogy egyrészt az üzleti partnereknek ismerniük kell már az üzleti kapcsolat kialakítása során azt a stratégiai célt, melynek megvalósítása érdekében az adott kapcsolatot megkötik. A kapcsolat működtetése és értékelése során célszerű a stratégiai cél megvalósulását folyamatosan nyomon követni, majd az eredmények alapján a szükséges változtatásokat megtenni. Másrészt a vállalati stratégia kialakítása során az üzleti partnerek (itt elsősorban vevő és szállítói kapcsolatokra gondolunk) fontos meghatározó tényezőként szerepelnek, hiszen a vállalati értékteremtést alkupozíciójuk nagyban befolyásolja (Porter, 1993). A vevőkkel és szállítókkal kapcsolatos stratégiát gyakran meglehetősen szűklátókörűen határozzák meg, az operatív problémákra helyezve a hangsúlyt. Viszont a vevőkkel és a szállítókkal kapcsolatos stratégia széles összefüggéseire fordított figyelem révén a vállalat javíthatja versenyhelyzetét, csökkentheti sebezhetőségét a versenytársakkal szemben. Fontos tehát a vevők és a szállítók különböző szempontok szerinti értékelése (pl. alkupozíció, koncentráció, átállási költségek, integrálás fenyegetése, specifikus beruházások stb.), majd ezek alapján különböző vevői és szállítói csoportok elkülönítése. A kutatás stratégia szempontból legfontosabb kérdése, hogy a vállalati gyakorlat mennyire tartja fontosnak az üzleti kapcsolatok kezelése során ezt a stratégiai megfelelést. A magyarországi outsourcing szerződések tapasztalatai azt mutatták, hogy a magyarországi kiszerződések többsége azért volt sikertelen, mert nem volt mögöttük a partnerek megfogalmazott stratégiai célja (Könczöl, 2002).

Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepét vizsgáló kutatásunkban stratégiai nézőpontból azt vizsgáljuk, hogy a magyar vállalati gyakorlatban hogyan jelennek meg az említett elméleti koncepciók. Az ezekhez kapcsolódó fontosabb kutatási kérdéseik a következők: Milyen célokat, elvárásokat fogalmaznak meg a vállalatok az üzleti kapcsolatokhoz kötődően? Milyen tényezőket társítanak az üzleti kapcsolatok sikeréhez? Mely kapcsolattípusokat tartják legfontosabbnak a vállalati stratégia megvalósításában? Megjelenik-e a kapcsolatok kezelésekor a hálózati szemlélet? Erre példa lehet az, hogy az egyik kapcsolatból származó előnyök átültethetők egy másik kapcsolatba. Tekinthetők-e erőforrásnak az üzleti kapcsolatok, ha igen, milyen jellemzőkkel bíró erőforrásnak? A stratégiai visszacsatolási folyamatban megjelennek-e az üzleti kapcsolatok, azaz a vállalati gyakorlatban mérik-e az üzleti kapcsolatok eredményeit vagy sem? Feltételezéseink szerint az eltérő tulajdonosi struktúrával rendelkező, a különböző iparági pozícióban lévő, illetve az eltérő vállalati stratégiát követő vállalatok kapcsolatkezelési gyakorlata között fellelhetők eltérések. A 2004-es „Versenyben a világgal" című kutatási program első eredményei megerősítésül szolgálnak kutatásunkhoz, mivel azt mutatják, hogy a válaszadók 55 százaléka szerint üzleti sikere jelentősen, illetve nagyon jelentős mértékben függ az ellátási láncban együttműködő partnerektől (Chikán – Czakó – Zoltayné, 2004).

Felhasznált irodalom

Bayer J. – Czakó E. (1999): A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, Vezetéstudomány, (30)2, pp. 14-24.

Bensaou, M. (1997): Not by Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolios of Relationships, Working Paper, Fontainebleau, INSEAD, 97/110/TM

Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, Sloan Management Review, Summer, pp. 35-44.

Bowman, E. H. (1990): Strategy Changes: Possible Worlds and Actual Minds. In: Frederickson, J. W. (ed.): Perspectives on Strategic Management, New York

Camagni, R. (1991): Local "milieu", uncertainty and innovation networks: toward a new dynamic theory of economic space. In: Camagni (ed.): Innovation Networks: Spatial Perspectives. London, Belhaven Press, pp. 121-145.

Chikán A. (2003): Vállalatgazdaságtan, Budapest, Aula

Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2004): Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, BCE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Bp., szeptember

Dyer, J. H. (1996): Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, Strategic Management Journal, 17(4), pp. 271-291

Elfring, T. – Holberda H. W. (1996): School of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis?. In: Elfring, T. – Jensen, H. S. – Money, A. (eds.): Theory-Building in the Business Sciences, Papers from the Second EDAMBAS Summer School, Copenhagen, Handelshojskolens Forlag, Distribution: Munksgaard International publishers Ltd., pp. 11-47.

Fama E. – Jensen, M. C. (1983): Separation of ownership and control, Journal of Law an Economics, 26, pp. 301-325.

Gelei A. (2002): Az ellátási lánc menedzsmentkérdései, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 27.sz. Műhelytanulmány, Budapest, október

Granovetter, M. (1985): Economic action an social structure: a theory of embeddedness, American Journal of Sociology, 91, pp. 481-510

Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm, Strategic Management Journal 17(Winter Special Issue, pp. 109-122

Gulati, R. (1995): Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis, Administrative Science Quarterly, 40, pp. 619-642

Hamel, G. Y. – Doz, L. – Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with your competitor – and win, Harvard Busines Review, 64(1), pp. 133-139

Juhász P. (2005): Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelése. Vezetéstudomány, 5. sz. pp. 33-41.

Könczöl E. (2002): Magyar vállalati stratégiák a gyakorlatban, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Stratégiai menedzsment előadás, 2002. március 14.

Mandják T. (2002): Az üzleti kapcsolatok értéke, BKÁE Gazdálkodástani Ph.D program, Doktori (PhD) értekezés

Mintzberg, H. (1990): Strategy Formation: School of Thought. In: Frederickson, J.W. (ed.): Perspectives on Strategic Management, New York, pp. 107-108

Mohr, J. – Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques, Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 135-152.

Pecze K. (2002): A vállalati hálók stratégiaelméleti megközelítései, Társadalom és Gazdaság 24(2002)2, 287-326

Pfeffer, J. – Salancik, G. (1978): The external control of organisation: a resource dependence perspective, New York, Harper & Row.

Prahalad C. K. – Hamel G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, No. 90311, pp: 79-91, magyarul megjelent: Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége, Vezetéstudomány, 1-2. sz., 34-47

Porter, M. E. (1993): Versenystratégia, Iparágak és versenytársak elemzési módszerei, Budapest, Akadémia Kiadó

Rappaport, A. (2002): A tulajdonosi érték,Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek, Budapest, Alinea Kiadó

Stabell C. B. – Fjeldstad Ø. D. (1998): Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. Strategic Management Journal, Vol. 19., 413-437

Whitley, R. (1984): The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences. Journal of Management Studies 21.

Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies, Ananlysisi and Antitrust Implications, New York, Free Press

Wimmer Á. – Mandják T. (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők?, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 45. sz. Műhelytanulmány, Budapest, december

Wimmer Á. (2004): Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje,
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 50. sz. Műhelytanulmány, Budapest, május

Wimmer, Á. (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése, Vezetéstudomány, 5. sz. pp. 4-13.

Lábjegyzetek

[1] A cikk az Üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe c. OTKA F037789 sz. kutatás keretében készült. A 2003 decemberében a BKÁE (azóta Budapesti Corvinus Egyetem) Vállalatgazdaságtan tanszéke által szervezett „Üzleti kapcsolatok és értékteremtés" konferencián elhangzott „Egy új fókusz a stratégiai vezetésben: az üzleti kapcsolatok szerepe" című előadás anyagának kibővített változata.

[2] Erről részletesebben lásd Gelei (2002), Wimmer – Mandják (2003).

[3] Erről részletesen lásd Mandják (2002).

[4] Erről részletesebben lásd Juhász (2005).

[5-5] Erről részletesebben lásd: Pecze (2002).

[6] Erről részletesebben lásd Wimmer (2004, 2005).

JUHÁSZ Péter

AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK PÉNZÜGYI ÉRTÉKELÉSI LEHETŐSÉGEI

Az üzleti kapcsolatok jelentősége az elmúlt években folyamatosan nőtt, s ennek megfelelően a vállalati érték alakításában betöltött szerepük is egyre nagyobb lesz. Az ilyen kapcsolatok interaktív cserét feltételeznek, ám ez nem jelenti az egyidejűséget vagy a kötelező pénzmozgást. Az üzleti kapcsolatok a vállalati működés minden területét áthatják, ezért menedzselésükkor összetett nézőpontot kell alkalmazni.[1]

Napjaink gazdasági életében egyre nagyobb szerepet kapnak az üzleti kapcsolatok. A marketing a fogyasztó jobb kiszolgálását, a globális verseny a szállítókkal való mind szorosabb együttműködést, a tőkepiacok a tulajdonosok érdekeinek hatékonyabb követését, az üzleti etika, a társadalmi szervezetek az érintettekkel való kapcsolattartást kéri számon a vállalaton. Az érv minden esetben azonos: a jobb kapcsolat javítja a hatékonyságot, s ezzel növeli a vállalati értéket.

Annak megítéléséhez, hogy ez egy-egy konkrét esetben valóban így van-e elengedhetetlen a mérés, a hatások valamilyen számszerűsítése. A következőkben az üzleti kapcsolatok tulajdonosi szemszögből történő értékelési lehetőségeivel foglalkozom, vagyis azt vizsgálom, hogy egy konkrét üzleti kapcsolat megléte hogyan befolyásolja a cég piaci és tulajdonosi értékét.

Az üzleti kapcsolat azonosítása

Már maga az üzleti kapcsolat azonosítása sem egyszerű feladat. Mandják definíciója szerint (Mandják, 2003) üzleti kapcsolaton két szervezet közötti interaktív cserekapcsolatot értünk. Feltétlenül meg kell jegyeznünk ugyanakkor, hogy tevékenysége során, különösen az értékesítésnél, az emberi erőforrás gazdálkodásnál és a befektetői kapcsolatoknál, nem kizárólag szervezetekkel, hanem természetes személyekkel is ilyen cserekapcsolatba kerülhet a vállalat, amelyeket szintén üzleti kapcsolatnak kell tekintenünk. Ezek alapján üzleti kapcsolatnak tekintek minden olyan interaktív cserekapcsolatot, amelyben az egyik partner a vállalat.

Fontos kiemelni, hogy sem a csere, sem az interaktivitás nem követeli meg a pénzmozgást és az egyidejűséget, ezért az üzleti kapcsolatok a kereskedelmi kapcsolatoknál jóval szélesebb kört ölelnek fel. Emiatt a gazdaságban szokásos, kizárólagosan pénzbeli mérés az üzleti kapcsolatok számbavételéhez nem lehet elegendő. Ennek illusztrálásaként a legfontosabb üzleti kapcsolatokat, és az azokhoz kapcsolódó mérési rendszereket az *1. ábra* mutatja.

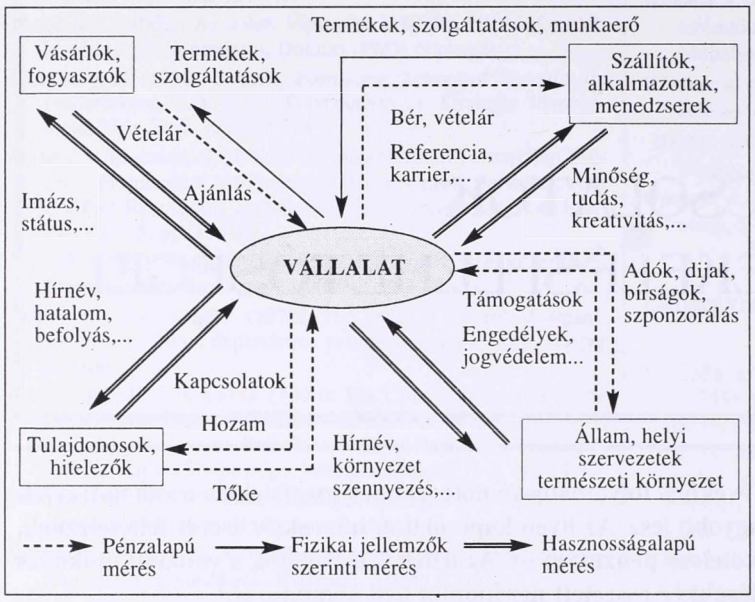
Az üzleti kapcsolatok tehát változatos formában jelenhetnek meg *(1. táblázat)*. E megjelenési formától függ, hogy az adott kapcsolat nyomai önállóan formailag fellelhetőek-e egyáltalán a vállalat információs rendszerében, vagy hatásuk kizárólag a cég pénzügyi teljesítményében (és így annak értékében) jelentkezik.

Standfield (2002: p. 48.) szerint az immateriális javaknak (ahová a kapcsolatok is tartoznak) két csoportja létezik: a (1) tulajdonolhatóak (hard intangibles), mint a márkanevek, szerzői jogok, és a (2) csak

[1] A tanulmány az OTKA F037789 számú, „Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe" című kutatási projektjének keretében készült. A 2003 decemberében a BKÁE (azóta Budapesti Corvinus Egyetem) Vállalatgazdaságtan tanszéke által szervezett „Üzleti kapcsolatok és értékteremtés" konferencián elhangzott előadás továbbfejlesztett változata.

1. ábra

Üzleti kapcsolatok a vállalati működésben



menedzselhetőek (soft intangibles), mint a minőség vagy a tudás. Ez utóbbiakat a vállalat befolyásolni és alakítani tudja, ám – szemben az első csoporttal – önállóan értékesíteni nem.

1. táblázat

Az üzleti kapcsolatok néhány megjelenési formája

Vevők	image, márkanevek, garancia, kapcsolati listák
Szállítók	erőpozíció, előnyös és hosszú távú szerződések
Tőkepiac	tulajdonosok, hitelezők, kezesek
Állam	lobby, perek, környezetvédelem, engedélyek
Stratégiai partnerek	kooperáció, franchise
Alkalmazottak	hűség, kreativitás, nyugdíjalapok, vállalati kultúra, kulcsemberek

Másrészről a szellemi javakat csoportosíthatjuk aszerint is, hogy azok milyen tevékenységhez kapcsolódnak, illetve közvetlenül vagy közvetve (az emberi erőforráson keresztül) kötődnek-e a vállalathoz. A szellemi tőke felosztására az OECD 1999-es ajánlása szerint két kategóriát javasol: a szervezeti rendszerhez kötődő értékek (structural capital) (ide értve a szinergiát is) és az emberi erőforrás értéke (human capital). (Ezt a megkülönböztetést használja többek között Sharma (2001), Bontis (2001) és Fernández (2002: p. 584.) is.)

Más felosztás szerint (Mayo, 2000; Dzinkowski, 2000; Brooking, 1996; Oliver, 2001) a szervezeti tőkét további csoportokra lehet bontani, de minden javaslat önállóan kezeli a humán erőforráshoz kapcsolódó javakat. Miután a szervezeti tőke tovább bontása nem segít homogénebb csoportok alkotásában, a következőkben az OECD felosztását alkalmazom. A különféle felosztások összefoglalását a *2. táblázat* mutatja.

Az üzleti kapcsolatokat az imént ismertetett két megközelítés alapján rendszerezhetjük *(3. táblázat)*. Látható, hogy az emberi erőforráshoz kötődő javak nem tulajdonolhatóak, hiszen magukat az embereket sem veheti a társaság birtokba. Éppen ezért az emberi erőforrás menedzsment, illetve vállalati tudásmenedzsment egyik legfontosabb feladatának kell lennie, hogy az alkalmazottakhoz kötődő, a vállalatnak értéket jelentő, teremtő tényezőket a lehető legnagyobb mértékben szervezethez kötődő vagyonná alakítsa, például megfelelő dokumentálással (ügyfélllisták) vagy a vállalati kultúra megfelelő kialakításával (új munkatársak betanítása).

2. táblázat

A szellemi tőke különféle felosztásai

OECD, Sharma, Bontis, Fernández	Mayo, Dzinkowski	Brooking	Oliver
Szervezeti rendszer	Szervezeti tőke	Infrastrukturális eszközök	Közkapcsolati vagyon
	Ügyféltőke	Piaci eszközök	Ügyfélvagyon
		Szellemi tulajdonhoz kötődő eszközök	Márkavagyon
Emberi erőforrás	Emberi tőke	Humán eszközök	Alkalmazotti vagyon

A tulajdonlás szempontjából való besorolásnak azért van jelentősége, mert a csak menedzselhető javak értékmérését nem szükséges feltétlenül pénzben végeznünk: a pontosabb nyomon követés érdekében alkalmazhatunk más mutatókat is, hiszen egy esetleges pénzbeli mérés nem jelent plusz hasznot. Az ide tartozó vagyonelemek ugyanis önállóan nem értékesíthetők, a vállalat értékének meghatározásához pedig az eszközalapú megközelítések helyett számos, jóval pontosabb módszer áll rendelkezésre (Damodaran, 2002).

3. táblázat

Az üzleti kapcsolatok csoportosítása kötődés és jelleg szerint

	Tulajdonolható	Csak menedzselhető
Szervezeti rendszerhez kötődő	márkanevek, átruházható szerződések	szállítási szerződések, dokumentált tudás
Emberi erőforráshoz kötődő	–	munkakapcsolatok, nem rögzített tudás

Lynn (2000) arra hívja fel a figyelmet, hogy sok esetben az üzleti partnerekhez fűződő viszony inkább az adott alkalmazotthoz, semmint a vállalathoz kötődik, emiatt azokat részben az emberi erőforrás értékelésénél kell figyelembe vennünk. Ezt a jelenséget ragadja meg bizonyos mértékben a kulcsemberek értékelési problémája (Bővebben lásd Juhász, 2004). A felvetés nemcsak a kétszeres számbavétel elkerülése miatt különösen fontos, hanem azért is, mert az alkalmazottak jelentette, általános és vállalatspecifikus tudásra megbontott értékét egy harmadik dimenzióval, a személyes kapcsolatokkal egészíti ki.

Az üzleti kapcsolatok gyakorlatilag valamennyi vállalati tevékenységi körre hatással vannak, ám befolyásuk gyakran csak nehezen mérhető, s sok esetben pénzbeli számszerűsítésre szinte egyáltalán nincs lehetőség. Éppen ezért fontos megvizsgálni, hogy a vállalatok alapvető információs rendszere, a pénzügyi számvitel miként képes kezelni az üzleti kapcsolatok értékmérésének problémáját.

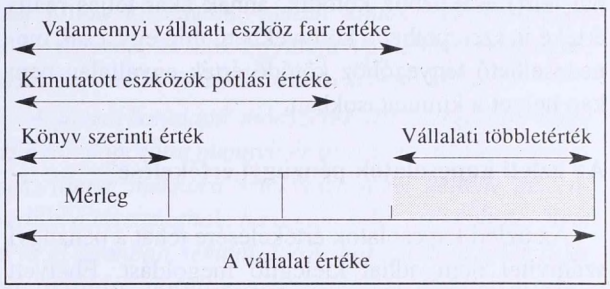
Az üzleti kapcsolatok és a számvitel

Az utóbbi évtizedben minden korábbinál szélesebbre nyílt az olló a vállalatok könyv szerinti és üzleti (piaci) értéke között. Az eltérés mértékét a vállalatértékelés és a számviteli számbavétel eltérő szemléletén, időorientáltságán túl az adott vállalatra vonatkozó előírások sajátosságai és a makrokörnyezet is befolyásolja. (Juhász, 2003)

Az eltérés közvetlen eredetét vizsgálva azt találjuk, hogy bizonyos eszközöket a számvitel egyáltalán nem, másokat pedig nem az üzleti szemléletnek megfelelő értéken vesz számításba. Ráadásul a vállalkozások jellemzője, hogy erőforrások kombinálásával teremtenek fogyasztói és tulajdonosi értéket (Chikán, 2003), s a többletérték éppen abból származik, hogy ezeket a termelési tényezőket nem csupán megvásárolják és birtokolják a cégek, hanem úgy alakítják azokat át, hogy közben szinergikus hatások érvényesülnek. A vállalat vagyonát bemutató pénzügyi számvitelnek természetesen nem lehet feladata ezen – nem feltétlenül pozitív – hatás számszerűsítése. (A könyv szerinti és az üzleti érték eltérésének okait a *2. ábra* szemlélteti.)

2. ábra

A mérlegen kívüli tételek kategóriái



A bemutatott eltérés igen komoly is lehet. A vállalati érték reálisabb bemutatására sok olyan próbálkozás született, amely a számviteli kimutatások korrigálásán alapul. A mérleg historikus adatainak torzítására rendszerint azt javasolja a szakirodalom, hogy értékeljük újra a feltüntetett eszközöket. Csakhogy az eltérés még így is tetemes lehet. A rés méretét néhány nagyvállalatnál a *4. táblázat* mutatja.

4. táblázat

Néhány nagyvállalat eszközeinek könyv szerinti, pótlási és piaci értéke

(Mrd dollár)	Piaci	Könyv szerinti érték	Pótlási érték	„Rejtett érték"
Coca-Cola	148	6	15	90%
Microsoft	119	7	18	85%
Intel	113	17	43	62%
General Electric	169	31	77	54%
Exxon	125	43	107	14%

Roos (1997) alapján, idézi: Booth (1998)

A *4. táblázat* „rejtett értékét" a számviteli kimutatásokban nem szereplő tényezők okozzák. Ezek – korrekt könyvelésnél – kizárólag immateriálisak lehetnek.

A mérlegben csak a tulajdonolható vagyont tüntethetjük fel, csakhogy gyakran ezek bemutatásának is komoly korlátai vannak, s a menedzsment sem mindig érdekelt a kötelezően nem szerepeltetett tételek (kutatás-fejlesztés, saját előállítású márkanevek) bemutatásában. A csak menedzselhető javak („kvázi eszközök") értékének rögzítése pedig egyenesen ellenkezik a számvitel alapelveivel, hiszen azok nincsenek ténylegesen a vállalat tulajdonában, hiszen önállóan nem értékesíthetők.

A fenti csoportosításból látszik, hogy az immateriális jellegű üzleti kapcsolatok a bizonylati elvre építő, a vagyont kizárólag pénzben mérő pénzügyi számvitel eszközeivel teljes körűen nem mérhetők. Emiatt a kapcsolatok könyvekben való szerepeltetése igen esetleges. Ha az adott viszony valamilyen közelmúltbeli piaci vásárlással megszerzett, kimutatható (nem azonnal leírt) eszközhöz kötődik, annak akár teljes reális értéke is szerepelhet a könyvekben, míg egy, csak menedzselhető tényezőhöz kötődő érték egyáltalán nem kap helyet a kimutatásokban.

Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelése

Az üzleti kapcsolatok értékelésére tehát a pénzügyi számvitel nem adhat kielégítő megoldást. Ehelyett amennyiben pénzbeli számszerűsítésre törekszünk, alapvetően három értékelési elvet követve próbálhatjuk megbecsülni egy-egy üzleti kapcsolat vállalatnak (illetve a tulajdonosoknak) jelentett értékét. Ezek a költségalapú, a piaci alapú és a jövedelemalapú módszerek. Az értékváltozás nyomon követésére ezek mellett egy negyedik eljárás, a ScoreCard alapú mérés is rendelkezésünkre áll.

Költségalapú eljárások

A költségalapú eljárások az üzleti kapcsolat előállításához, megszerzéséhez kapcsolódó kiadások alapján értékelik az üzleti köteléket. A megközelítés lényege az, hogy bizonyára egyetlen racionális vezető, illetve vállalat sem hajlandó valamire többet költeni, mint amennyi hasznot annak birtoklásából remél.

a) A *historikus költségalapú eljárás* – a pénzügyi számvitel elveit követve – a kapcsolat kiépítésének eredeti költségeire fókuszál. Ebben az esetben azt igyekszünk meghatározni, hogy a már meglévő kötelék megszerzésébe mekkora összeget fektettünk.

b) A *helyettesítési költségalapú* becslésnél a cél az, hogy feltérképezzük: hogyan volna helyettesíthető az adott üzleti kapcsolat. Ilyenkor mérlegelnünk kell azt is, hogy a mostani üzleti kapcsolat csak azonos jellegű kapcsolattal pótolható-e (például egy ügyféllista egy másik cég releváns ügyféllistájának megszerzésével) vagy másként is (márkanév vásárlással vagy megfelelő kapcsolati tőkével rendelkező alkalmazottak felvételével). Problémát okozhat, hogy hasonlóan a cég igényeire szabott, azonos kört elérő üzleti kapcsolat aligha szerezhető meg külső forrásból. (A pótlási költség megközelítés ennél annyiban bővebb, hogy abban a mostani kapcsolat megszüntetésének esetleges költségeit is szerepeltetnünk kell.)

c) Az *újra előállítási (beszerzési) költség* koncepciója lényegében a meglevő kapcsolat ismételt megszerzésének költségeit gyűjti össze. Ekkor nem a korábbi árviszonyokat, hanem a jelenlegi bekerülést tekintjük alapnak. Azt feltételezzük, hogy a kapcsolatot a vállalat azonos formában, a mai árviszonyok közt jelenleg is meg kívánná szerezni.

A költségalapú értékbecslési rendszerek nem azt határozzák meg, hogy az adott üzleti kapcsolat a vállalat számára milyen értéket jelent, hanem azt, hogy annak egykori vagy ismételt beszerzése mekkora összeget emésztett fel. Az ilyen jellegű értékelés a múltbeli vezetői döntések hatékonyságának mérését szolgálhatja.

Piaci alapú eljárások

Ezek a megközelítések az értékeléshez a piacot hívják segítségül, ami ugyan objektívebbé teszi a becslést, ám egyúttal korlátozza is azt, hiszen nem minden típusú üzleti kapcsolatnak van tényleges piaca. A csak menedzselhető immateriális javak így jellemzően nem értékelhetők.

a) A *realizálható érték* azt mutatja, hogy az adott kapcsolatot értékesítve milyen piaci jövedelemre tehetnénk szert. Gondot okozhat, hogy a becsléshez szükségesek az összevetéshez viszonyítási alapul felhasználható korábbi tényleges piaci tranzakciók részletei. Márpedig ezek rendszerint nem elérhetők és – üzleti titokként – nem nyilvánosak. Jól használható lehet ugyanakkor márkaneveknél, ügyfélcímlistáknál vagy technológiáknál.

b) Az outsourcing vagy *kiszervezési értéket* úgy kaphatjuk, hogy azt becsüljük meg, milyen bevételt jelenthetne számunkra, ha az adott kapcsolatot nem közvetlenül saját céljainkra használjuk fel, hanem valamilyen módon bérbe adjuk azt. Erre láthatunk példát a jó kapcsolatokat kihasználó hivatásos lobbyzóknál vagy azon társaságoknál, amelyek címlistájukra úgy küldik ki harmadik fél hirdetési anyagait, hogy a címeket nem adják át. Ügyelnünk kell arra, hogy a becslésnél a bevételek mellett figyelembe kell venni a kapcsolatok nem megfelelő hasznosításából adódó „kopást", a kapcsolat fenntartásának költségeit, illetve azt, hogy a kapcsolat használatának ilyen továbbadása gyakran nem jelenti azt, hogy a relációt ugyanazon időszakban a vállalat ne tudná saját céljaira is használni. Ez igen lényeges különbség a kölcsön vagy bérbe adott materiális javakkal szemben.

A piaci alapú értékbecslési rendszerek az üzleti kapcsolat teremtette többletértéket nem az adott vállalat szemszögéből határozzák meg, hanem a piac általános értékítéletére építenek. Az ilyen értékelés a jövőbeli üzletmenetről szóló döntéseket (használni/eladni) támogathatja.

Jövedelemalapú eljárások

A jövedelemalapú értékbecslési rendszerek az üzleti kapcsolat teremtette többletértéket az adott vállalat szemszögéből határozzák meg. Az ilyen értékelés a jövőbeli üzletmenetről szóló döntéseket (használni/eladni) és az adott kapcsolatokkal való gazdálkodás, illetve a kapcsolatot ápoló, felügyelő teljesítményének (értékteremtésének) mérését segítheti.

A különféle jövedelemalapú módszerek közül elméleti megalapozottsága miatt legelfogadottabbnak a diszkontált pénzáramlásra épülő eljárás számít. Ebben a megközelítésben azt kell megvizsgálnunk, hogy az adott üzleti kapcsolat milyen módon befolyásolja a vállalat jövőbeli jövedelemtermelő képességét. A kiindulási képletet a következő:

$$EV = \sum_{i=0}^{n} \frac{FCFF_i}{(1+WACC_i)^i}$$

ahol

$$FCFF_i = \overline{p}_i * q_i - \overline{vc}_i * q_i - FC_i$$

illetve

$$WACC_i = \frac{D_i}{(D_i+E_i)} * (1-t) * r_D + \frac{E_i}{(D_i+E_i)} * (r_f + \beta * (r_M - r_f))$$

amely képletekben p az adott időszak átlagos eladási árát, q az értékesített mennyiséget, vc az egy termékre jutó átlagos változó költséget, FC az időszak fix költségeit jelenti, míg D a cég által felvett kamatköteles források, E pedig a saját tőke piaci értéke. A t a vállalat marginális adókulcsát, r_f a kockázatmentes kamatlábat, r_M pedig a piaci hozamot jelöli. A ß a tőkepiaci árfolyammodell (CAPM) szerint a piaci portfólióval számított együttmozgás.

Egy konkrét üzleti kapcsolat értékét a modellben elvileg úgy számszerűsíthetjük, hogy az egyes tényezőkre gyakorolt hatásukat meghatározzuk, vagyis a vállalatot az üzleti kapcsolattal együtt és anélkül is értékeljük. Első megközelítésben a két érték különbségét tekinthetjük a kapcsolat értékének. Ugyanakkor ilyen módon eljárva az esetleges szinergikus hatásokat kizárólag az adott kapcsolathoz rendelnénk. Ez különösen akkor okozhat gondot, ha több kapcsolatot is értékelünk, hiszen ebben az esetben a szinergikus hatásokat többször is számba vennénk, ami torzításhoz vezet. A tökéletes eljárás az volna, ha a szinergikus hatást külön kezelnénk, hiszen annak keletkezéséhez több tényező, eszköz egyidejű fennállása szükséges, ezért azt önálló eszközhöz nem szabad kötni.

A jövedelemalapú módszerek azt vizsgálják, hogy az adott kapcsolat mennyit ér az azt ma alkalmazó cégnek, illetve mekkora értékveszteséget kellene elszenvednie a társaságnak, ha a kapcsolat megszűnne. Nem árul el azonban semmit arról, hogy a kapcsolat saját hasznosítása növeli-e a leginkább a vállalat értékét. Ezért ezeket az eljárásokat az adott kapcsolat értékteremtő hatásának nyomon követése és az azt befolyásolni tudók jutalmazási rendszerének megalapozása mellett a vállalaton belüli prioritások kijelöléséhez, illetve a használni vagy eladni döntésekhez használhatjuk.

Ebben a keretben az üzleti kapcsolatok szinte valamennyi tényezőre hatással lehetnek, sőt nem egy közülük egy időben több változót is befolyásolhat. Srivastava et al. (1998) például – főként a marketinghez kötődő eszközöket szem előtt tartva – az egyedi szellemi tőkeelemek megragadására mutatnak be elméleti értékelési keretet. A javaslat lényege, hogy a szervezetben úgy kell tudatosítani a szellemi tőkeelemek értékét, hogy megvizsgálják, azok milyen hatást gyakorolnak egy, a teljes vállalati értéket meghatározó, előbb látott DCF modell egyes tényezőire.

Javaslataikat átalakítva és kiegészítve az üzleti kapcsolatok a következő módokon növelhetik a vállalat értékét:

1. A készpénzáramlás növelése.
2. A készpénzáramlás korábbra hozatala.
3. A készpénzáramláshoz kapcsolódó kockázat csökkentése.
4. A tőkeszükséglet csökkentése.
5. A maradványérték növelése.

A fenti öt hatást egyes üzleti kapcsolattípusok másmás módokon érhetik el, s igen gyakori, hogy egy-egy kapcsolat egyszerre többféle hatást is előidéz. A készpénzáramlás növelése elképzelhető az elérhető ár, illetve árrés növelésével (márkanevek, lojalitás, magas átterési költségek), az adott áron és költségek mellett el-

adott volumen növelésével (jobb kapcsolat az értékesítési hálózattal, esernyő márkák), a költségek csökkentésével (alkalmazotti fejlesztéseket motiváló légkör, személyes kapcsolat a beszállítókkal), vagy új piacok, termékek megszerzésével (fejlesztések ösztönzése, jó értékesítési kapcsolatok).

A készpénzáramlások előbbre hozatalánál három hatástípust azonosíthatunk. A márkanevek és a cég ismertsége érzékenyebbé teheti a vevőket a reklámokra, így ugyanazon (1) kampány hatása nem csak nagyobb, de előbb is érvényesül. A (2) piacra viteli idő (time-to-market) lerövidülését eredményező gyorsabb fejlesztés, jobb logisztika, terítési hálózat, értékesítési kapcsolatok hasonló módon hatnak. A piaci fellépést összehangoló stratégiai szövetségek (3) lerövidíthetik a piac változásaihoz való alkalmazkodás időigényét is.

A pénzáramlás nagyságának bizonytalanságában megmutatkozó kockázat például akkor csökken, ha sikerül stabil beszállítói kapcsolatokat létrehozni, vásárlói lojalitást kiépíteni, ami a vállalat termékeibe vetett bizalom miatt jobban előre jelezhető és egyenletesebb értékesítést eredményez. Ugyancsak ilyen hatást vált ki Srivastava et al. (1998) szerint a piaci belépési korlátok (Porter, 1993) léte, és az értékesítési láncon belüli hatékony információáramlása is.

A tőkeszükséglet csökkentését a forgótőke-szükséglet mérséklésével (készletgazdálkodás fejlesztése, vevő és szállító kapcsolatok), illetve a befektetett tőke hatékonyabb kihasználásával (termelés- és fuvarszervezés, állásidő csökkentés) lehet elérni. A maradványérték növelése a hosszabb távon fenntartható növekedési ütem emeléséből (lojális vevők, imázs), illetve a versenyelőnyök tartósságából adódik.

Minden tényezőnél fontos az emberi erőforrással ápolt kapcsolat, hiszen az alkalmazottak kreativitása, alapossága, megbízhatósága és felelősségtudata komoly értéket teremthet. Elegendő csak az alacsonyabb selejtarányokra, az odafigyeléssel, tervszerű karbantartással, gondossággal megelőzött termeléskiesésekre vagy éppen a gyorsabb, kedvesebb ügyintézésre és az újítások kidolgozására gondolnunk.

A vállalat üzleti kapcsolatai, meglévő szerződései biztosítják a folyamatos működést. Hiába „másolnánk le" pontosan egy vállalat eszközeit, a cég mindaddig működésképtelen lenne, amíg az üzleti partnerekkel meg nem állapodtunk. Ezeket a kapcsolatokat azonban a piacon nem lehet megszerezni.

Egy-egy ilyen üzleti kapcsolat akár a vállalati érték döntő részét is adhatja. Mundy (1998) a kommunális hulladéktárolók kapcsán arra hívja fel a figyelmet, hogy ezen cégek legértékesebb vagyoneleme mindenképpen a működési engedélyük, amely nélkül a hulladéklerakásra használt elhagyott kőbányák értéke gyakorlatilag elhanyagolható. (Hibát követnénk azonban el, ha az engedély híján értéktelen kőbányákat látva a cég teljes üzleti értékét az engedélyhez kötnénk, hiszen az alkalmas kőbánya nélkül mit sem ér.)

Számos iparág értékteremtési folyamatában kulcsszerepe van bizonyos külső érintett csoportokhoz fűződő viszonynak. Ezek leggyakoribb példái: a kiépített értékesítési hálózat (kereskedelem); a beszállítói rendszerek, klaszterek (szállítók); szakszervezeti kapcsolatok, munkavállalói hűségprogramok, munkahelyi hangulat (alkalmazottak); kutatási és együttműködési megállapodások (stratégiai partnerek, versenytársak); a jogalkotásra gyakorolt közvetett hatás, lobbyerő (kormányzat); a környezetvédelem (természeti környezet); vagy a szponzori, mecénási tevékenység (társadalmi szervezetek). Ezek jelentősége országonként, földrajzi térségenként, iparáganként és időben is igen komoly eltérést mutathat.

Amennyiben a vállalatnak olyan kapcsolatai vannak, amelyek az adott iparágban való tevékenykedéshez elengedhetetlenek (működési engedélyek, egyes országokban a kormányzati kapcsolatok, másutt a felelős, etikus vállalatként való megjelenés lehet ilyen), azokat legalább pótlási költségen figyelembe kell vennünk, hiszen ezek nélkül egyetlen cég sem működhet. Ezek elkülönített eszközként szerepelhetnek.

Egyes ágazatokban az említett kapcsolatok nem létfontosságúak, ám valamilyen előnnyel járhatnak. Ez megmutatkozhat például nagyobb értékesítési volumenben, gyorsabb, rugalmasabb ügyintézésben, kedvezőbb hitelfeltételekben. Amennyiben ezek az előnyök számszerűsíthetők lennének, úgy értéküket a kapcsolódó jövedelmek jelenértéke alapján kell becsülnünk. Ebben az esetben a pótlási érték használata csak felső korlátként célszerű, mert könnyen lehet, hogy a várható hasznok a kapcsolat kiépítési költségei alatt maradnak.

Spekman, Isabella és MacAvoy (2000: pp. 28-37.) a vállalati együttműködések és szövetségek értékteremtő jellegét hangsúlyozzák. Az együttműködések alacsonyabb költséget, új piacokhoz, természeti erőforrásokhoz, technológiához, szakismeretekhez való hozzáférést, vagyis végső soron valamilyen versenyelőnyt biztosíthatnak. Ezek értékét jellegüktől függően becsülhetjük, elsősorban pótlási, illetve újraelőállítási

értékükből kiindulva. A költségmegtakarítások kellően pontos számszerűsítése és az új erőforrások alkalmazási lehetőségeinek feltárása jövedelemalapú módszerek (DCF, tőkésítés, reálopciók) használatát is lehetővé teheti. A szerzők szerint az együttműködések hasznainak megragadására, miután azok számos immateriális elemmel is gazdagíthatják a cégeket a Balanced Scorecard a legalkalmasabb (im. 234-240. p.). Ennek megfelelően első lépésként az egyes együttműködések különböző területekre gyakorolt hatásait kell azonosítani, hogy azokat a megfelelő módon értékelhessük.

Ide sorolhatjuk még az olyan megállapodásokat is, amelyek kikötik, hogy a korábbi tulajdonos bizonyos ideig nem léphet be ismét a piacra (Blackman, 1986: p. 126.). Ezzel a cég valójában versenyhelyzetén javít, bár igazi értéke a kikötésnek csak akkor lehet, ha a korábbi tulajdonos új belépőként lényeges hatással lenne a piaci viszonyokra.

A vállalat (és márkáinak) jó híre, ismertsége, megbecsültsége is többféle előnnyel járhat. Ezek értékét a jövőbeli pénzáramlások megfelelő változásain keresztül számszerűsíthetjük. A hatásokat a kapcsolatok irányultsága szerint az *5. táblázat* mutatja.

5. táblázat

A vállalati hírnév és ismertség lehetséges pozitív hatásai egyes érintett-kapcsolatokban

Érintett	Előnyök
Befektetők	Alacsonyabb árfolyam-volatilitás, magasabb ár
Alkalmazottak, vezetők	Kisebb toborzási költség, alacsonyabb bérek és megtartási költség (szervezeti azonosulás, motiváltság, elégedettség)
Hitelezők	Szerényebb kamatok, jobb hitelfeltételek
Szállítók	Mérsékeltebb árak, hosszabb fizetési határidők
Értékesítési lánc	Alacsonyabb díjak, preferált elbánás, szélesebb terítés terület, rugalmasabb kapcsolat
Vevők	Prémium ár, gyakoribb vásárlás, nagyobb volumen (nagyobb bizalom, könnyebb termékazonosítás)
Versenytársak	Belépési korlát, komparatív előny, együttműködési hajlandóság növelése

Haigh (2001) és Maathuis (1999: p. 26.) alapján

Nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy a deklaráltan hosszú távú, gyakran szabott időtartamú, esetenként előre fizetett értékesítési szerződések jelentősen megkönnyíthetik a vállalat működésének tervezését, ezzel csökkentve annak kockázatát. Ezek értéke tehát feltétlenül magasabb, mint a várhatóan tartós kapcsolatoké. Ezek az eszközök különböző újságok, kábeltelevíziós társaságok, mobiltelefon- és internetszolgáltatók értékelésénél kaphatnak kiemelkedő szerepet. (Amennyiben a megállapodások átruházhatóak, értéküket a tényleges eszközök között kell feltüntetni.)

Egyes szerződések ráadásul a szokásosnál magasabb értékesítési árrést biztosíthatnak, vagy a piacinál alacsonyabb beszerzési árakat rögzíthetnek. Ezek értékét a normál beszerzéshez vagy értékesítéshez képest elért többleteredmény (költségmegtakarítás) jelenértékével közelíthetjük. A korrekcióknál természetesen figyelembe kell vennünk a cég számára hátrányos szerződések okozta veszteségek jelenértékét is.

A pontrendszeren alapuló mérések

Mint láttuk, az értékmérés nem kell, hogy feltétlenül pénzben történjen. A ScoreCard vagy pontrendszeralapú eljárások különféle más egységben mérhető mutatók alakulásával írják le a vállalat szellemi tőkéjének, s ezen belül az üzleti kapcsolatok értékének alakulását.

A pontrendszeren alapuló (ScoreCard – SC) rendszerek az egyes szellemi tőkeelemek leírására külön mutatókat határoznak meg, s ezek változásán keresztül mutatják be a szellemi javak állományának változást. A pénzbeli érték meghatározása nem cél. A módszer a menedzsment tevékenységének értékelésében segíthet.

Ilyen rendszer kiépítésére elsőként a szellemi tőkét vállalaton belül már 1985 óta mérő (biztosító és pénzügyi szolgáltató) svéd Skandia tett kísérletet, kifejlesztve a Skandia Navigator nevű rendszerét a kilencvenes évek elején. A munka irányítását az 1991-ben a cég szellemi tőke igazgatójának kinevezett Leif Edvinsson végezte. (Stewart, 1994) A vezetésével kialakított, a vállalati szellemi tőke változását bemutató jelentést 1994 óta csatolják a kötelező számviteli beszámolókhoz. A Skandia példáját sokan követték, s 1996-ban már 43 svéd vállalat egészítette ki pénzügyi beszámolóját a szellemi tőke változását bemutató adatokkal. (Lynn, 1998) Nem sokkal később a dán kereskedelmi minisztérium felkért húsz vállalatot, hogy három éven keresztül készítsenek beszámolót szellemi tőkéjük alakulásáról, megteremtve ezzel az igazodási pontokat. (A price on the priceless, 1999)

A Skandia modelljében öt dimenzióban mérik a szellemi tőkét: (1) pénzügyi, (2) ügyfél, (3) alkalmazotti, (4) folyamatokhoz kötődő és (5) megújuláshoz és fejlesztéshez kapcsolódó mércéket használnak. A modell célja nem a pénzbeli érték meghatározása, hanem a szellemi tőke változásának nyomon követése.

(Bontis, 2001) A rendszer 91 különböző, újonnan definiált szellemi tőkemutatóval dolgozik a hagyományos mércéken alapuló további 73 mellett.

A feladat összetettségére jellemző, hogy a számos mutató egyidejű használata okán a Skandia rendszerét redundanciája miatt bíráló Edvinsson és Malone (1999) (idézi: Bontis, 2001) leegyszerűsített rendszerében is 112 mutató kapott helyet. Részben hasonló gyökerekkel és egyszerűsítési céllal jött létre 1992-ben Kaplan és Norton (1996) Balanced Scorecardja, majd a PricewaterhouseCoopers Value Reporting rendszere (Eccles et al., 2001; Maines et al., 2002) is.

Az Egyesült Államokban a Dow Chemical kezdete meg elsőként a szellemi tőke mérését, miután 1993-ban Gordon Petrash-t „szellemi eszköz igazgatóvá" nevezték ki. (Lynn, 1998) A rendszer lényege sokkal inkább a számbavétel, a szellemi tőke leltár elkészítése semmint az értékelés vagy a nyomon követés volt. Már a rendelkezésre álló, potenciálisan önálló értékkel bíró és leválasztható eszközök puszta azonosítása is felhívta a figyelmet az elfekvő eszközökre, s a szükségtelennek ítélt elemek értékesítése és bérbeadása komoly gazdasági hasznot hozott.

A kilencvenes évek eleje óta különösen sokan vizsgálták a nem pénzügyi mutatók és a piaci árak kapcsolatát. E vizsgálatokat áttekintve ugyanakkor Maines et al. (2002) szerint a legtöbb esetben csak az erősebb-gyengébb összefüggés ténye igazolódott, az ok-okozati kapcsolat iránya azonban sok esetben legalábbis kérdéses. Az is nyilvánvalónak látszik, hogy nem határozhatóak meg egyértelműen olyan nem pénzügyi mutatók, amelyek valamennyi vállalat részvényárfolyamával (értékével) kapcsolatban állnának, ezért a szerzők azt javasolják, hogy az éves beszámolóhoz a vállalatok ne előre meghatározott mutatók értékeit csatolják, hanem azon rátákat, amelyek saját megítélésük szerint pénzügyi teljesítményükkel kapcsolatban vannak.

A kilencvenes évek közepén jelentek meg a szellemi tőkeindex rendszerek. (Bontis, 2001a) Ezek egyetlen számadatba igyekeztek összesűríteni a Score-Card rendszerek szerteágazó méréseinek eredményeit. A cél minden esetben olyan mutató kialakítása volt, amely szoros kapcsolatot mutat nem csak a szellemi tőkeállomány alakulásával, de (főként) annak vállalati teljesítményhez való hozzájárulásával is. Ezt a különböző dimenziókban alkalmazott (általában változást tükröző, mértékegység nélküli) mutatók és a mért eredmények súlyozásának optimalizált megválasztásával igyekeznek elérni. Mivel a végső számadat a cégek egyedi adottságai szerinti súlyokat tükrözi, s nincsen mértékegységük sem, a konkrét értékek vállalatok közötti összehasonlítása értelmetlen. Ilyen célra a kiszámított mutató értékének változását kell használni.

Tanulságok, eredmények

Az üzleti kapcsolatok jelentősége az elmúlt években – nem utolsó sorban a gazdaság globalizációjának következtében – folyamatosan emelkedett. Ennek megfelelően szerepük a vállalati érték alakításában is egyre nagyobb lesz. Az ilyen kapcsolatok interaktív cserét feltételeznek, ám ez nem jelent egyidejűséget vagy a kötelező pénzmozgást. Emiatt mérésük és értékelésük komplex feladat.

Az üzleti kapcsolatok a vállalati működés minden területét áthatják, ezért menedzselésükkor összetett nézőpontot kell alkalmazni. A pénzügyi értékelésre éppen e sokrétű megközelítést igénylő jelleg miatt nem elegendő a múlt orientált, pénzben mérő, pénzügyi számvitel adta információs rendszer.

Az értékelésre négyféle megközelítést alkalmazhatunk. A költségalapú rendszerek a kapcsolat egykori vagy mai kialakításának, pótlásának kiadásigényét vizsgálják. A piaci alapú rendszerek abból indulnak ki, hogy mennyiért lehetne az adott kapcsolatot másoknak értékesíteni. A jövedelemalapú módszerek azt a hatást igyekeznek számszerűsíteni, amelyet az adott kapcsolat a vállalat jövőbeli jövedelemtermelő képességére gyakorol. Itt nem csupán a készpénzáramlást összegére, hanem a működés kockázatára is figyelmet kell szentelnünk. A negyedik esetben, a különböző mutatószám rendszereknél nem a pénzbeli érték-meghatározás a cél, hanem az érték változásának nyomon követése. Ezek a rendszerek a pénzbeli mérésénél az adott kapcsolat jellegéhez jobban igazodó rátákat alkalmazhatnak, ám a mérési eredmény vállalatok között csak igen korlátozottan vethető össze.

Felhasznált irodalom

A price on the priceless (1999), Economist, 12th Jun 1999, pp. 60-62.

Aaker, David Allen (1991): Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name, Free Press, New York

Bauer András (1995): A márka és a márkaérték elméleti kérdései és gyakrolati feladatai, Vezetéstudomány, 1995, 7. szám, pp. 39-42.

Black, Andrew – Wright, Philip – Bachman, John E. – Davies, John (1999): Shareholder value – Részvényesi érték, Az értékközpontú vállalatirányítás, PricewaterhouseCoopers – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Blackman, Irving L. (1986): The valuation of privately-held businesses: state-of-the-art techniques for buyers, sellers, and their advisors: updated to include the tax reform act, Probus Pub. Co., Chicago, IL

Bontis, Nick (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, International Journal of Management Reviews, March 2001, pp. 41-60.

Bontis, Nick (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, International Journal of Management Reviews, March 2001, pp. 41-60.

Bontis, Nick (2001a): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, International Journal of Management Reviews, March 2001, pp. 41-60.

Booth, Rupert (1998): The measurement of intellectual capital, Management Accounting: Magazine for Cartered Management Accountats, November 1998, pp. 26-28.

Brooking, Annie (1996): Intellectual capital: Core assets for the third millennium enterprise, Thomson Business Press, London

Chikán Attila (2003): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, Vezetéstudomány, 2003, 5. szám, pp. 10-12.

Copeland, Tom – Koller, Tim – Murrin, Jack (2000): Valuation, meassuring and managing the value of companies, 3rd ed., McKinsey & Company, Inc. – John Wiley & Sons, Inc., New York

Damodaran, Aswath (2002): Investment valuation, Tools and techniques for determining the value of any asset, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York

Dzinkowski, Ramona (2000): The measurement and management of intellectual capital: An introduction, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, February 2000, pp. 32-35.

Eccles, R. – Herz, R. – Keegan, E. – Philips, D. M. H. (2001): The value reporting revolution, John Wiley & Sons, New York

Edvinsson, L. – Malone, M. S. (1999): Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, Harper-Business, New York

Ehrbar, Al (2000): EVA – Gazdasági hozzáadott érték, Kulcs az értékteremtéshez, (Stern Stewart & Co.) Panem Kiadó – John Wiley & Sons, Inc., Budapest

Eperjesi Ferenc (1999): A szellemi tőkéről, Számvitel-adó-könyvvizsgálat, 1999. január, pp. 19-20.

Fernández, Pablo (2002): Valuation methods and shareholder value creation, Academic Press, Amsterdam

Haigh, David (2001): Make brands make their mark, International Tax Review, February 2001, pp. 40-43.

Juhász Péter (2003): Az üzleti és a könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái, Doktori (PhD) tézistervezet, BKÁE, 2003. június

Juhász Péter (2004): Az emberi erőforrás értékelési kérdései, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 36. műhelytanulmány, 2004. február

Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1996): The balanced scorecard – translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston.

Lynn, Bernadette (1998): Intellectual capital, CMA Magazine, February 1998, pp. 10-15.

Lynn, Bernadette E. (2000): Intellectual capital, Ivey Business Journal, January-February 2000, pp. 48-52.

Maathuis, Onno Johannes Maria (1999): Corporate branding: The value of the corporate brand to custmers and managers, Locherndruk, Erasmus Universiteit Rotterdam

Maines, Laureen A. – Bartov, Eli – Fairfiled, Patricia M. – Hirst, D. Eric – Iannaconi, Teresa, E. – Mallett, Russell – Schrand, Catherine M. – Skinner, Douglas, J. – Vincent, Linda (2002): Recommendations on disclosure of nonfinancial performance measures, Accounting Horizons, December 2002, pp. 353-362.

Mandják Tibor: Üzleti kapcsolat, in: Chikán Attila – Wimmer Ágnes (eds.) (2003): Üzleti fogalomtár, Alinea Kiadó, Budapest, pp. 199-200.

Mayo, Andrew (2000): The role of employee developement in the growth of intellectual capital, Personnel Review, 2000, No. 4, pp. 521-533.

Mundy, Bill (1998): Applying going-concern value to landfills, Appraisal Journal, April 1998, pp. 192-197.

Oliver, Richard W. (2001): The return on human capital, Journal of Busines Strategy, July-August 2001, pp. 7-10.

Palepu, Krishna G. – Healy, Paul M. – Bernard, Victor L. (2000): Business analysis & valuation: using financial statements, 2nd ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, OH

Porter, Michael E. (1993): Versenystratégia, Iparágak és versenytársak elemzési módszerei, Akadémiai Kiadó, Budapest

Pratt, Shannon P. (1992): Üzletértékelés – módszertan és gyakorlat, Kossuth Könyvkiadó, Budapest

Rappaport, Alfred (2002): A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és befektetőknek, Alinea Kiadó.

Reszegi László (1998): Értékmaximáló vállalati stratégia, in.: Jubileumi tudományos ülésszak, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 2. kötet, pp. 918-932.

Roos, J. (1997): Intellectual capital, Macmillan Business

Sharma, Sunil (2001): Counting my knowledge, Knowledge Management, November 2001, pp. 18-20.

Spekman, Robert E. – Isabella, Lynn A. – MacAvoy, Thomas C. (2000): Alliance compentence: maximizing the value of your partnerships, John Wiley & Sons, Inc., New York

Srivastava, Rajenda K. – Shervani, Tasaddg A. – Fahey, Liam (1998): Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis, Journal of Marketing, January 1998, pp. 2-18.

Standfiled, Ken (2002): Intangible management: tools for solving the accounting and management crisis, Academic Press, Boston

Stewart, Thomas A. (1994): Your company's most valuable asset: Intellectual capital, Fortune, 10th March 1994, pp. 68-73.

Wimmer Ágnes (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése, Vezetéstudomány, 5. sz. pp. 4-13.

ESETTANULMÁNY

TARI ERNŐ

AIRBUS: EGY NEMZETKÖZI LÉGIIPARI STRATÉGIAI SZÖVETSÉG FEJLŐDÉSE

1. RÉSZ

A szerző dolgozata első részében az európai légiipar legnagyobb vállalatának létrejöttét mutatja be. Olyan stratégiai szövetség kialakulásáról van szó, amely méltó versenytársa tud lenni az amerikai légiipari óriásoknak.

A vállalati stratégiai szövetségek megjelenését, majd szokatlan lendületű gyarapodását sokan az utóbbi negyedszázad egyik legjelentősebb stratégiai-szervezeti innovációjának tekintik a mikrogazdasági szférában. A stratégiai szövetségek keretében

- az együttműködő felek megőrzik stratégiai döntéshozatali és szervezeti-jogi önállóságukat,
- hosszabb távra szóló, közös célokat valósítanak meg,
- kölcsönösen előnyös, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló kooperációt folytatnak, és
- erőforrásaik egy részének közös felhasználásával meghatározott üzletági vagy funkcionális területeken integrálják tevékenységüket.

A stratégiai együttműködések világméretű elterjedésének paradox jelensége, hogy a piaci versenyben hagyományosan szembenálló, azonos iparághoz tartozó vállalatok is tartós szövetségre lépnek egymással. A versenytársakat egyesítő (ún. horizontális) szövetségek a világ fejlett régióiban ma már kiterjednek a gazdasági versenyszféra szinte valamennyi szektorára, de főként a gépkocsigyártásban, a telekommunikációs, az informatikai és elektronikai ágazatokban, valamint a repülőgépiparban és légi közlekedésben, továbbá a hadieszközök gyártásában, a nehézgépgyártásban, az olajiparban és a vegyiparban alakultak ki szimbiotikus kapcsolatok a riválisi cégek között.

A versenytársak közötti stratégiai együttműködések tapasztalatai azt igazolják, hogy a felek kollaborációs készsége gyakorta párosul a szövetségen belüli versengés bizonyos elemeivel. Emiatt a horizontális vállalati szövetség könnyen felbomolhat, mert a korlátlan verseny vagy a teljes integráció irányába húzó erők megszüntethetik a szövetség teremtette egyensúlyt. Ilyenkor a partnerek kapcsolatai visszarendeződhetnek tisztán piaci érintkezéssé, nyílt konkurenciává, vagy bekövetkezhet a versenytársi viszonylatok módosulásában az ellenkező véglet, a felvásárlás, illetve fúzió révén létrejövő szervezeti-tulajdonosi koncentráció. Általában azok a stratégiai szövetségek alakulnak át – felvásárlások, fúziók útján – integrált hierarchikus struktúrákká, ahol az induló együttműködési megállapodás kifejezetten tartós és szoros kooperációt irányoz elő. Azok a szövetségek viszont, amelyek magukban hordozzák, megőrzik a verseny számos elemét, felbomlásuk után rendszerint ismét teret adnak a piac korlátlan érvényesülésének.

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek típusai

A versenytársak közötti (horizontális) stratégiai szövetségek alábbi főbb típusai határolhatók el az üzleti szférában (Garrette – Dussauge, 1995):

- additív vállalati szövetségek,
- versenyt megőrző vállalati szövetségek,
- komplementer vállalati szövetségek.

Az első és második szövetségtípus esetében a versenytársak együttműködése azonos rendeltetésű anyagi eszközökkel és hasonló szakmai kompetenciákkal

valósul meg, míg a komplementer szövetségben eltérő jellegű vállalati erőforrásokat, azaz vagyonelemeket és műszaki-gazdasági ismereteket (K+F potenciál, termelőeszközök, forgalmazási hálózatok) kombinálnak a partnercégek.

Az additív típusú szövetségek (angol nyelvű megnevezésük: quasi-concentration alliances) olyan versenytárs vállalatokat kapcsolnak össze, amelyek egy vagy több közösen fejlesztendő és gyártandó végtermékkel szándékoznak a piacon megjelenni. A közös termék(ek)nél gyakorlatilag megszűnik a verseny az együttműködő felek között, tudniillik a partnerek úgy lépnek fel a szövetségen kívül állókkal szemben, mintha fuzionáltak volna. Az additív szövetségek létrejötténél a megoldandó feladat nagyságrendje (összetettsége), vagy – ritkábban – a gazdaságos gyártás (skálahozadék) játszik döntő szerepet.

Az ún. versenyt megőrző szövetségekben (angol nyelvű megnevezésük: shared-supply alliances) általában a méretgazdaságossági előnyök kiaknázására törekednek: a szövetség tagjai számottevő megtakarításokat kívánnak elérni, valamely közösen felhasználható termékkomponens optimális sorozatú előállításával, illetőleg az értékképző folyamat bizonyos szakaszában történő együttes közreműködéssel. Ez a fajta vállalatközi együttműködés azért nevezhető versenyt megőrző szövetségnek, mert a piaci versengés változatlanul fennmarad a kooperáló felek között (végtermékeik továbbra is közvetlenül helyettesítik egymást).

A komplementer típusú szövetségekben (angol nyelvű megnevezésük: market-penetration alliances) a rivális cégek eltérő jellegű (egymást kiegészítő) eszközökkel és ismeretekkel járulnak hozzá a közös célokat szolgáló tevékenységhez. A legelterjedtebb komplementer jellegű együttműködési változat az, amikor az egyik partner az általa kifejlesztett és előállított terméket „hozza" a szövetségbe, a másik fél pedig biztosítja a hagyományos piacán a – saját termékkínálatából hiányzó – gyártmány kereskedelmi forgalmazását.

Additív típusú versenytársi szövetségek

Az additív jellegű versenytársi együttműködések létrejöttét, kialakulását elsősorban a feladat nagyságrendje (összetettsége) indokolhatja. A projektum nagyságrendje által diktált stratégiai összefogás olyan bonyolult kutatási, fejlesztési, termelési, értékesítési problémák megoldására irányul, amely műszaki és gazdasági feladatok teljesítéséhez a szövetség tagjai külön-külön nem rendelkeznek elégséges anyagi és szellemi erővel. Az additív típusú tevékenységi kooperáció legtöbbször kiterjed a vállalati értékalkotó folyamat egészére, s ennek eredményeként a konkurens vállalatok közös termékkel (termékekkel) lépnek a piacra.

Az additív típusú szövetségekben gyakorlatilag háromféle lehetőség kínálkozik a munkamegosztás konkrét módjának megállapodás szerinti kijelölésére:

- a közös termék előállításához és forgalmazásához kacsolódó vállalati funkciókat a meglévő szervezeti keretekben, egymás között megosztva látják el a kooperáló felek,
- egyes meghatározott feladatokra, funkciókra jogilag külön álló vállalkozási (joint venture) szervezetet hoznak létre az együttműködő vállalatok,
- minden, a közös termék előállításához szükséges tevékenységet egy szervezetileg-jogilag különálló vállalkozási egységbe (vagy több, közös alapítású egységbe) szerveznek a szövetséges anyacégek.

Az első esetben rendszerint csak szerződéses megállapodások jelölik ki az együttműködés kereteit, míg a második és harmadik esetben meghatározott jogi struktúrájú közös (vegyes) vállalatban, vagy egyéb gazdasági érdekeltségű közös szervezetben kerül sor a feladat szerződés szerinti együttes végzésre (Tari, 1999).

Bármelyik munkamegosztási formát választják a kooperáló versenytársak, döntésükben közrejátszik a létesítményi beruházások minimalizálásának és a nagyságrendi megtakarítások maximalizálásának szándéka, valamint a közös végtermék kiterjedt piaci forgalmazásának igénye. A konkrét szervezeti-jogi megoldásoknál fontos kiinduló szempontot képez az egyes vállalati funkciók ellátásához szükséges eszközök jellege: könnyebb és kevésbé költséges például a kereskedelmi funkció, vagy a kutatás-fejlesztés összpontosítása egy különálló közös szervezetbe, mint a gyártási tevékenységek telephelyi összevonása az egymástól földrajzilag távol eső partnervállalatok termelő egységeiből. Ha azonban a termelési funkció együttes végzésével kiemelkedően gazdaságos sorozatnagyságok érhetők el, a közös (termelő) joint venture – akár „zöldmezős" beruházás révén létesítve – előnyös kooperatív működési formát, stratégiai távlatú működési „színteret" jelenthet az additív típusú vállalati szövetség tagjai számára.

A feladat nagyságrendje (összetettsége) által diktált versenytársi együttműködés az Airbus-programokban

A feladat nagyságrendje (összetettsége) által „indukált" stratégiai összefogás klasszikus példájaként elemezzük a következőkben az additív típusú Airbus szövetség fejlődését. Az Airbus elnevezésű fejlesztési programokban az 1960-as évek második felétől mű-

ködtek együtt tartósan a francia Aérospatiale (később Aérospatiale Matra), a nagy-britanniai British Aerospace (később: BAe Systems), a német Daimler-Benz Aerospace (később: DaimlerChrysler Aerospace) és a spanyol Construcciones Aeronauticas repülőgépgyártó cégek.

A négyoldalú nemzetközi légiipari együttműködés kibontakozása

Az európai Airbus szövetség (konzorcium) tagjai a kezdetektől oly módon használták fel tervezési tapasztalatukat, és osztották meg kutatási-beruházási ráfordításaikat, hogy egyidejűleg folytatták önálló konstruktőri tevékenységüket, továbbá megőrizték más stratégiai szövetségek alakítására irányuló cselekvési szabadságukat is. Az első közösen tervezett, gyártott és értékesített géptípust (A300) – amellyel a francia, német és brit partnerek még (spanyol közreműködés nélkül) 1969-ben mutatkoztak be a piacon – a későbbiekben további típusok követték, az eladások növekvő ütemével párosulva. A másodikként kifejlesztett modellt, az A310-es típust egy évtizeddel később, az A320-as modellt pedig 1984-ben állíthatták menetrend szerinti forgalomba az üzemeltető légiforgalmi vállalatok. Az Airbus konzorcium az 1980-as évtized utolsó harmadától már teljesnek mondható géptípussorozatot kínált (100 és 355 férőhely közötti befogadóképességgel) a légiforgalmi társaságoknak, és komoly vetélytárssá „nőtte ki magát" a Boeing és az ugyancsak amerikai McDonnell Douglas óriáscégek mellett (Gonda, 1995). Ezeket a nagy befogadóképességű utasszállító gépeket csak egy additív jellegű, az erőforrásokat egyesítő szövetség keretében lehetett kifejleszteni és gyártani, mert a műszakilag rendkívül bonyolult, magas technikai színvonalat képviselő gépi konstrukciók egymástól elszigetelten történő előállítása leküzdhetetlen akadályokat gördített volna az amerikai repülőgépgyártóknál jóval kisebb méretű négy európai légiipari vállalat elé.

Az Airbus szövetség tagjai – a fejlesztési programok koordinálására és a kereskedelmi funkciók ellátására – 1970-ben létrehozták az Airbus Indrustrie nevű közös szervezetet, az ún. gazdasági érdekcsoportosulás francia társasági jogi státusú formájában, Toulouse székhellyel.

> A gazdasági érdekcsoportosulás (groupement d'intérêt économique, GIE) sajátos jogi struktúrának tekinthető, nem hagyományos kereskedelmi társasági formában. A francia társasági jog korábbi szigorú formakényszerét „lazítva" vezették be 1967-ben a rugalmas GIE jogintézményét Franciaországban, amely formáció előnyöket kínált a kooperatív tevékenységet folytató vállalatok számára. A partnercégek egyszerű alapító szerződéssel hívhatták életre a „csoportosulást", alaptőke képzésével vagy tőkeegyesítés nélkül. A GIE tevékenysége nem irányulhatott közvetlenül saját nyereségszerzésre, hanem az alapító szervezetek működési eredményességét volt hivatott előmozdítani a csoportosulást érintő koordinációs feladatok teljesítésével (Jacquemin-de Jong, 1981). A gazdasági érdekcsoportosulás társasági formájának továbbfejlesztett változata az európai közösségi jog által 1985-től intézményesített ún. európai gazdasági érdekcsoportosulás (magyar társasági jogi terminológiával: európai gazdasági egyesülés, rövidített nevén ege).

A GIE Airbus Indrustrie közös szervezetben az alapítók közül az Aérospatiale, valamint a Daimler-Benz Aerospace (DASA) egyaránt 37,9 százalékkal részesedtek, a British Aerospace (BAe) 20 százalékot, és a Construcciones Aeronauticas (CASA) 4,2 százalékot birtokolt tulajdonjogilag.

Munkamegosztás az Airbus-programokban

Az Airbus szövetség zavartalan kooperatív működése érdekében a partnervállalatok körültekintően alakították ki a munkamegosztás rendszerét. Az Airbus-gépek tervezési, kivitelezési és értékesítési feladatainak megosztását a stratégiai menedzsment elméletéből ismert vállalati értéklánc segítségével mutatjuk be. Összeállításunkban az értéklánccolat tartalmazza mindazokat az egymást követő, főfolyamati tevékenységeket, amelyeket a konzorcium tagjai egy-egy repülőgéptípus teljes értékének előállítása során végeztek.

Az *1. táblázat* szerint az Airbus programokban a kutatás-fejlesztés és a termelés feladatai rendre megoszlottak a szövetséges partnerek között, azaz e funkcióknál tudatosan elkerülték a gazdaságossági szempontból előnytelen párhuzamos feladatvégzést. Az együttműködés korai szakaszától az Aérospatiale látta el a repülőgép orr és a pilótafülke fejlesztési, továbbá gyártási feladatait, a Daimler-Benz Aerospace volt a felelős a repülőgéptörzs, a British Aerospace az elülső szárnyak, a CASA a hátsó szárnyak műszaki fejlesztésért, valamint legyártásáért. Ugyanakkor az Airbus valamennyi típusát (az A321 modell kivételével) a francia cég toulouse-i gyárában szerelték össze. (Az Airbus részegységeket – speciális teherszállító repülőgépeken – rendszeresen szállították a Német Szövetségi Köztársaságból, Nagy-Britanniából és Spanyolországból a dél-franciaországi összeszerelő üzembe.)

1. táblázat

Airbus-programok (A300/A310, A320, A330/340): feladatmegosztás az additív típusú stratégiai együttműködésben

	Aérospatiale	British Aerospace	Daimler-Benz Aerospace	CASA	GIE Airbus Industrie
Fejlesztés	- Repülőgép orr - Pilótafülke				
		- Elülső szárnyak			
			- Repülőgép törzs		
				- Hátsó szárnyak (vízszintes vezérsík)	
Részegység gyártás	- Repülőgép orr - Pilótafülke				
		- Elülső szárnyak			
			- Repülőgép törzs		
				- Hátsó szárnyak (vízszintes vezérsík)	
Összeszerelés	- Összeszerelő üzem (Toulouse)				
Marketing					- Piac tanulmányok (repülési utasszokások) - Piackutatás
Értékesítés					- Eladás
Eladás utáni tevékenységek					- Vevők műszaki támogatása

Forrás: Mowery (1991) alapján

Az Airbus programokhoz kapcsolódó kereskedelmi funkciókat (marketing, értékesítés, eladást követő szolgáltatások) a fejlesztési és gyártási feladatoktól eltérően nem osztották meg a négy repülőgépgyártó cég között, hanem az Airbus Indrustrie közös szervezetre bízták. E funkciók ellátása során a GIE Airbus Industrie folyamatosan növekvő befolyásra tett szert a légipari szövetségen belül és azon kívül: a konzorcium képviseletében kezdettől fogva közvetlenül tárgyalt a légiforgalmi társaságokkal, és egy idő után a piacismeret birtokában sikerült „döntőbíróként" is elfogadtatnia magát az Aérospatiale, a BAe, a DASA és a CASA közötti termékpolitikai modellspecifikációs tárgyalásokon. „Szuperszervezetként" érte el, hogy az Airbus repülőgépcsalád egy-egy újabb típusának fejlesztési és gyártási feladatait ugyanolyan, az összérdeknek megfelelő munkamegosztásban végezzék a szövetség tagjai, mint a régebbi típusok esetében elfogadták és végrehajtották (Tari, 1998).

Az Airbus Industrie pénzügyi műveleteit tekintve, a repülőgépek vételárát a közös szervezetnek egyenlítették ki a légiforgalmi társaságok, és egyben a GIE számolta el technikailag – előzetesen rögzített transzferárakon – a négy repülőgépgyártó teljesítményi hozzájárulását a program bevételeihez. Azonban a konzorcium (mint „Airbus system") tevékenységéből származó profit (vagy veszteség) az üzleti évek lezárulásával teljes egészében a gyártó partnervállalatok számláin jelent meg (Dussauge – Garrette, 1999).

Az Airbus szövetség versenypolitikai (versenyjogi) megítélése

Szabadelvű piacgazdaságokban a mindenkori versenypolitika (versenyjog) számára lényegbevágó kérdés, hogy milyen vállalati kapcsolati rendszerek tekinthetők versenykonformnak, és mely kollaboratív

magatartásformák minősülnek összejátszásnak, versenykorlátozó hatásúnak. A kérdés jelentősége különösen megnövekedett a vállalati stratégiai szövetségek gyorsuló térhódításának következményeként. E sajátosan „kollektív" színezetű, kevésbé „átvilágítható" és jogilag nehezen megragadható szervezeti összefogások ugyanis befolyásolhatják a versenyt, és a piaci viszonyokra nézve káros hatást is kifejthetnek (Török, 1999).

Az integrációs és a nemzeti versenypolitika elsősorban a versenytársak közötti (horizontális) szövetségeket tekinti relevánsnak a piaci verseny tisztasága szempontjából. Az ilyen jellegű stratégiai együttműködések résztvevőinek esetleges összejátszása a versenyjog szerint közvetlen módon

- akadályozhatja más versenytársak piacra lépését, illetve növelheti a szövetségen belüli versenytársak költségeit,
- előidézheti a kartellek kialakulását, a piacok földrajzi felosztását, a termelési kvóták alkalmazását,
- megteremtheti a monopolisztikus piaci erőfölényt (Fiebig, 1996).

A horizontális stratégiai összefogások közül az additív típusú szövetségek létrejöttét, illetve működését kíséri a legnagyobb figyelem a versenyfelügyeleti hatóságok részéről, mert a kvázi-koncentrációnak vagy pszeudó-fúziónak is nevezett összefogások – adott esetben – ténylegesen csökkenthetik a verseny intenzitását a szövetségkötés előtti állapothoz viszonyítva. Valamely iparágban, tevékenységi szektorban ugyanis a választéki kínálat – legalábbis rövid vagy középtávon – szűkebb lesz azáltal, hogy a korábban saját termékekkel versenyző szövetségesek közös fejlesztésű és/vagy közös előállítású gyártmánykonstrukcióval jelentkeznek a piacon. Továbbá az egyes vállalati üzletágak, üzleti egységek gyakran kezdeményezett összevonása a szövetségre lépő rivális cégek részéről tulajdonképpen vállalatrészek egyesítését eredményezi, s e koncentrációs lépések nyomán a szabad verseny korlátozásával járó dominancia alakulhat ki (Tari, 2003).

A Boeing és a McDonnell Douglas repülőgépgyártóknak egyre nagyobb konkurenciát támasztó Airbus szövetség működésével kapcsolatosan az amerikai versenyfelügyeleti hatóság (Federal Trade Commission) egy idő után azt a vádat kezdte hangoztatni, hogy a négyoldalú vállalatközi együttműködést jelentős állami szubvenciókkal támogatták az érdekelt nyugat-európai kormányok. Az Airbus konzorcium válaszul elismerte, hogy tagjai kezdetben igen sokat köszönhettek a kormányok anyagi támogatásának (Gonda, 1995). Később azonban – húzták alá az európai stratégiai szövetség részéről – fokozatosan csökkent az állami szubvenció mértéke, s az újabb géptípusokat tekintve, az A321-es és az A319-es kifejlesztését az Airbus-csoport teljes egészében maga finanszírozta.

Az Európai Közösség brüsszeli bizottságának versenyfelügyeleti magatartásában jól érzékelhetően az a fajta „elnéző" álláspont jutott kifejezésre az Airbus-összefogásról, ami esetenként háttérbe szorította a közösségi versenypolitikai elvek következetes alkalmazását „az Európai Közösség jólétének hosszabb távon megvalósuló növekedése", illetőleg a műszaki haladás hathatós európai ösztönzése kedvéért. Állásfoglalását annak hatására sem módosította érdemben az EK (EU) Bizottság, hogy az amerikai kormány – a diszfunkcionálisan működő piac szimptomájának minősítve az Airbus szövetséget – több ízben helyezett kilátásba kereskedelmi megtorló intézkedéseket az állami támogatások miatt. Brüsszel – válaszul – mindannyiszor azzal érvelt, hogy az Egyesült Államok kormánya közvetett módon szubvencionálja a Boeing és a Lockheed Martin cégeket, nevezetesen a Pentagon és a NASA által nyújtott kutatási-fejlesztési támogatással (Cini – McGovan, 1998).

Európai válasz az amerikai légi- és hadiipar konszolidációjára

A Boeing – McDonnell Douglas fúzió

A Boeing és a McDonnell Douglas vezetői 1996 decemberében sajtókonferencián bejelentették: a két amerikai cég egyesül, s létrejön a világ legnagyobb polgári és katonai repülőgépgyártó, valamint űreszközöket előállító vállalkozása. A megelőző fél évtizedben már több hadiipari szervezeti összeolvadásra (Northrop–Grumman, Lockheed–Martin Marietta, Raytheon–E-Systems) került sor az Egyesült Államokban a hidegháborús fegyverkezési korszak elmúltával.

> Az 1916-ban alapított Boeing Company a második világháborút követően a polgári repülőgépek gyártására összpontosította tevékenységét, és fejlesztési erőfeszítései nyomán 1958-ban, a sugárhajtású repülési korszak első géptípusaként állították forgalomba a Pan Am légitársaságnál a 707-es jelzésű utasszállítóját. Ezt követte 1967-ben a 737-es típus, majd 1969-ben először emelkedett a levegőbe a 747-es jumbo, amelynek hosszú ideig nem volt vetélytársa a négyszáz főnél több utast szállító repülőgépek kategóriájában. A Boeing már

115 ezer dolgozót foglalkoztatott 1996-ban, és 19,5 milliárd dolláros forgalom mellett 393 millió dollár nettó nyereséget ért el. Ugyancsak 1996-ban került sor a Boeing egyik stratégiai fontosságú akvizíciójára: 3,2 milliárd dollárért megvásárolta a szintén amerikai Rockwell International hadiipari üzletágát, s ezzel lépést tett a második számú pozíció felé – a piacvezető Lockheed Martin céget közelítve – az USA védelmi minisztériuma, a Pentagon főbb haditechnikai szállítócégei között (HVG, 1997).

A Douglas Aircraft, valamint a McDonnell Aircraft 1967-ben létrejött fúzióját követően a McDonnell Douglas 1970-re fejlesztette ki a DC-10 típusú polgári utasszállító repülőgépet, a katonai gépek és felszerelések közül pedig az F-15-ös, az F/A-18-as és az AV-8B harci repülőgép-típusokkal, továbbá cirkálórakétákkal lépett piacra az 1970-es évtizedben.

A légiipar történetében egyedülállónak minősített óriásfúzió nyomán az „új" Boeing 65 százalékos részesedést mondhatott a magáénak a polgári repülőgépek gyártási ágazatában, rendelésállománya pedig elérte a százmilliárd dollárt. Az egyesülés révén a Boeing egyidejűleg szorosan fölzárkózott a harci repülőgépek üzletágában a világelső Lockheed Martin mögé (Cole – Pasztor, 1996).

Európa vezető gazdasági hatalmainak felhívása

Az európai Airbus konzorcium számára különös fenyegetést jelentett a Boeing – McDonnell Douglas fúzió, hiszen – amint Yves Michot, az Aérospatiale elnök-vezérigazgatója akkoriban fogalmazott – az amerikai és az európai közösségi versenyhatóság által is jóváhagyott egyesülés „alapvetően változtatta meg az erőviszonyokat a légiiparban"(Goldsmith, 1997). Az Aérospatiale első számú vezetője – a konzorcium több tagjának nevében is nyilatkozva – válaszlépésként az Airbus Industrie közös szervezet strukturális átalakítását helyezte kilátásba. A rövidesen közzétett előzetes elképzelések egy új holdingszervezet alapítását ítélték célravezetőnek; ez az irányító társaság – a tervek szerint – a négy partnervállalat polgári repülőgépgyártó tevékenységének hatékonyabb összefogására szerveződne meg, és a későbbiekben bázisát képezné egy „európai védelmi- és űreszköz gyártó szervezeti csoportosulásnak". Az egyeztetéseknek ebben a szakaszában nyitottak maradtak még a szövetséges felek között az Airbus-gépek fejlesztési és termelési eszközeivel való jövőbeni rendelkezés tulajdonjogi kérdései.

Néhány hónappal később, 1997 őszén már egy centralizált vállalattá (egységes társasággá) történő átalakulás koncepcióját hozták nyilvánosságra az Airbus szövetség tagjai. A módosult terv szerint az új „Airbus Inc." szabadon diszponálhatna – rugalmas lízing rendszer keretében – a szövetség rendelkezésére bocsátott K+F erőforrások és termelőkapacitások felett, míg az eszközök (assets) tulajdonlását illetően nem történne változás a korábbi állapothoz képest, azaz a négy repülőgépgyártó külön-külön megőrizné az általa korábban felhasznált, közös célokat szolgáló fejlesztési és termelési eszközök tulajdonjogát (The Wall Street Journal Europe, 1997). A partnervállalatok az összevonandó vagyonelemek értékelését követően 1999 elejére tervezték az „integrált vállalatszervezeti megoldásnak" nevezett társasági forma bevezetését, szándékuk szerint mintegy áthidalva a nyelvi, a jogi és a technológiai eltéréseket, a sajátos nemzeti különbségeket.

A tervezett Airbus-integráció felgyorsítása érdekében nagy feltűnést keltő nyilatkozatot adtak ki 1997. december 9-én Franciaország, Németország és Nagy-Britannia kormányai. Az Európai Unió vezető gazdasági hatalmai úgy határoztak, hogy az ezredfordulóra egybeolvasztják légi- és űripari, valamint katonai elektronikai ágazataikat. A Párizsban egybegyűlt kormányfők ezzel a döntésükkel kívánták megerősíteni az európai gyártók versenypozícióit az előzőleg fuzionált amerikai Boeing – McDonnell Douglas, és a Northrop Grumman felvásárlását pár hónappal korábban bejelentő Lockheed Martin mamutcégekkel szemben.

A három kormányfő a konszolidációs folyamat végrehajtását az ágazatok vállalataira bízta, kedvező állami feltételek biztosításának ígéretével. Európa vezető politikusai e folyamatban kiemelt szerepet szántak az új Airbus közös vállalatnak, és egyidejűleg felkérték az Aérospatiale-t, a Daimler-Benz Aerospace-t, továbbá a British Aerospace-t, hogy 1998 első negyedévének végéig dolgozzák ki az integráció részletesebb tervét és célszerű menetrendjét. Figyelemre méltó, hogy a francia-német-brit bejelentést követő órákban sorra jelezte csatlakozási szándékát a spanyol, az olasz és a svéd kormány is: az utóbbi kettő az állami olasz Alenia légiipari céget, illetve a Gripen vadászgépeket gyártó svéd Saab Aircraft-ot, a spanyol kormányzat pedig az Airbus szövetség tagját, az állami tulajdonú CASA repülőgépgyártót „kínálta fel" a jövő páneurópai vállalatába (Róka, 1997).

Terv az egységes európai légi- és hadiipari szervezet létrehozására

A polgári repülőgépgyártó Airbus konzorcium francia, német, brit és spanyol tagvállalatai 1998 márciusának végén reagáltak a nyugat-európai kormányok felhívására. Húszoldalas beszámoló jelentésük („report") kinyilvánította, hogy elvben továbbra is elkötelezettek az egységes és független légi- és hadi-

ipari vállalat kialakítása mellett. A jelentés első ízben említi „European Aerospace and Defense Company" néven ezt az egyesített (unified) szervezeti formációt, amelynek szélesebb profilja felöleli majd a hagyományokkal rendelkező repülőgépgyártást, továbbá a harci, illetve civil helikopterek részegységeinek előállítását és összeszerelését, valamint rakéták, űripari berendezések és katonai védelmi rendszerek komplex fejlesztését és kivitelezését. Ugyanakkor a közlemény nem tartalmazott részletes vállalati belső struktúraalakítási tervet, és menetrendet sem határozott meg az óhajtott európai szervezeti integráció előrehaladására vonatkozóan. Leszögezték viszont a jelentés készítői, hogy a négyek szövetsége „nyitva áll más légi- és hadiipari vállalatok előtt" (The Wall Street Journal Europe, 1998a).

> Megjegyzendő, hogy a közlemény nyilvánosságra hozatalát alig egy héttel előzte meg az Egyesült Államok igazságügyi minisztériumának (U.S. Justice Department) keresete, amellyel az 1997 júliusában bejelentett Lockheed Martin-Northrop Grumman fúziót akarta megakadályozni. A kereset nyomán a Pentagon vétót emelt a tervezett amerikai hadiipari megafúzió ellen (HVG, 1998). A jelek szerint tehát az amerikai kormány nem támogatta tovább az amerikai hadiiparban több éve folyó vállalati összevonásokat.

Az Airbus Industrie tényleges szervezeti átalakításához a stratégiai szövetség egyik meghatározó tagja, az Aérospatiale tette meg az első konkrét lépést, amikor 1998 nyarát megjelölve határozta el egy leányvállalat alapítását. A jogilag önálló „subsidiary" keretében tervezte a továbbiakban működtetni a francia anyacég mindazokat az eszközöket, amelyekkel megelőzően közreműködött az Airbus repülőgépek fejlesztésében és gyártásában. Az alapítással a francia fél előkészülni szándékozott a tevékenységek várható transzferjére az egyesítésre kerülő centralizált vállalatba (Goldsmith, 1998).

> Az Airbus Industrie felügyelőbizottsága – figyelemmel a szervezeti változások követelményeire – 1998 elején személycserékről döntött a közös szervezet élén. Jean Pierson-t – aki 1985 óta irányította (mint administrateur-gérant) a gazdasági érdekeltségű csoportosulást –, Noël Forgeard, a francia Lagardère-csoport hadi- és űripari divíziójának addigi vezetője váltotta fel. A felügyelőbizottság elnöki székébe Manfred Bischoff, a Daimler-Benz Aerospace AG igazgatósági elnöke került (The Wall Street Journal Europe, 1998b).

Időközben az Airbus együttműködés másik két résztvevője, a British Aerospace (BAe) és a Daimler-Benz Aerospace (DASA) fenntartásaikat kezdték hangoztatni az integrált szervezet létrehozásával kapcsolatban. A magántulajdonban lévő brit és német cégek nevezetesen azt kifogásolták, hogy a francia állam – amely kizárólagos tulajdonosa volt az Aérospatiale vállalatnak – a közös Airbus társaságban meghatározó befolyásra tenne szert az egyesítést követően. Jürgen Schrempp, a Daimler-Benz AG (a DASA anyacége) igazgatósági elnöke egyenesen úgy vélekedett, hogy a francia állami részvétel akadályát képezi az európai légi- és hadiipar tervezett konszolidációjának.

Schrempp, a maga részéről bizonyos volt abban, hogy a viszonylag kisebb volumenű forgalmat bonyolító, évente 9–10 milliárd dollár árbevételt realizáló DASA csak akkor maradhat versenyben, ha fuzionál legalább egy másik európai repülőgépgyártó vagy hadieszközöket előállító vállalattal. A német csúcsmenedzser ezért bizalmas tárgyalásokat kezdeményezett a British Aerospace vezérkarával a két vállalat egyesítésének lehetőségéről. A tárgyalásokról szóló híresztelléseket 1998 októberében erősítették meg a BAe és a DASA részéről, miszerint a felek megbeszéléseket folytatnak „európai szintű összeolvadásról". Mindkét cég hangsúlyozta azonban, hogy a kétszereplős egyesülésnél szívesebben látnának egy szélesebb körű összeolvadást, mégpedig elsősorban az Aérospatiale részvételével. „Trilaterális megállapodást szeretnénk – mutattak rá a vállalati szóvivők – minden más megoldási változat csak gyengítené az európai repülőgép-ipari és hadiipari szektort"(Napi Gazdaság, 1998a).

Az utóbbi törekvéssel összhangban látott napvilágot valamivel később hat európai repülőgépgyártó közleménye – az Airbus konzorcium tagjain kívül az olasz Alenia Aerospazio és a svéd Saab Aircraft is a nyilatkozat aláírói között szerepelt –, amelyben ismételten állást foglaltak „az amerikai Boeing és Lockheed Martin óriáscégeknek valódi kihívást jelentő" egységes európai légi- és hadiipari szervezet kialakítása mellett. A közlemény újólag megerősítette, hogy a nyilatkozat közreadói további erőfeszítéseket tesznek az úgynevezett European Aerospace and Defense Company (EACD) létrehozására, illetőleg az Airbus Industrie „átstrukturálására"(Napi Gazdaság, 1998b). Az állásfoglalás eloszlatni látszott azokat a találgatásokat, amelyek a BAe és a DASA közeli összefonódásáról kaptak szárnyra a megelőző hetekben. Egyes gazdasági sajtóorgánumok, köztük a londoni Financial Times ugyanis már tudni vélték, hogy a brit és a német repülőgépipari cégek a következő év elején fuzionálnak egy hollandiai bejegyzésű vagyonkezelő társaság

égisze alatt. Valójában azonban megtorpantak a tárgyalások a két fél között, az egyesülő vállalatok jogutód szervezetének társaságirányítási problémái miatt. A DASA-nál jóval nagyobb vállalati méretű British Aerospace ugyanis nem volt hajlandó elfogadni a németek „balanced partnership" ajánlatát a stratégiai döntésekre kiható szavazati jogok tekintetében.

Francia-német-spanyol összefogás a szervezeti integrációra

Egybeolvadások a brit, valamint a francia légi- és hadiiparban az 1990-es évek végén

A British Aerospace 1999 januárjában váratlanul bejelentette, hogy 7,7 milliárd fontért megvásárolja – 1,5 milliárd font adósság átvállalásával együtt – az ugyancsak brit GEC ipari vállalatcsoporthoz tartozó, haditechnikai profilú Marconi Electronic Systems (MES) leányvállalatot. Az akvizíció révén a British Aerospace (amely az ügyletet követően BAe Systems-re változtatta a nevét) Nagy-Britannia legnagyobb konszern szervezetévé terebélyesedett, haditechnikai bevételeit tekintve pedig a világranglista második helyére rukkolt előre. A felvásárlással a British Aerospace gyakorlatilag nemet mondott a BAe és a DASA egyesítésén keresztül megvalósítandó tervre, az integrált európai légi- és hadiipari szervezet (EADC) létrehozására.

> Az új, több mint százezer főt foglalkoztató BAe Systems várható éves forgalmát 20–21 milliárd dollárra becsülték az iparág szakértői. A konszern termékpalettáján a polgári és harci repülőgépek mellett megjelentek a hadihajók és tengeralattjárók, továbbá a katonai elektronikai rendszerek. A fúzió előtt a British Aerospace már részt vett egy közös európai vadászgép fejlesztésében, legsikeresebb harci géptípusának viszont a kiképzési célokat szolgáló Hawk számított. A BAe nevéhez fűződött a Tornádó vadászgépek korszerűsítése, a svéd Saab repülőgépgyárban meglévő 35 százalékos tulajdoni részesedésével pedig a Gripen vadászrepülők eladásában is érdekelt volt. A Marconi Electronic Systems-nél az egyesülésről szóló döntés időpontjában már előkészületeket tettek a Trident nukleáris tengeralattjáró negyedik típusának vízre bocsátására, és megbízással rendelkeztek három Astute-osztályú tengeralattjáró elkészítésére (HVG, 1999a).

A BAe-MES házasság hírét megdöbbenéssel fogadta a – magát cserbenhagyottnak tekintő – DASA, élesen bírálva a British Aerospace által kifizetett „drámaian túlzott vételárat" (Goldsmith, 1999). Manfred Bischoff, a DASA első embere a felvásárlási akció bejelentésének másnapján Párizsba repült, hogy sürgősen találkozzon a két legnagyobb francia hadiipari érdekeltséggel rendelkező cégcsoport, a Lagardère (Matra-Hachette) és a Thomson-CSF vezetőivel. Őt követte egy hónappal később Jürgen Schrempp, aki időközben az egyesített német-amerikai Daimler-Chrysler (mint a DASA új anyacége) társelnöki pozíciójába került. Schrempp főként a Lagardère-csoportban látott ígéretes partnert egy lehetséges összefogáshoz.

Franciaország vezető légiipari és védelmi elektronikai vállalatai nem sokkal előbb jutottak egyezségre az iparágban betöltött szerepüket és a tevékenységi köröket illetően. Megállapodásuk, amely egyfelől a katonai védelmi elektronikára szakosodott Thomson-CSF, másfelől a repülő- és rakétagyártó Aérospatiale, valamint a Lagardère-hadiipari divízió, a Matra Hautes Technologies között létrejött, véget vetett a francia hadiipar privatizációja során felerősödött ágazati, illetve kompetencia átfedési vitáknak (Napi Gazdaság, 1998c). Az egyezség logikus következményeként jelentette be a francia kormány 1999 március elején, hogy az állami tulajdonú Aérospatiale fuziónál a Lagardère-csoport érdekeltségébe tartozó, korszerű haditechnikát képviselő Matra Hautes Technologies céggel.

> A Lionel Jospin vezette szocialista kabinet, valamint a Lagardère-féle hadiipari, telekommunikációs és kiadói vállalatbirodalom között több hónapig folytak a kemény alkudozások. A kölcsönös engedményekkel létrejött megállapodás értelmében az Aérospatiale Matra cégben a francia állam 47 százalékot birtokol a jövőben, míg a magántulajdonú Lagardère-csoport 33 százalékos részesedéshez jut (a fennmaradó tulajdonrészt a tőzsdén keresztül értékesítik). A vezetői posztok tekintetében szintén megosztoztak az érdekelt felek: az Aérospatiale Matra menedzsmentjének élére Yves Michot, az Aérospatiale SA elnök-vezérigazgatója kerül, míg a felügyelőbizottság elnöki székét Jean-Luc Lagardère, a Lagardère-csoport tulajdonos-elnöke foglalja el (HVG, 1999b).

A német DaimlerChrysler Aerospace és a spanyol Construcciones Aeronauticas egyesülése

Az Aérospatiale-Matra fúzió ténylegesen 1999. június 11-én jött létre. Jürgen Schrempp csak erre az alkalomra várt, hogy rövid időn belül egyetértésre jusson Jean-Luc Lagardère-rel: ketten, együtt fogják javasolni a francia kormánynak – most már – az Aérospatiale Matra és a DASA teljes összeolvadását. A

francia kabinet válasza azonban késett, ezért Schrempp (egyetértésben a DASA menedzsereivel) újabb koncentrációs célzatú lépésre szánta el magát, amikor privatizációs pályázati ajánlatot tett – több európai riválisa mellett – a spanyol Construcciones Aeronauticas (CASA), az állami tulajdonú és egyben legkisebb Airbus-konzorciumi vállalat szervezeti beolvasztására.

Az iparág megfigyelői közvetlenül a pályázat eredményhirdetése előtt tudni vélték, hogy a britek (British Aerospace) és a franciák (Aérospatiale Matra) között dől el a CASA-ért folytatott küzdelem. Madrid azonban a németeket választotta, mert – a spanyol lapok értesülése szerint – versenytársainál nagyobb garanciát vállalt a DaimlerChrysler Aerospace az egyesített szervezet részévé váló CASA arculatának megőrzésére, továbbá a spanyol munkaerő szaktudásának felhasználására. A két vállalat összesen 53 ezer fő foglalkoztatottal számolhatott a fúziót követően, mintegy 12 milliárd eurós légi- és hadiipari értékesítési forgalom prognosztizálásával. A szervezeti egyesüléstől a DASA és a CASA indokoltan azt remélték, hogy – bár a GIE Airbus Industrie-ben birtokolt részesedéseket nem szándékozták összevonni (DASA 37,9%, CASA 4,2%) –, a legnagyobb súlyú befektetővé válnak a gazdasági érdekcsoportosulásban. Előzetesen egyeztetett elképzelés látott napvilágot továbbá arról, hogy az új DASA/CASA társaság értékpapírjainak 20–30 százalékát tőzsdére viszik a következő év elején (Somogyi, 1999).

Az European Aeronautic Defense & Space Company (EADS) létrejötte

Jürgen Schrempp győzelme az esélyesnek tartott brit és francia vetélytársak felett újabb lendületet adott a német csúcsmenedzser fúziós törekvéseinek. Megbízottja révén, Schrempp ismét felvette a kapcsolatot Lagardère-rel, az Aérospatiale Matra felügyelőbizottságának elnökével, valamint a francia kormány egyik bizalmi tanácsadójával. Lassan ugyan, de körvonalazódott a felek között egy valóban integrált óriásvállalat jövőképe, olyan nemzetközi dimenziójú légi- és hadiipari szervezeté, amelyet egyenrangú német és francia elnökök, illetve vezérigazgatók irányítanak, mindössze körülbelül 450 fős központi apparátus segítségével. Schrempp – aki tudatában volt annak, hogy a francia kormány beleegyezése nélkül nem valósulhat meg a nagyszabású terv – ezúttal kész volt elfogadni a francia állam kisebbségi részesedését az új európai egyesített társaságban. Az ügylet lebonyolításának végső formában történő kidolgozására 1999 októberének első napjaiban került sor: a DaimlerChrysler, az Aérospatiale Matra és a francia kormány képviselőinek, továbbá a Goldman Sachs, a Rothschild és a Robert Fleming befektetési szakértőinek még további kilenc napra volt szükségük, hogy intenzív munkával tető alá hozzák a kompromisszumot tükröző megállapodást. A határokon átívelő szervezeti összefonódásról szóló megegyezés tényét a német szövetségi kancellár, Gerhard Schröder és a francia kormányfő, Lionel Jospin közösen hozták nyilvánosságra október 13-án, Strasbourg-ban (Rossant, 2000).

A megállapodás rögzítette, hogy a német DaimlerChrysler Aerospace AG és a francia Aérospatiale Matra SA egyesítik repülőgépipari, valamint hadi- és űrtechnikai érdekeltségeiket az „European Aeronautic Defense & Space Company" (EADS) elnevezésű mamutcégben. Az egyesített részvénytársaságot felerészben birtokolja a DaimlerChrysler Aerospace, míg a részvények másik felén a Lagardère-csoport (Lagardère SCA) és a francia állam osztozik. A müncheni és párizsi központtal működő EADS-t Hollandiában jegyzik be (a holland társasági jog szerinti részvénytársasági formában); az igazgatóság egyik társelnöke Manfred Bischoff, a másik társelnöke Jean-Luc Lagardère lesz. Az egyesülési terv szerint a partnerek egy csúcsholdingot hoznak majd létre, amely az EADS társaság 60 százalékának lesz a tulajdonosa, a fennmaradó cégvagyon negyven százalékát reprezentáló részvényeket pedig a tőzsdére viszik az alapítók. A későbbiekben tehát a DASA 30 százalékra, a Lagardère-csoport és a francia állam 15–15 százalékra csökkenti részesedését, másodlagos értékesítéssel (NAPI Gazdaság, 1999a).

Tekintve, hogy a CASA szervezeti egyesülése folyamatban volt a DASA-val, a spanyol vállalat 1999 decemberében jelezte: csatlakozik az European Aeronautic Defense & Space Co.-hoz. A három cég, vagyis az Aérospatiale Matra, a DASA és a CASA együttes fúzióját – versenyhatósági jóváhagyás után – 2000 közepére tervezték véglegesíteni az érdekeltek (Vitzthum, 1999). Ugyanakkor a vállalati felek kinyilvánították, hogy a hármas fúzió technikai megvalósításával egyidejűleg folytatják az Airbus Industrie szervezeti korszerűsítésére irányuló erőfeszítéseiket. Ez utóbbi szándékukat jelzésnek szánták az illetékes kormányoknak arra a néhány hónappal korábban tett nyilatkozatára, amelyben ismételten sürgették a miniszteri szintű találkozó résztvevői a GIE Airbus Industrie egységes céggé történő átalakítását (NAPI Gazdaság, 1999b).

A jövőben összesen 89 ezer alkalmazottat foglalkoztató EADS társaságtól azt várták a szövetséges alapítók, hogy évi 23-25 milliárd dolláros forgalmával a világ harmadik legnagyobb légi és katonai védelmi profilú ipari komplexumává lép elő a nemzetközi vállalati rangsorban, illetőleg az európai légiipar elsőszámú szereplőjévé válik. Termékszerkezetét tekintve – vélték a fúzió összekovácsolói – az EADS nemcsak a repülőgépgyártó üzletágban mondhatja majd magáénak a globális piac jelentékeny hányadát, hanem világelső lehet a helikopterek, a hadászati rakétarendszerek és a teherűrhajók üzletági szektoraiban (Rossant, 2000).

> A világelsőséget illető várakozásokat kétségkívül alátámasztotta, hogy az Airbus szövetség két tagja, az Aérospatiale és a DASA még 1992-ben elhatározták: egyesítik légiipari tevékenységüket a civil és harcászati helikopterek előállítása terén. Az Eurocopter nevű közös vállalatban a francia fél 70 százalékos, a német partner 30 százalékos tulajdoni hányadra tett szert az apportált vagyonelemek alapján. A tevékenységi integráció lépésről-lépésre haladt előre a közös szervezet keretében. Először a marketing- és értékesítési funkciókat vonták össze úgy, hogy a partnercégek egyesítették a helikopterek eladásával foglalkozó személyi állományaikat. A termelési folyamatok integrációja hosszabb időt igényelt, mert a gyártás egy helyre való telepítését – nemzeti foglalkoztatáspolitikai okok miatt – rövid távon nem tudták megoldani a felek. Az Aérospatiale és a DASA ezért a közös vállalaton belüli specializáció irányába tettek lépéseket, meghatározott típusú helikopterek előállításának telephelyi szakosításával.
>
> A helikopter-üzletág gazdaságossági szempontból igen előnyösnek bizonyult összevonását követően a francia és a német anyaszervezetek néhány éven belül a rakétatechnikai és űrkutatási tevékenységeiket is integrálták egy-egy közös vállalkozásba, Euromissile és Eurosatellite cégmegnevezésekkel (Dussauge-Garrette, 1999).

Az EADS létrehozásának hírére kedvezően reagált az Airbus szövetség negyedik tagja, a BAe Systems nevet időközben felvett légi- és hadiipari cég. A nagybritanniai konszern úgy vélte, hogy a hármas fúzió meggyorsítja az Airbus Industrie kívánatos átszervezését, vagyis a partnervállalatok egyes üzemeinek – a hatékonyabb költséggazdálkodást szolgáló – közös irányítás alá vonását a társasággá alakuló közös szervezetben.

Ami a Boeing magatartását illeti, a fő riválisi cég elnök-vezérigazgatója, Phil Condit üdvözölte azt a konszolidációs folyamatot, melynek során az Airbus Industrie átalakul – Condit kifejezésével – „classic single corporate entity" formába (Michaels, 1999). Ez a szervezeti metamorfózis – fejezte ki reményét az amerikai vállalat első számú vezetője – várhatóan egy transzparens társasági formációhoz vezet, s ennek gazdálkodásáról – az eddigiekkel ellentétben – már nemcsak kizárólag árbevételi-forgalmi adatok kerülnek nyilvánosságra, hanem a költségszerkezetről és a jövedelmezőségről is megbízható információk látnak napvilágot. Condit egyidejűleg hangot adott optimizmusának az amerikai-európai légiipari együttműködés lehetséges kiszélesedését illetően.

Az Aérospatiale Matra, a DASA és a CASA fúziójának versenyhatósági vizsgálata 2000 tavaszán zajlott le. A szervezeti összeolvadás versenyjogi szempontból tőkekoncentrációnak minősült, amelynek elbírálása – a fúziós ügylet „közösségi léptéke" miatt – az Európai Bizottság versenyügyekkel foglalkozó igazgatóságának hatáskörébe tartozott.

> A koncentrációt eredményező vállalati egyesüléseket és felvásárlásokat az Európai Közösség 4064/89. számú, 1990-től hatályos rendelete szabályozta első ízben az értékhatárok megjelölésével. A rendelet szerint valamely fúziós vagy akvizíciós ügylet akkor minősült közösségi léptékűnek (méretűnek), ha az érintett vállalatok világszerte lebonyolított éves összforgalma több mint 5 milliárd ECU volt, és legalább két érintett vállalatnak a Közösségen belüli forgalma egyenként elérte a 250 millió ECU-t. A rendeletet 1997-ben módosította az Eu-rópai Unió: eszerint, ha a fúzióban, vagy az akvizícióban részt vevő vállalatok összforgalma meghaladja a 2,5 milliárd eurót, vagy ha legalább három tagállam mindegyikében a vállalatok forgalma eléri a 100–100 millió eurót, az ügylet közösségi dimenziójú koncentrációnak minősül (Tóth, 1999).

A hármas egyesülést vizsgáló brüsszeli versenyhatósági fúziós munkacsoport arról formált véleményt, hogy az összeolvadás miként hat az ún. érintett piacra. Az Európai Bizottság piacértelmezési gyakorlatában külön-külön képezi vizsgálat tárgyát a „releváns földrajzi piac", valamint a „releváns termékpiac", ezért a versenyfelügyelet mindkét vetületben elemezte az Aérospatiale Matra/DASA/CASA fúzió piaci hatásait, konzekvenciáit. Végső következtetésében a Bizottság nem állapított meg olyan koncentrációs hatást a légi- és hadiipari összefonódás kapcsán, ami korlátozta, akadályozta volna az iparági versenyt az Európai Unió tagállamaiban (Hettich, 2003).

Felhasznált irodalom

Cini, M. – McGovan, L. (1998): Competition policy in the European Union. Macmillan Press, London

Cole, J. – Pasztor, A. (1996): Boeing will acquire McDonnel Douglas, dominating aviation. The Wall Street Journal Europe, December 16.

Dussauge, P. – Garrette, B. (1999): Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester-New York

Fiebig, A. (1996): Strategische Allianzen und ihre Herausforderungen an das Wettbewerbsrecht der Europäischen Union. Peter Lang, Frankfurt

Garrette, B. – Dussauge, P. (1995): Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris

Goldsmith, C. (1997): Airbus partner claims restructuring victory. The Wall Street Journal Europe, May 12.

Goldsmith, C. (1998): Aérospatiale to form unit for its Airbus activities. The Wall Street Journal Europe, January 14.

Goldsmith, C. (1999): Dasa chief criticizes BAe's Marconi price. The Wall Street Journal Europe, January 29-30.

Gonda Gy. (1995): Folytassa, Airbus! Figyelő, június 8.

Hettich, P. (2003): Wirksamer Wettbewerb. Theoretisches Konzept und Praxis. Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien

HVG (1997): Boeing – szárny-csapás. Január 11.

HVG (1998): Amerikai hadiipar – légiriadó. Május 7.

HVG (1999a): Nyugat-európai hadiipar – társkereső. Február 6.

HVG (1999b): Hadigépezet – francia hadiipari fúzió. Március 6.

Jacquemin, A. – de Jong, H. (1981): Európai ipari szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Michaels, D. (1999): Boeing welcomes Airbus consolidation. The Wall Street Journal Europe, Október 25.

Mowery, D. C. (1991): International collaboration in the commercial aircraft industry. In: Mytelka, L. (szerk.): Strategic partnerships: States, firms and international competition. Pinter Publishers, London

Napi Gazdaság (1998a): Hírbe hozták a DASA-t és a British Aerospace-t. Október 13.

Napi Gazdaság (1998b): Nem lesz brit-német különalku – egységes európai légiipari cég a láthatáron. November 19.

Napi Gazdaság (1998c): Megállapodás a francia hadiiparban – felosztották a tevékenységi köröket. December 10.

Napi Gazdaság (1999a): Légiipari óriáscég – fuzionál a DASA és a Matra. Október 15.

Napi Gazdaság (1999b): Az Airbus Industrie átalakítását sürgetik a kormányok. Június 17.

Róka Zs. (1997): Repülőrajt – európai légi konzorcium. HVG, december 20.

Rossant, J. (2000): Egek ura – nemzetközi légiipari fúzió. Figyelő, július 13-19.

Somogyi Cs. (1999): Európai légiipari fúzió – tőzsdére viszik az egyesült DASA/CASA-t. NAPI Gazdaság, június 16.

Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Tari E. (1999): A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formái. Vezetéstudomány, 12. szám

Tari E. (2003): Az Európai Unió versenypolitikája és a vállalati stratégiai szövetségek. Európai Tükör, 4-5. szám

The Wall Street Journal Europe (1997): Airbus to seek a flexible plan on asset. October 24.

The Wall Street Journal Europe (1998a): European defense firms split on agenda for change. March 30.

The Wall Street Journal Europe (1998b): New management team chosen to lead Airbus. January 23.

Tóth T. (1999): Az Európai Közösség versenyjoga. JATE, Szeged

Török Á. (1999): Verseny a versenyképességért? (Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon). Miniszterelnöki Hivatal, Budapest

Vitzthum, C. (1999): CASA to further consolidation by joining EADS. The Wall Street Journal Europe, december 17.

SZAKOLCZAI György

VITA

AZ ISKOLA ÉS AZ ÉLET: A MAGYAR MAKROÖKONÓMIAI FELSŐOKTATÁS HELYZETE

HOZZÁSZÓLÁS BÁRCZY PÉTER CIKKÉHEZ

Non scholae, sed vitae discimus – nem az iskolának, hanem az életnek tanulunk – mondja a régi latin közmondás, amelyre oly sokszor figyelmeztettek tanáraim, akikre ezért – és másért is – nagy szeretettel emlékszem vissza ma is. Ennek előfeltétele azonban, hogy non scholae sed vitae docemus – vagyis nem az iskolának, hanem az életnek tanítunk, vagy legalábbis kellene tanítanunk. Bárczy Péter e folyóirat 2004 decemberi számában tette közzé „A 'TÁBLA-BLA' jövője" c. cikkét (Bárczy, 2004), amelyben azt állítja, hogy non vitae, sed scholae docemus, tehát nem az életnek, hanem az iskolának tanítunk. Olyasmit ír tehát, hogy a gazdasági főiskolák és egyetemek első éves mikroökonómiai tárgyainak oktatása életidegenné és ezzel öncélúvá vált, és nem alapozza meg megfelelően a hallgatók életpályáját, sőt még a későbbi tanévekben folyó oktatást sem. Állításaival – néhány másodlagos fontosságú részlettől eltekintve – a legteljesebb mértékben egyetértek, és úgy látom, hogy a makroökonómia oktatásának helyzete ugyanaz, mint szerinte a mikroökonómiáé. Ezért itt az ő fejtegetéseit a makroökonómiai oktatás problémáinak, ezek okainak, és az ezzel kapcsolatos javaslatoknak a leírásával szeretném kiegészíteni.

Az alapprobléma azonos. A mikroökonómia oktatásában is „általában a formális, matematikai megközelítés és a számítási feladatokra épülő számonkérési rendszer dominál. [..] Grafikonok és egyenletek táblára skiccelésével szürkített egyoldalú prezentáció. [...] A [...] tananyag elidegenítő prezentálása csak kismértékben kelti fel a diákok érdeklődését, többnyire túlélő stratégiák választására ösztönzi őket, és ezért nem hagy mélyebb nyomot a félévvégi vizsgát elsőre teljesítőkben. A tantárgy a körülötte kialakult nagyfokú érdektelenség következtében nem képes betölteni elsőrendű feladatát, az elsősök többségéből hiányzó közgazdasági alapműveltség hatásos elterjesztését." (Bárczy, 2004: 9. o.)

Ugyanez a helyzet a makroökonómia oktatásában. Csupán egy rövid, anekdotikus jellegű kiegészítést. Amikor, szóban és néhány oldalas kiegészítő jegyzetben, túlmenve a tankönyvön, azzal próbáltam foglalkozni, ami szerintem a makroökonómia lényege, ez iránt próbáltam felkelteni az érdeklődést, és kiegészítő irodalmat ajánlottam, az egyik nagyon megnyerő első éves hallgatónő szó szerint a következőket mondta: „Kedves Tanár Úr! Engem igazán olyan nagyon érdekelne a makroökonómia, de nekem meg kell oldanom X. tanár úr számpéldáit (természetesen a makroökonómia tananyag számpéldáiról van szó), mert különben megbukom a vizsgán, és ezért nem tudok a makroökonómiával foglalkozni." A helyzetet ennél jobban leírni nem lehet. Így lett a makroökonómiai összefüggések megértésének előmozdítására hivatott számpéldák oktatása és számonkérése nemcsak öncéllá, hanem a makroökonómia megértetésének és megértésének akadályává.

A továbbiakban a jelenlegi helyzet kialakulásával, az absztrakt és a konkrét kérdések oktatáson belüli súlyával, végül pedig a jelen helyzet végső okával és legroszszabb következményével, a felsőoktatás, illetve a közélet és feltehetőleg az üzleti élet kapcsolatával, illetve a megfelelő kapcsolat hiányával fogok foglalkozni.

A mai helyzet kialakulása

A mai helyzet szerintem nem egészen úgy alakult ki már a mikroökonómia, és különösképpen a makroökonómia esetében, mint ahogy ezt Bárczy leírja. Bárczy szerint a mikroökonómia oktatására „csupán a történelmi örökségként fellelhető 'pol-gazd' tanárok álltak rendelkezésre. Ezek közül néhány relatíve fiatal és abszolúte rámenős kolléga Kopányi Mihály vezetésével hirtelenjében írt egy jegyzetet (Kopányi, 1997). A 'pol-gazd' tanárok közül pedig azok, akiknek gyomra be tudta fogadni, hogy a hosszú éveken át hivatalosan elítélt és általuk személyesen is szakmailag többször lejáratott gondolatok hirtelen szalonképesek, sőt kívánatosak lettek, a júniusi politikai gazdaságtan szigorlatok levezénylése után vettek egy nagy levegőt, és nyári pihenésük alatt átnyálazták a frissen elkészült tankönyvet, majd szeptemberben elkezdtek mikroökonómiát tanítani" (i. m.: 12. o.).

Szerintem ez a leírás a mikroökonómiát illetően sem fogadható el teljesen, mert az átállás nem három hónap alatt zajlott le, hanem hosszabb szerves fejlődés eredménye volt, a makroökonómia terén viszont ez a hosszabb és szerves fejlődés még határozottabban érvényesült. A mikroökonómia iránt is megvolt már ezt megelőzően az érdeklődés, az elmélettörténetet és matematikai közgazdaságtant tanulók megismerkedtek legalább a határelemzés alapjaival, és a Közgazdasági és Jogi kiadó már 1987-ben megjelentette Samuelson és Nordhaus világhíres tankönyvét, amelynek egyik teljes kötete mikroökonómiával foglalkozott (Samuelson – Nordhaus, 1985, 1987). Az viszont feltétlenül igaz, hogy menedzser- vagy üzletember-képzésről szó sem volt és nem is lehetett a rendszerváltás előtt.

Makroökonómia terén a fejlődés még sokkal szervesebb volt, és ez nagyrészt annak volt a következménye, hogy a szovjetrendszer válsága már 1953, Sztalin halála, és talán még inkább 1956, a magyar forradalom után nyilvánvalóvá vált. Maga a rendszer kereste az eszközöket, amelyekkel megreformálhatja, és életképessé teheti önmagát, és ezeket jórészt a nyugati közgazdaság-tudományban próbálta megtalálni. Ez tette lehetővé az ökonometria (Tinbergen, 1957) és az input-output elemzés (Kenessey – Nemény – Szakolczai, 1957) hazai bevezetését már egészen korán, az 1950-es években. Már az 1960-as években meg lehetett jelentetni két terjedelmes gyűjteményes kötetet a legnevesebb nyugati közgazdasági szerzők műveiből (Szakolczai, 1963) (Szakolczai, 1967). Ezekből a kötetekből egy generáció ismerte meg a korszerű makroökonómia alapjait. Más fontos kezdeményezések is voltak, és ezeket itt csupán azért nem említem meg, mert ennek a rövid cikknek nem lehet célja, hogy a nyugati közgazdasági gondolkozás hazai térhódításának történetét írja le. Annyi e nélkül is bizonyos, hogy – természetesen a szükséges önkontroll és öncenzúra betartásával – gyakorlatilag minden megírható volt, ami a korszerű nyugati közgazdaságtan körébe tartozott.

Ennek megvolt a következménye az egyetemi oktatásban is. Ennek egyik ága az elmélettörténet oktatása volt (Mátyás Antal könyvei). Nem teljesen értek egyet Bárczyval (i. m.: 11. o.), amikor azt írja az elmélettörténeti tárgyakról, hogy „persze a fő hangsúly ott is a nyugati elméletek meghaladottságán és marxista kritikáján volt". Szerintem a hangsúly valójában – mind az előadók, mind a hallgatók részéről – ezeknek az elméleteknek az ismertetésén és megismerésén volt. Az elengedhetetlen kritikai megjegyzések általában nem mentek túl azon, hogy „meg kellett adni a császárnak, ami a császáré".

Talán még az elmélettörténetnél is fontosabb volt a matematikai-közgazdasági oktatás bevezetése. A legtehetségesebb hallgatók kerültek ide, valósággal az egyetem krémje. Ez a kör pontosan ismerte a modern nyugati makroökonómiát, sőt a mikroökonómiát is, és a polgazd tanulása nem haladta túl az elkerülhetetlenül és feltétlenül szükséges mértéket, nemcsak a nyolcvanas, hanem már a hetvenes években. A rendszerváltás idejére itt állott tehát egy tehetséges és jól képzett csapat, amely jól ismerte a modern nyugati közgazdaságtant. Ma is ők adják az egyetemi oktatók jó részét, és szerepük van másutt, így az államigazgatásban, sőt az üzleti életben is.

És ezzel érkeztünk el a mai egyetemi és főiskolai makro- és mikroökonómiai oktatás túlzottan matematikai jellegű és túlzottan absztrakt jellegének egyik magyarázatához. Ennek a fontos szerephez jutott csoportnak a fő büszkesége éppen matematikai képzettsége volt, ez emelte ki őket a polgazdon nevelkedő átlag és többség fölé. Nem véletlen, hogy amikor a felsőoktatás előadói és tankönyvírói státusába kerültek, előadásaikban és írásaikban nagy – szerintem túlságosan is nagy – súlyt adtak a matematikai elemeknek. Ezt ismerték, erre voltak büszkék, ezért ezt tanították, és ezt írták. Ez a jelenlegi helyzet kialakulásának egyik fő oka.

A másik fő ok, hogy ebbe az irányba fordult a modern nyugati, elsősorban amerikai közgazdaságtan is. Ott is kötelezővé, sőt domináns elemmé vált a

matematika, a közgazdasági összefüggések egzakt és absztrakt formában való kifejezésére törekvés. A matematikailag képzett magyarok tehát azt találták meg a példaképnek tekintett, lefordításra szánt és saját munkáikban is követett külföldi, nagy többségében amerikai irodalomban, ami közel állt hozzájuk, és amire büszkék voltak: a matematikát. Ennek a kettős oknak folytán alakult ki a mai magyar mikro- és makroökonómiai oktatásnak és irodalomnak, Bárczy szerint is és szerintem is, túlzottan absztrakt, matematikai jellege.

Az absztrakt és a konkrét

Ennek a helyzetnek azonban az lett a következménye, hogy a magyar oktatásban még az amerikainál is nagyobb súlyt kaptak az absztrakt, matematikai, és az amerikainál is lényegesen kisebbet a konkrét, közgazdasági elemek. Ennek magyarázata ismét egészen egyszerű. Az amerikai tankönyvek egyaránt foglalkoznak – természetesen a szerzőktől függően más és más arányban – absztrakt, matematikai jellegű, és konkrét, leíró, verbális jellegű elemzéssel. Az absztrakt elem közös, ezt tehát át lehetett tenni a magyar makroökonómiai művekbe, sőt még tovább is lehetett fejleszteni. A konkrét elem viszont amerikai, vagy a legjobb esetben világgazdasági jellegű. Ezt nem lehetett áttenni a magyar makroökonómiai művekbe, mert ezek ugyan miért foglalkoznának a konkrét amerikai gazdasági helyzettel, problémákkal és intézményekkel. Ami az amerikai makroökonómiai művek világgazdasági részeit illeti, ezeket ismét nem lehetett áttenni a magyar makroökonómiai művekbe, mert nálunk a világgazdasági ismeretek külön tantárgy, tehát az ezzel való foglalkozás a magyar tankönyvekben illetlen, sőt megengedhetetlen lett volna. Marad tehát – ha szabad itt ezt a kifejezést használni – a „száraz csont", az absztrakt elem, a matematikai modellezés és semmi más. A makroökonómia oktatása tehát nálunk nagyrészt – természetesen nem teljesen, mert ez nincs így, és mert ez lehetetlen is lenne – átalakult a makroökonómia matematikai modelljeinek oktatásává. Ilyen előzmények után és körülmények között ennek így kellett történnie.

A helyzet jól illusztrálható már csupán a könyvek előszava és bevezető részei alapján. Mankiw könyve (Mankiw, 1997, 2002) még az amerikai átlagot meghaladó mértékben is absztrakt és matematikai jellegű, lehet, hogy ezért javasolta a hazai szakmai közvélemény a lefordítását. A könyv 1. fejezet harmadik – ötödik bekezdése mégis a következő:

„A makroökonómia életünk minden területén jelen van. A termékeik jövőbeni keresletét latolgató üzletembereknek tudniuk kell, hogy a fogyasztói jövedelem milyen gyorsan emelkedik majd. A fix fizetésből élők arra kíváncsiak, hogy mekkora áremelkedés várható. Az állást kereső munkanélküliek abban reménykednek, hogy a gazdaság fellendül, és sok új munkahely lesz. Ezek a kérdések mind a gazdaság mindenkori állapotától függnek."

„Nem meglepő, hogy a makroökonómiai kérdések központi szerepet játszanak a gazdaságpolitikai vitákban. Az 1970-es években Richard Nixon, Gerald Ford és Jimmy Carter elnökök sikertelenül küzdöttek a növekvő inflációval. Az 1980-as években Ronald Reagan és George Bush elnökök nagymértékű költségvetési deficiteket halmoztak fel. 1993-ban Bill Clinton elnök a deficit csökkentése és a gazdasági növekedés gyorsítása mellett kötelezte el magát. A mindenkori elnök népszerűsége emelkedik, amikor fellendülés van, és csökken a recesszió időszakában. A szavazópolgárok gondosan figyelnek a makroökonómia eseményeire, a politikusok pedig úgyszintén tisztában vannak a gazdaságpolitika fontosságával."

„A gazdasági események politikai hatásai az elnökválasztások alatt érzékelhetők a leginkább. A jelöltek közötti vitában a gazdaságpolitika a fő téma. A gazdaság aktuális állapotának igen nagy a befolyása a választások kimenetelére. Az 1992. évi választás alatt Clinton fő segítője (kampányfőnöke, Sz. Gy.) arra törekedett, hogy mindig a lényegre koncentráljon. Irodája falára a következő figyelmeztetést akasztotta ki magának: A gazdaság, te szamár" (im. 35-36. o.). Ez élet, és nem absztrakció.

Samuelson és Nordhaus sokkal többet foglakoznak a konkrétumokkal, és könyvük I. fejezet első bekezdései a következők (Samuelson – Nordhaus, 1998, 2000).

„Az elmúlt két évszázad során a világ nagy része korábban elképzelhetetlen prosperitás korszakát élte meg. [...] A széles körű jólét ugyanakkor nem hozott magával gazdasági biztonságot. Egy átlagos évben mintegy tízmillió amerikai veszti el állását, és százezer vállalat megy csődbe. A háztartások 14 százaléka számít szegénynek, és ez az arány csaknem 50 százalék az olyan háztartások esetében, ahol a családfő színes bőrű asszony. Sok családban él a félelem a megbetegedés végletes pénzügyi következményeitől, mert nincs betegbiztosításuk. A bőség társadalma egyúttal szorongó társadalom is."

„A gazdaságilag szerencsétlenül járt emberek az emberi történelemben szinte mindvégig kizárólag családjuk és barátaik segítségére számíthattak. A kormányzatok úgy egy évszázada kezdték létrehozni a 'jóléti államot', amely társadalombiztosítást és jövedelemtámogatást nyújt a rászorulóknak. [...] A növekvő adók, az egészségügyi ellátásra és állami nyugdíjakra fordított nagyobb kiadások azonban a középosztályok lázadását idézték elő, hiszen ez az adózó osztály. [...] Az egyes országok szerte a világon átrajzolják az állam és a piac közötti határvonalakat, egyensúlyozni igyekeznek a közszolgáltatások iránti fokozódó igények, illetve az olyan erősödő hangok között, amelyek az adók csökkentését és a kormányzat visszaszorítását követelik."

„A globális piac korszakát éljük. Napjainkban a pénz, termékek és információk minden eddiginél egyszerűbben haladnak át a nemzeti határokon. [...] A globális piac kialakulása újabb kihívásokat hoz magával. Kik tudnak a legjobban alkalmazkodni a fokozódó külföldi versenyhez? Ki találja fel magát a leggyorsabban az információs korszakban? A tétek nagyok. A nyerteseké a profit, a vesztesek pedig lemaradnak." (im. 3.-4. o.) A makroökonómia valóban ezekről a kérdésekről szól.

E sorok írójának nem lehet célja, főként nem ezek között a keretek között, egy neves magyar szerzőpáros vitathatatlanul nívós könyvének kritizálása, de – összehasonlításként – nézzük meg most mégis egy magyar makroökonómiai tankönyv előszavát és 1. fejezetének elejét.

„Egy száraz közgazdaságtani tankönyv ...". Ez az előszó első négy szava, az ezt követő bekezdés pedig a következő: „A makrogazdaságtan olyan elméleti tudomány, amely könnyen belátható részfolyamatok közti kapcsolatokat igyekszik feltárni. Ezzel egy bonyolult, sokszoros kölcsönhatást tartalmazó modellt épít fel. Csak akkor lehet nyomon követni a gazdaság működését, az egyes események közötti összefüggéseket, ha ezeket a kapcsolatokat megértjük. A makrogazdasági modellek ebben az értelemben eszközöket adnak gazdaságpolitikai elemzésekhez, a döntések tágabb összefüggésbe ágyazásához, következményeik feltárásához. Tudatosan kerültük viszont a konkrét gazdaságpolitikai események magyarázatát. Igaz, hogy az általunk bemutatott és megvizsgált jelenségek természetesen valamilyen módon minden makrogazdaságban megtalálhatók, de mindenkori megjelenésüktől függően más-más formában. Az az olvasó, aki e kötettől gazdaságpolitikai recepteket vár, csalódni fog".

„A nemzetgazdaságban megfigyelhető folyamatok mindig konkrét feltételek között mennek végbe. [...] Vannak azonban közös elemek is, vagyis olyan termelési tényezők, gazdasági szereplők és intézmények, amelyek az eltérő tulajdonságokkal rendelkező gazdaságokban egyaránt megtalálhatók. [...] E tények teszik lehetővé a makroökonómiai modellezést, vagyis a többé-kevésbé minden nemzetgazdaságra jellemző összefüggések leírását és elemzését." (Meye –Solt, 1999: 9.; 11. o.)

Természetesen nem kifogásolható egy, a matematikai modellezést központba állító tankönyv megírása. Ez különösképpen nem kifogásolható, ha a szerzők pontosan és félreérthetetlenül leírják, hogy mire törekszenek. Ugyanakkor nem vonható kétségbe, hogy a hallgatók nagy része nem ezt igényli. Ezért a leírtak megerősítik azt, hogy ennek az oktatási eljárásnak a követése a hallgatók nagy részénél érdektelenségre vezethet, és nem szolgálja „az elsősök többségéből hiányzó közgazdasági alapműveltség hatásos elterjesztését." (Bárczy, 2004: 9. o.)

Ez a megközelítés az egyetemi oktatás esetében talán még elfogadható. Orvos csak az lehet, aki átmegy anatómiából, és mérnök csak az, aki átmegy matematikából. Ennek analógiájára még ki lehetne mondani, hogy egyetemet végzett közgazdász csak az lehet, aki átmegy matematikai modellezésből. Az egyetem későbbi tantárgyai azért vannak, hogy a hallgató további és ennél konkrétabb ismereteket szerezzen, még olyan tantárgy is van, mint gazdaságpolitika. Aki tehát egyetemi diplomát, netán doktorátust, netán akár PhD fokozatot akar, bizonyítsa be az absztrakt gondolkozásra való képességét. Ebben az érvelésben van logika.

Ugyanez az érvelés, tananyag és oktatási rendszer katasztrofálissá válik azonban az üzleti főiskolákon. Ott a mikro- és makroökonómiát számvitel, jogi alapismeretek, reklámtechnika, kommunikációs technika és hasonlók követik, vagyis mindaz, amire szükség van az üzleti életben, de általános ismeretekből gyakorlatilag semmi. Olyasmi, mint gazdaságpolitika, itt nem létezik. A hallgató azzal az általános közgazdasági ismerettel felvértezve kapja meg diplomáját, amit a mikro- és makroökonómiai oktatáson kap, itt azonban alig kap ilyesmit, hanem ehelyett matematikai modelleket és valóságidegen számpéldákat. Nem csoda, hogy – amint ezt Bárczy diplomatikusan megfogalmazza – túlélő stratégiát választ (im.: 9. o.), vagyis – egyszerű, becsületes magyar nyelven – át akar menni a vizsgán, és ez után az egészet elfelejti, mert amit itt tanulnia kell, annak alig van kapcsolata későbbi tanulmányaival és munkájával.

Teljesen egyet kell értenem tehát Bárczyval abban, hogy ez az oktatási rendszer nem tölti be sem a hiánypótló, sem az alapozó funkciót. Nem tölti be a hiánypótló funkciót, mert nem ad kellő tájékoztatást a valóságos közgazdasági világról, és nem tölti be az alapozó funkciót, mert nincs megfelelő kapcsolatban a későbbi évek tananyagával, amelynek pedig erre kellene támaszkodnia. Egyetértek tehát azzal, hogy itt a tananyag tartalmának és főként a prezentáció és számonkérés módjának alapos újragondolására van szükség, ennek részleteivel azonban itt nem foglalkozhatom.

Az eddig leírtak alapján arra lehetne következtetni, hogy ez a helyzet véletlenszerű okoknak, a rendszerváltás előtti matematikai-közgazdasági oktatásnak és hasonlóknak a következménye. Az eddig felhozott okok szerintem valóságosak, de van ezeknél sokkal fontosabb is, és ez a felsőoktatás és a közélet, továbbá feltehetőleg a felsőoktatás és az üzleti élet kapcsolata, vagy inkább ennek a kapcsolatnak a szinte teljes hiánya.

A felsőoktatás és a közélet

Makroökonómiával foglalkozom, és ezért a felsőoktatás és a közélet kapcsolatára – vagy ennek hiányára – van rálátásom, a felsőoktatás és az üzleti élet kapcsolatára nincs. Csak az előbbiről írok tehát, de feltételezem, és érzéseim szerint nem alaptalanul, hogy az üzleti élet esetében is hasonló a helyzet. Az előbbiekben a magyar és az amerikai helyzet összehasonlításából indultam ki, és ezt teszem most is.

Amerikában a felsőoktatás és a közélet, illetve az államigazgatás között szabad az átjárás. Ha pl. a síiták az ismeretlenség homályából a világpolitika központjába kerülnek, akkor a külügyminisztérium gyorsan körülnéz az egyetemeken, hogy ki is ért ehhez a témához, és a szakértő professzorokat azonnal meghívják a minisztériumba, mégpedig nemcsak szakértői, hanem akár magasabb vezető pozícióba. Tudomásom szerint Kennedy elnöksége óta létezik az elnök gazdasági tanácsadó testülete, amely három – nyilván a mindenkori elnök felfogásához közel álló – neves professzorból áll. Samuelson Kennedy idejében volt tagja, sőt legtekintélyesebb tagja ennek az igencsak tekintélyes testületnek, és elismerten nagy sikerrel alkalmazta vagy segített alkalmazni azt a keynesi politikát, amelyet addig az egyetemen tanított, illetve könyveiben írt le. Ha valaki egy vagy több könyvben eredményesen kifejti, hogy mit is kellene tenni a mezőgazdaság vagy a munkaügy terén, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy az elnök környezetéből megkérdezi valaki, nincs-e hajlandóság benne arra, hogy közreműködjön elveinek a valóságba való áttételében, és nem vállal-e magas állást a publikációinak megfelelő minisztériumban. Aki a nemzetközi közgazdaságtan vagy nemzetközi pénzügyek művelésében ér el hasonló eredményeket, ahhoz a nemzetközi pénzügyi szervezetek részéről érkezhetnek be nagy valószínűséggel hasonló megkeresések, mint ahogy ezt számos konkrét példa bizonyítja.

Nálunk ez az átjárás gyakorlatilag teljesen hiányzik, és ennek előzményei nem csupán az antivilágba, hanem még az osztrák császári és orosz cári világba mennek vissza, sőt akár abba az időbe, amikor olyasmi, mint osztrák császárság, még nem is létezett, sőt senki sem gondolt arra, hogy valaha is létezhet. Nálunk olyasmi, mint a miniszterelnök gazdasági tanácsadó testülete, nem létezik és sohasem létezett, és lehet valaki az elképzelhető legsikeresebb makroökonómia professzor, nem fordult elő, és a belátható idő belül nem várható, hogy a kijelölt miniszterelnök megkérdezi tőle, nem lenne-e kedve elvállalni a gazdasági minisztérium vezetését. Az ellenirányú mozgásra bőven van példa. Ha valaki alkalmatlannak bizonyult tárcája vezetésére, akkor számíthatott arra, hogy a miniszterelnök alkalmasnak fogja találni őt egyetemi tanári tiszt betöltésére, és informálni fogja az illetékes rektort erről a meggyőződéséről. Arra is volt példa, hogy magas állami tisztség betöltője egyben a megfelelő tanszék vezetésére is igényt tartott, és ezt az igényét érvényesíteni is tudta.

Aki tehát nálunk a makroökonómia professzora, az bizton számíthat arra, hogy az is marad, és ezt az életutat el nem hagyhatja. Nincs tehát kapcsolata a hazai gazdaságpolitikával és ennek irányítóival, de van külföldi professzortársaival. Nem foglalkozik tehát munkáiban azzal, hogy ugyan mit is kellene tenni ebben az országban, hanem, ha van erre képessége és vannak ilyen eredményei, foglalkozhat azzal, hogy hogyan lehetne tökéletesíteni azt a modellt, amelyet egy kollégája alakított ki Amerikában vagy esetleg Indiában. Ilyen körülmények között nem lehet csodálkozni azon, hogy – amint ezt Bárczy írja Kopányi könyvéről – „nem a diákoknak szólt" (és a magyar gazdasági vezetőknek és a szakmai hazai tekintélyes képviselőinek sem) – „hanem a (nemzetközi) szakmai közvéleménynek" (i. m.: 12. o.). Ugyan minek írjon bárki olyasvalakinek, aki ezt biztosan el sem olvassa, észre sem veszi, sőt el sem jut a szeme elé?

Így jön létre az a politika és tudomány közötti teljes dichotómia, amely nálunk kialakult. A közéleti szereplő és a tudós nálunk két teljesen különböző állatfaj – ha szabad ezt az amerikaiak körében ilyen vonatkozásban szabadon használható kifejezést alkalmaznom. Különböző állatfajhoz tartozó egyedek azonban nem termékenyíthetik meg egymást, és ezért nálunk sem a tudomány nem termékenyítheti meg a közéletet, sem a közélet a tudományt. Mindkettő éli saját életét, és a tudomány nem törekszik arra, hogy mondjon valamit a közéletnek, mert a közélet sem hajlamos arra, hogy meghallgassa, amit a tudomány mond. Ilyen körülmények között nem lehet csodálkozni azon, hogy a tudomány olyan modelleket alkot, amelyekről eleve kijelenti, hogy véletlenül se gondoljon bárki arra, hogy ezeknek bármiféle közük van a hazai gazdasági valósághoz. Ebben még az előző rendszerekből örökölt önvédelmi reakciónak is lehet szerepe. A tudósok alkalmasint óvakodhatnak attól, hogy kihívják maguk ellen a közéleti szereplők haragját azzal, hogy közéleti kérdésekkel foglalkoznak, amit a közéleti szereplők talán nehezményeznek.

Ennek a dichotómiának a megszüntetésére eddig talán Kornai János, az 1968-as gazdasági reformok előkészítői és esetleg e sorok írója tették nálunk a legnagyobb erőfeszítést. Ezeknek a kísérleteknek az ismertetése semmiképpen sem tartozhat ide, terjedelmes külön publikációt igényelne. Ezeknek a kísérleteknek voltak konkrét eredményeik, de az alapvető dichotómia feloldását semmiképpen sem érhették el. Nem szabad lemondanunk arról, hogy ami akkor nem sikerült, talán még sikerülhet a jövőben.

Ebben a helyzetben a tudomány képviselői tehát csak egyet tehetnek: levetik örökletes gátlásaikat, és az absztrakt modellek helyett vagy inkább mellett a magyar gazdasági valósággal is foglalkoznak. Ha ezt teszik, olyasmit adhatnak elő hallgatóiknak, amit azok megértenek, értékelnek és hasznosítani is tudnak, és talán előbb-utóbb elérik még azt is, hogy szakmai eredményeik hatnak a gyakorlatra. Ha ezt nem teszik meg, annak az oktatás is és a közügyek is kárát látják.

Összefoglalás

Ez a cikk megerősíti és a makroökonómia területére is kiterjeszti Bárczy Péternek azt a következtetését, hogy alaposan újra kell gondolni, és át kell alakítani a közgazdaságtani felsőoktatás tananyagát, valamint prezentációjának és számonkérésének módját. Ez csak úgy látszik megoldhatónak, ha felszámoljuk azt a dichotómiát, amely jelenleg a hazai tudományos és közélet, valamint feltehetőleg a hazai tudomány és üzleti élet között is fennáll. Ez a kölcsönös meg nem értés kétoldalú. Feloldásának megkezdése e sorok írójának felfogása szerint a tudomány feladata. A tudománynak kell olyan eredményekre törekednie, amelyek a közélet számára is hasznosíthatók, és ezek az eredmények fogják igazán érdekelni a hallgatókat is.

Felhasznált irodalom

Bárczy Péter (2004): A „tábla-bla" jövője. Gondolatok a gazdasági főiskolák, egyetemek első éves mikroökonómia tárgyainak helyzetéről. Vezetéstudomány, XXXV/12. 9-22. o.

Kenessey Zoltán – Nemény Vilmos – Szakolczai György (1957): A ráfordítás-kibocsátás (input-output) elemzés. Statisztikai Szemle, (1957) 23-48. és 186-212. o.

Kopányi Mihály (szerk.) (1997): Mikroökonómia. 4. kiadás. Műszaki Könyvkiadó, ill. Aula, Budapest

Meyer Dietmar – Solt Katalin (1999): Makroökonómia. 2., változatlan kiadás. Aula, Budapest

Mankiw, N. Gregory (1997, 2002): Makroökonómia. Az 1997. évi harmadik angol nyelvű kiadás alapján, az első angol nyelvű kiadás 1992-ben. Osiris, Budapest

Samuelson, Paul A. – William D. Nordhaus (1985, 1987): Közgazdaságtan. I. Alapfogalmak és makroökonómia, II. Mikroökonómia, III. Alkalmazott közgazdaságtan a mai világban. Az 1985. évi 12. angol nyelvű kiadás alapján, az első angol nyelvű kiadás 1948-ban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Samuelson, Paul A. – William D. Nordhaus (1998, 2000): Közgazdaságtan. Az 1998. évi 16. angol nyelvű kiadás alapján, az első angol nyelvű kiadás 1948-ban. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Szakolczai György (szerk.) (1963): A gazdasági fejlődés feltételei. Mátyás Antal előszavával. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Szakolczai György (szerk.) (1967): A gazdasági növekedés feltételei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Tinbergen, Jan (1957) Ökonometria. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

KÖNYVISMERTETÉSEK

David Scott

EGYSZERŰEN ZEN

Magyar Könyvklub, 2004

Egész létünkre rányomja a bélyegét, hogy milyen szemlélettel éljük az életünket. Alapvetően meghatározhatja a magatartásunkat, a gondolkodásmódunkat, a magán- és a közéletben, sőt a munkában nyújtott teljesítményünket, végső soron egész életünk minőségét. Innen nézve nagyon is figyelemreméltó, és egyáltalán nem meglepő a zen tanok erőteljes térhódítása a nyugati világban. E könyvből ugyan hamar ráébredünk, hogy a zen és a racionális magyarázat egymással szöges ellentétben állnak, ám ráérzünk a magunk racionális gondolkodása szerint is, hogy mi adhatja e tanok vonzerejét a mi világunkban. A zen megtanít arra, hogyan éljünk békében a világgal és főként önmagunkkal, hogyan küszöböljük ki a lelkünkből, a gondolatainkból a feszültségeket, a törekvéseinket feszítő görcsöket, s teremtsük meg magunknak és magunkban a mind tökéletesebb harmóniát. *„Csendben ülök, semmittevőn, S beköszönt a tavasz. A fű magától nő."* És persze a keleti bölcsesség szerint a zen azt tanítja, hogy ehhez ne a világot igyekezzünk megváltoztatni – úgy sem hagyná magát!! –, hanem a saját gondolkodásunkat. Azt kínálja, ami a nyugati világban talán mind ritkábbnak tűnik, és egyben mind értékesebbnek is azoknak, akik még nem fásultak egészen bele: a belső békét, és mindazt a szellemi energiát, amelyet az adhat.

Amint Scott elmondja, a zen pragmatikus hagyomány: gyakorlati szempontból közelíti meg az élet minden percét, így hozza el a beteljesedést. A hétköznapi eseményekben ünnepli az életet. Nem menekülés a szürke valóság elől, hanem teljes elfogadás. Tudatosan döntünk úgy, hogy az élet minden jelenségét mélyen átéljük: a fájdalmasat és a kellemeset, a korlátokat és a szabadságot. Ám tegyük hozzá: az átélés itt mélyebb élményt, szokásos önvédelmünk sokkal nagyobb fokú feladását jelenti, mint a mi nyugati gondolkodásmódunkban.

A könyv bemutatja, hogy a zen központi jelentőséget tulajdonít a meditációnak, a tanítások egyéni átélésének, az élet nagy kérdésének. Leginkább abban tér el más utaktól, hogy egyenesen a létezés kérdéséhez kapcsolódik, de nem általános értelemben, hanem a mindennapjaink igazi apró-cseprő dolgaiban, az érzel-mi életünk viszontagságaiban és a fizikai világgal való kapcsolatunkban. Módszere a valóság szemléltetése és nem annak magyarázása vagy körülírása szavakkal. Gyakorlásának pillérei a meditáció, a kóanok, e paradoxnak tűnő kijelentések, kérdések, rövid történetek megfejtése – Mérő László szavával (Új észjárások, Tericum) éppen az a kóan lényege, hogy szavakkal úgysem lehet kifejezni a lényeget –, a személyes beszélgetés a tanítómesterrel és a rendszeres fizikai munka, amely összhangot teremt a többi gyakorlat és a hétköznapi élet között. „– A lelkem háborog, mester, kérlek, segíts megnyugtatnom. / – Hozd ide, és én megnyugtatom neked. / – Mindenhol kerestem, de nem találom. / – Látod! Már meg is nyugtattam."

A zen a buddhizmus egyik ága, s ez megmutatkozik tanításainak formai szerkezetében is. A kellemesen illusztrált könyvben elébünk sorakoznak egyebek közt: a Négy Nemes Igazság, a Nemes Nyolcágú Ösvény, a Tíz Helyénvaló Cselekedet, a Hat Tökéletesség, az élet három jellegzetessége.

Egyszerűen?? E könyvből is úgy tűnik, hogy a zen elsajátításához nekünk, a nyugati gondolkodásmódban felnőtteknek nem vezet könnyű út. Mindabból, amit a tételes tanulásról tanultunk, csak a szívós, makacs kitartás segít, az itt nagyon is kell – hiszen csak hosszas gyakorlással, fokozatosan sajátíthatjuk el a szükséges mentális és fizikai képességeket, s leginkább csak így azonosulhatunk a szemléletével – a többi inkább akadályoz. *„Ülj szilárdan a meditációban és gondolj a semmire. Hogyan gondolj a semmire? Ne gondolj semmire! Ez a zazen művészete"*. Mi azt tanultuk, hogy elménk erejével birtokba kell vennünk a tudást, az ismereteket, a szemléleteket. Itt úgy tűnik, hogy minél inkább küzdünk a zen tanok megértéséért, annál távolabb kerülünk tőlük *„Minél többet próbálsz megtudni a könyvekből a zen fogalmakról, annál messzebb kerülsz a buddha-természettől."* Ezt a tanítást nem lehet megérteni, csak átélni. Az egyetlen hozzájuk vezető mód megnyitni a lelkünket, az elménket, és engedni, hogy elárasszanak bennünket. Olvashatjuk: *„Ha vannak nézeteid a buddhista tanokról, akkor az világi dolog. Ha nincsenek nézeteid a világi dolgokról, akkor az buddhista tanítás."*

Nagyobbik fele gyakorlati útmutató: zen a hétköznapokban. A fejezetek: Mindennapi gyakorlat – benne Vágy, Érzelmek, Tudatosság és önkéntelenség, Társadalmi kötelezettsége, Jó közérzet, Zen és munka, Napi fogadalmak és szútrák / Zen a lakásban / Zen a konyhában / Zen a kertben.

Osman Péter

Fajszi Bulcsú – Gubisi László – Bodnár Péter – Zimmer Márton – Cser László – Hoffman Zoltán

ÜZLETI TUDÁS AZ ADATOK MÉLYÉN. ADATBÁNYÁSZAT ALKALMAZÓI SZEMMEL

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2004. 260 p.

Az adatvagyonnal éppen úgy lehet gazdálkodni, mint a vállalati vagyon többi részével (épületekkel, gépekkel, munkaerővel, készletekkel, pénzzel). Az adatbányászat a vállalati adatvagyon hasznosításának a legfontosabb módja. Az üzletemberek és informatikusok számára készült könyv azt mutatja be, hogy az üzleti cél elérése érdekében hogyan hasznosítható a technikai eszközök segítségével ma már könnyen elérhető nagymennyiségű adattömeg. Az informatikai rendszereket maximálisan ki kell használni! Hogyan lehet velük üzleti értéket teremteni, bevételt növelni, növekedni, költségeket csökkenteni? Hogyan lehet velük a döntések minőségét javítani, a forrásokat gazdaságosabban kihasználni, a változásokhoz sikeresen alkalmazkodni? – ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk választ az adatbányászat technikai, matematikai és informatikai eszközeit, megoldásait bemutató könyvben.

Tájékoztatást kapunk az adatbányászat sikerességének a feltételeiről (szakértelem, eszközök, üzleti alkalmazások, módszere, a statisztikával való összefüggésekről) az információ- és tudásfeltáró adatbányászat folyamata során. Az üzleti intelligencia tudnivalói közt az üzleti intelligencia és az operatív rendszerek közti különbségeket, az adattárházak fő tulajdonságait, az adatpiac lényegét ismerjük meg. Az üzleti intelligencia alkalmazásának fő területe a pénzügyi jelentések készítése, közgazdasági és üzleti elemzése. A pénzügyi jelentést üzleti tartalommal kell ellátni, a mutatószámok olyan hasznos információkat tartalmaznak, amelyek a cégvezetés döntéseit is befolyásolhatják. Az új eszközök a piacot körültekintően közelítik meg, a vásárlói ciklusokat pontosabban térképezik fel; felértékelődött az ügyfélismeret, az ügyfélkapcsolatok kiemelt kezelése. Az ügyfélközpontú marketing a vásárlói szokások megismerésére törekszik. A döntés-előkészítési folyamat legfontosabb része az adatelemzés. Idetartozik az adatbányászat is.

Az adatbányászat gyakorlati alkalmazásai keretében bemutatásra kerülnek a könyvben a haszon-költségelemzés és az adósminősítés módszerei. Az adatbányászat egyik legfontosabb alkalmazási területe az ügyfél-szegmentáció, amely eredményesen segíti elő a hatékony marketingstratégia és az ügyfélkapcsolatmenedzsment (CRM) kialakítását. Ennek a segítségével az ügyfelek a lényegesen eltérő tulajdonságaik szerint csoportosíthatók. Ilyen lehet a kockázat, a lemorzsolódás valószínűsége stb. Az ügyfél-szegmentáció felhasználásának a lehetőségeit a banki szegmentáció, az áramszolgáltatási szegmentáció, valamint az ügyfél-analitikai alkalmazások példáján keresztül ismerjük meg. A szerzők részletesen bemutatják egy korszerű hengermű optimalizálása során végzett adatbányászat alkalmazásait, a munka folyamatát ábrákkal szemléltetik.

A könyv ötödik fejezete az adatbányászati projektek szervezéséről, módszertanáról szól. A SEMMA-módszertan szakaszai: az üzleti környezet megismerése, mintavételezés, feltárás, módosítás, modellezés, értékelés. A CRISP-DM módszertan lépései: a környezet és az adatok megismerése, az adatok előkészítése, modellezés, kiértékelés, alkalmazás. A projektek időigényéről és az adatbányászati sikertényezőkről (kérdésfeltevés, válaszadás, visszacsatolás, tanácsadás) is olvashatunk itt. Az adatminőség fontos tényezője az adattárházak és a CRM-projektek sikerének. A megfelelő adatminőség biztosításának a folyamatához az adatokkal szembeni elvárások, referenciapontok, a kockázatok ismerete szükséges. Az adatminőség javításához egyrészt vezetői szinten kell jelezni az eltéréseket, másrészt részletes hibaleírásokkal, azok elhárításához szükséges információkkal kell rendelkezni, a referenciapontokhoz viszonyítva az adatok eltérése hibát jelent. Az informatikai stratégia fontos részét képező adatminőség-biztosításnak összhangban kell lennie azt üzlet információs igényeivel. Felelősöket kell kijelölni, akiknek a munkáját automatizált eszközök könnyítik meg.

Bemutatásra kerülnek a könyvben az adatbányászat technológiai eszközei és azok alkalmazásának a feltétele is. Az adatbányászatot alkalmazó üzleti szakemberek számára fontos a statisztikai alapfogalmak és a vizuális eszközök ismerete. A továbbiakban a statisztika eszköztáráról, a tanulás módjáról, a vizuális adatfeltárás módszereiről, az ábrázolási technikákról, a diagramokról, az összefüggések vizsgálatáról, az adatok leegyszerűsítésére szolgáló faktoranalízisről és még több más módszerről (regresszióelemzés, döntési fák, neurális hálók) van szó a könyvben. Az információ- és tudásfeltáró adatbányászat folyamatában az összefüggések vizsgálata és a technikai alkalmazások egyaránt fontosak.

A szerzők – az IQSYS Informatikai Rt. és a Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Alapítvány munkatársai – kifejtik, hogy az informatika és az üzleti eredmény közti összefüggés

egyre bonyolultabbá válik; a jövőben újabb és újabb technikák válnak elérhetővé az adatbányászat számára s így a legfrissebb elemzési lehetőségekre kerülhet sor. Hasznot mindenképpen az üzleti környezetbe helyezett adatbányászat hozhat. Beszámolnak arról is, hogy a 2000. évi közgazdasági Nobel-díjat az amerikai James J. Heckman és Daniel L. McFadden a háztartási és az egyéni költségvetések tanulmányozására alkalmas statisztikai módszerek kifejlesztéséért kapta.

A Függelék az adatbányászat további alkalmazási területei közt a szöveg- és webbányászat információszerzési lehetőségeit, elemzési területeit, az ügyfelekkel történő kapcsolattartás technikáját mutatja be. Megismertet az adatbányászatnak az olajkutatásban való alkalmazásával, a kereskedelmi elemzésekkel és egyéb vizsgálatokkal (ügyfelek elégedettsége, televízió nézettsége, árrugalmasság, egészségügy, közgazdaság stb.). Legvégül a neuronhálók matematikai alapjainak a bemutatását találjuk. Fogalom- és Irodalomjegyzék, angol-magyar adatbányászati szótár egészíti ki a könyvet.

Talán ebből a vázlatos ismertetésből is kitűnik, hogy az adatbányászat információ- és adatfeltáró tevékenység, az összefüggések beható vizsgálata milyen értékes tudást jelenthet a vállalkozások számára. A szerzők az adatbányászat alapvető ismereteiből kiindulva foglalkoznak az üzleti intelligencia alkalmazásaival, az adatbányászati projektek szervezésével, az adatminőség kérdésével és részletesen bemutatják az adatbányászat technológiai hátterét. A gazdálkodás csak akkor tekinthető sikeresnek, ha a vagyon gyarapodik; az adatbányászat ehhez eredményesen járulhat hozzá, ha fejlődése során a jövőben alkalmazza az újabb és újabb technikákat és a legfrissebb elemzési lehetőségeket.

Rubóczky István

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

WIMMER Ágnes
Evaluation of Business Relationships 4

MANDJÁK Tibor
Marketing-outlook and business relations 14

PECZE Krisztina
Analysis of the value-increasing role of business relations from a strategic point of view 25

JUHÁSZ Péter
Potential methods for the financial evaluation of business relations 35

CASE STUDY

TARI Ernő
Airbus: The development of an international strategic alliance of the aviation industry (Part One) 44

DEBATE

SZAKOLCZAI György
Education and real life: The situation of macroeconomics in Hungarian higher education Comments on Péter Bárczy's article 55

BOOK REVIEWS