

## AZ ELENGEDETT KÉZ DILEMMÁJA, AVAGY A VEZETŐK KULTURÁLIS LEHETŐSÉGEI A SZOLGÁLTATÓ ÉS KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEKBE

Jelen tanulmány célja, hogy arra a talán magától értetődő kérdésre adjon választ, „mennyiben és milyen működési és emberi tényezők mentén tér el a szolgáltató szervezetek vezetése és szervezeti kultúrája a termelő vállalkozótól?” A választ elméleti alapokon próbálják megadni a szerzők. Hipotézisük, mely szerint jól azonosítható jellemzők mentén jelentősen különbözik a szolgáltató vállalatok és szervezetek kultúrája a termelőkéttől, nem újszerű, részletes tárgyalására mégsem könnyen bukkanhatunk a vonatkozó szakirodalomban. A tanulmány első részében a szolgáltató jelleg térhódítására, valamint az annak makrogazdasági hatásaként jelentkező szektorális elmosódásra világítanak rá. A tanulmány második része mikrogazdasági vetületben vizsgálja a szolgáltatások megváltozott jelentőségét a szervezeti kultúra dimenziójában. A vezetési szempontú megközelítésből következően elsősorban a humán tényező, a szervezeti tagok eltérő kezelésére és szerepére hívják fel a figyelmet. Vizsgálják a szervezeti kultúra alapját adó értékrend kiemelt szerepét, mely a szolgáltató szervezeteknél jóval erősebb szabályozó hatással bír, nemcsak informális szinten. Bemutatásra kerül egy lehetséges, értékrendalapú, szolgáltatás-vezetési modell. Végül az utóbbi évek kutatásának homlokerébe került Public Management irányzat és elméletrendszer ismertetése után megpróbálnak értékrendi sajátosságokat rögzíteni a közigazgatási szervezetekben, mint ugyancsak szolgáltató, mégis speciális funkciójú és létjogosultságú intézményekben.

Ugyan a „harmadik” vagy „szolgáltató” szektorként is emlegetett ágazat tartalma nem egyértelmű a szakirodalomban, a tercier szektor<sup>1</sup> térhódítása mára elfogadott tény, mely egyre inkább elmossa ez eddig jól körülhatárolható szektorális határvonalakat. Ezt semmi sem bizonyítja jobban a német példánál: az „Európa iparmágnásaként” emlegetett országban a XIX-XX. században megindult példátlan ipari fejlődés üteme sokáig utolérhetetlennek tűnt még a gazdaságilag jóval fejlettebb Anglia vagy a nyersanyagokban messzesemenően gazdagabb skandináv országok számára is. Míg az 1850-es években a német gazdaság 54,6%-át a primer szektor tette ki a 25,2%-os szekunder és

20,2%-os tercier szektor mellett, addig egy évszázaddal később ez az arány a szekunder szektor javára fordult (43,5%) a primer szektort végleg a harmadik helyre szorítva (21,6%). Az 1970-es évek jelentették a következő fordulópontra, amikor a tercier szektor vette át a szekunder szektor vezető szerepét, akkor ugyan még igen jelentéktelen, mindössze 1,1%-os különbséggel. Mára a szolgáltató szektor gazdaságban betöltött szerepe meghaladja a 60%-ot, a primer ágazat gazdasági részesedése pedig alig több mint 3% (Statistisches Bundesamt, 1995).

Németország példája nem egyedi: a világ fejlett országaiban a szolgáltató szektorban foglalkoztatottak aránya már nagyobb, mint a termelő ágazatokban és a mezőgazdaságban foglalkoztatottak együttes aránya és ugyanez figyelhető meg a kevésbé fejlett országokban is. Míg a 60-as években a szolgáltató szektor aránya Európában a foglalkoztatáson belül a 40%-ot közelítette meg, addig 2000-re meghaladta a 65%-ot (MKIK-

<sup>1</sup> A Németországban kiadott hivatalos statisztikák szerint a primer szektor az erdő- és mezőgazdálkodást, valamint a halászatot, a szekunder szektor az energia- és vízgazdálkodást, a bányászatot, a feldolgozó- és építőipart foglalja magában, addig a tercier szektor minden olyan ágat tartalmaz, amely nem tartozik az első két ágazatba, így például a kereskedelem, közlekedés stb.

GVI, 2001: 2). Egy 2003-as jelentés szerint 2000-re az OECD országok GDP-jének 70%-át a szolgáltatások tették ki, míg a gyártás kb. 18%-ért volt felelős (OECD, 2003: 12).

A szolgáltató szektor ilyen léptékű térnyerése a foglalkoztatás területén annak is a következménye, hogy a 80-as években ez volt az egyetlen szektor, melyben újabb munkahelyeket tudtak teremteni, miközben a többi szektorban foglalkoztatottak száma abszolút értékben is csökkent (MKIK-GVI, 2000: 2. o.). A szolgáltatások irányába történő eltolódás másik oka a termelő vállalatok egyes munkafolyamatainak külső szolgáltatókhoz való kihelyezésében keresendő, valamint a globalizáció hatásaként jelentkező kielezett versennyel és a K+F egyre növekvő szerepével is összefüggésbe hozható.

### A szolgáltatások gazdasági és működési alapelvei

A szolgáltatások kultúrájának elemzéséhez azt kell tisztázni, mi is az az üzleti logika, ami megkérdőjelezhetetlenül áthatja a mindennapi működést. Hogyan gondolkodnak az üzleti tevékenységek értelméről? Mi az az alapelv, amely mentén minden szerveződik? Mi az a szervezetben érvényesülő alapfeltevés vagy premissza, amely a többi kulturális szint alapjául szolgál?

A szolgáltató szféra több évtizedes dilemmája, ami a mai napig sem került feloldásra – és várhatóan nem is fog rövid időn belül a testre szabás vagy standardizálás kérdése között található. Mindkettőnek megvan a nagyon alapos közgazdaságtani és piaci logikája, mégis eltérő ágazatokban is láthatunk példát mindkettő létjogosultságára. Az egyéni igények kielégítése a szolgáltatásmenedzsment és -marketing megközelítés központi eleme, míg a standardizálás a klasszikus közgazdaságtan alapelveire épül. A hagyományos közgazdaságtan a termelékenység növelését tekinti a gazdasági tevékenységek elsődleges sikerkritériumának és így jut el a költségcsökkentésen és méretgazdaságosságon át a standardizálásig. Ezzel szemben a szolgáltatásmenedzsment az egyéni fogyasztói igények kielégítését tartja gazdaságilag elsődlegesnek, és így a minőség fogalmát helyezi előtérbe, szemben a költségcsökkentéssel (Normann, 1993; Grönroos, 1990). A szolgáltatások termelékenységét egyébként is nehéz makroökonómiai értelemben vizsgálni, mivel már az input és output oldal pontos meghatározása és mérése is nehézségekbe ütközik, jórészt az előbb említett nagyfokú testre szabottságnak köszönhetően.

### A szolgáltatások standardizálása: a termelékenység gazdaságtana

Azt a szituációt nevezzük standardnak, ahol a szolgáltatás végeredménye mindig ugyanaz (pl. McDonald's hamburger) (Sundbo, 2002: 97. o.). E logika mentén az ár és a mennyiség az elsődleges, és a fogyasztó osztályoz típus és minőség alapján. Ha ezt megtette, már csak az ár számít. Így állandó a törekvés a termelékenység növelésére, ami költségcsökkentéshez, majd árcsökkentéshez vezet. Elméleti síkon ez kompetitív előnyt biztosíthat a cégnek. Így ugyan az egyes szolgáltatások után csökken a profitja, de jóval nagyobb mennyiségben tud az árelőny miatt eladni, ezáltal az összprofit növekedni fog.

A szolgáltatások standardizálása a következő a szervezeti előnyökkel jár:

- fogyasztói meglegedettség (mindannyiszor ugyanazt az elvárt olcsó terméket kapják),
- a minőségbiztosítás sokat javul,
- könnyű a költségek befolyásolása,
- jó lehetőségek a termelékenység növelésére,
- az innováció rendszerbe foglalható. (Ez ismételtető egy kifejlesztett szakértői rendszeren keresztül, ami növeli az innovációs befektetések megtérülését.)

A fogyasztó informáltsága a standard szolgáltatásokról meglehetősen jó. A szolgáltatások feltételezett uniformizáltsága miatt a szolgáltatásról másoktól szerzett információ is értékes, vagy a szolgáltató is bemutathatja a folyamatot, amint éppen más vásárló veszi igénybe. Így az ezután igénybe vett szolgáltatás is, mint „állandó jó” jelenik meg standardként és ez marad az elvárás. A standard szolgáltatásoknak megvan az az előnye, hogy a szolgáltatások hagyományos jellemzői közül nem igaz rájuk, hogy nem ismételtető. Így ha minőségi hiba történik, az igenis javítható (pl. takarítás és gyorsétermi kiszolgálás esetében, míg a befektetések már valamiféle kompenzációt igényelnek). Ez utóbbi állapot azonban az eredeti közgazdaságtani megközelítésekben nem szereplő piaci tényezőt, a bizalom meglétét feltételezi. Ezt a megközelítést és gyakorlatot különösen a szolgáltatói piacon láthatjuk.

### Testre szabás: az elvárások gazdaságtana

A testre szabás gazdasági logikája a szolgáltatásmenedzsment és -marketing alapelvein nyugszik. Ennek egyik alapvetése, hogy a szolgáltatási termék nem raktározható, így az előállítás pillanatában fogyasztó

tásra kerül a szolgáltatás másik szereplője, a fogyasztó által. Nehéz különbséget tenni a valóban egyénre szabott szolgáltatás, illetve egy standard szolgáltatás részeként megjelenő és individualizált termék között. Ez utóbbi esetben jelenik meg a Normann által definiált perifériális szolgáltatás fogalma. A standard szolgáltatás extrájaként nyújtott perifériális elem olyan fontos a fogyasztó számára, hogy a teljes szolgáltatási csomagot egyedinek ítéli meg (Normann, 1993). Ily módon a testre szabás szolgáltatásmarketing logikája a szolgák régimódi intézményéhez hasonlatos. Ezt nem a termelékenység elve hozta létre, hanem a luxusé.

A szolgáltatások testre szabásának szervezeti előnyei a következők:

- fogyasztói elégedettség (egyéni igényeik kielégítésre kerülnek),
- a minőség, mint érzékelt minőség, biztosított (a fogyasztó úgy érzi, jól bánnak vele),
- jó lehetőségek az ár növelésére,
- könnyű az eladott ember-órák növelése (mert a feladat ritkán definiált és az igényeket még jobban ki lehet elégíteni),
- az innováció fogyasztó-közeli (az innovációs folyamat mindig a fogyasztótól indul ki, így biztos a piaci sikere).

A testre szabás gazdasági logikája szétfeszíti a termékek és ár vagy a neoklasszikus közgazdaságtan gondolati kereteit. A fogyasztó ugyanis a szolgáltatás megvásárlásakor azt várja, hogy az az elvárásainak megfelelően, vagy megoldja problémáját. Megelégedettsége azonban nemcsak azon múlik, hogy valóban megfelelt-e előzetes elvárásainak a szolgáltatás és technikai értelemben megoldotta-e problémáját, hanem legalább annyira azon is, hogy olyan tapasztalatot szerzett-e, ami alapján úgy gondolja, hogy problémája megoldódott. Mindezekből következik, hogy a piac ebben az értelmezésben nem mennyiség és ár által uralt, hanem minőség és elvárások alapján. A hagyományos gazdasági megközelítésekkel ellentétben optimális modellt nem érdemes keresni, mert a folyamat kezdetén sem a szolgáltató, sem maga a fogyasztó nem tudja pontosan meghatározni, mely megoldást fogja a legjobbnak találni.

Így az elvárások gazdaságtana alapján a fogyasztó magát a szolgáltatási folyamatot, mint eredményt preferálja, mivel a lehetséges kimenetről nincs tökéletes képe és információja. Ezért aztán a bizalom, mint közgazdasági fogalom (Williamson, 1975) helyett

pontosabb a hit kifejezést használni, amely szerint a szolgáltatás igénybevevője soha nem tudja objektíven meghatározni, hogy megfelelő áron, megfelelő mennyiséget kapott-e. Így a fogyasztó megelégedettsége azon múlik, hogy azt hiszi-e, hogy megfelelő paraméterek mentén nyújtották számára a szolgáltatást. Amennyiben erről meg van győződve, úgy ezért hajlandó folyamatosan magasabb árat is fizetni (ld. jó nevű tanácsadó cégek szolgáltatásai).

#### *Modulizáció: A kompromisszumok gazdaságtana*

Sundbo az elméleti megközelítések ellentéteit egy középutas megoldásban látta feloldani, amit modulizációnak nevez (Sundbo, 1994, 1999, 2002). Maga a gondolatrendszer nem ismeretlen a közgazdaságtan számára, sőt a termelésben is használatos „tömeges testre szabás” néven (Szabó, 2003).

Itt a középútat az jelenti, hogy a szolgáltató cég megpróbálja a standardizálás előnyeit (növekvő termelékenység lehetősége) egyesíteni a testre szabással (egyéni fogyasztói megelégedettség). Magas áron ad el egyénre szabott szolgáltatásokat, melyek mögött standardizált és így alacsony költséggel járó folyamatok állnak. Ennek megvalósításához arra van a szervezetnek szüksége, hogy standard modulokból álljanak össze folyamatai, amelyeken kis változtatásokat eszközölve (ti. a perifériális szolgáltatásokat hozzáadva) a fogyasztó által nagyon is individualizálnak érzékelt szolgáltatásokat tud előállítani.

Hosszú távon természetesen nem „becsapható” a fogyasztó, nézzük ezért inkább a megközelítés gazdasági oldalát! Ez a kompromisszum gazdaságtana: félig testre szabott szolgáltatást adok el viszonylag alacsony áron. A szolgáltatás előállítása standardizált és onnantól válik egyénivé, ahogy a fogyasztó belép a folyamatba. Innováció tekintetében viszont nagyon jól használható a standardokból adódó rendszerhatás.

A modulizáció megfelelője a termelés oldaláról a rugalmas specializáció, ami szintén évek óta ismert (pl. PioreSabel, 1984). Azonban a már említett határok elmosódása a termelő és szolgáltató tevékenységek között szükségessé teszi a két módszer együttes megértését egyes területeken. Ebben nagy segítségére van a cégeknek az információs és kommunikációs technológia, melyek egyaránt alkalmasak az előbb említett gazdasági logika befogadására. Sundbo (Sundbo, 2002: 113. o.) az 1. táblázatban foglalta össze a szolgáltató vállalatokat az előbb említett megközelítések alapján.

1. táblázat

**Szolgáltatások gazdasági és működési alapelvek szerint**

	<b>Termékorientált</b>	<b>Fogyasztói kapcsolatok orientált</b>
Magas dinamikájú	Modulizált termelés	Testre szabott termelés
Alacsony dinamikájú	Standardizált tömegtermelés	Céhes termelés

Forrás: Sundbo, 2002: 113. o.

**Eltérő menedzsment-alapelvek**

A szolgáltató szervezetek vezetésének jellemzőit, különös tekintettel a hagyományostól eltérő alapelvekre, az alábbiakban Grönroos alapján foglaljuk össze (Grönroos, 1990).

*Profitteremtés és üzleti alapelv*

A legnagyobb változás ezen a területen, hogy az általános gazdasági alapelvek a belső hatékonyság eléréséről és a tőke- és munkaerő termelékenységéről áthelyeződnek a teljes hatékonyságra, mint elérendő célra. Itt a profitot a fogyasztó által érzékelt minőség teremti. A nyereségességnek lehet, de nem feltétlen forrása a méretgazdaságosság, avagy a tömegtermelés elérése. Szolgáltatások esetében visszajára is fordulhat a termelésben megszokott méretezési előny. Heskett ezért is javasolta a termelésben megszokott méretgazdaságosság helyett a szolgáltatóiparban a piaci gazdaságosság koncepciót (Heskett, 1986). Itt ugyanis a versenylőny és profit alapvetően nem a méretgazdaságosságból adódó költséghatékonyságból következik, hanem a piacorientáltságból. (Léteznek természetesen szolgáltató vállalatok is például gyorsétterem-hálózatok –, ahol a működés lényegi eleme a nagy méret, de itt is megjelennek helyi piaci sajátosságok.)

A szolgáltatásmenedzsmentben kritikus fontosságú a külső hatékonyság és a fogyasztói kapcsolatok kezelése. Természetesen továbbra sem hanyagolható el a belső hatékonyság, de nem élvez elsődleges szerepet. Amint a belső szempontok kezdenek dominálni, beleértve a költséghatékonyságot és termelékenységet, háttérbe szorulnak a minőségi megfontolások.

*Döntéshozatali jogosultság*

A szolgáltatások jellege (például az előállítás és fogyasztás fontos részeinek elválaszthatatlansága) és a fogyasztó által érzékelt szolgáltatásminőség szem-

pontjai (például a rugalmasság és a korrekcióra való képesség) miatt, a döntési pontoknak a szervezet és a fogyasztó közötti érintkezési ponthoz (interface) legközelebb kell elhelyezkedniük. Ideális esetben a frontvonalban dolgozó alkalmazottaknak, akik „az igazság pillanatában” aktívan részt vesznek, kell, hogy legyen jogosultságuk azonnali döntések meghozatalára. Ha nem rendelkeznek ilyen felhatalmazással, úgy sok minőséget érintő probléma nem, vagy nem időben kerül orvoslásra. Mindez nem jelenti azt, hogy a frontvonal személyzete valóban minden fogyasztói problémára tudná a megoldást, de legalább jogosultsága legyen annak eldöntésére, hogy kihez fordul. Ennek hiányában az alkalmazottak egy merev rendszer foglyaivá válnak. Ahogy Gummesson meglehetősen sarkosan fogalmaz: „Elbutíthatjuk a frontvonal-személyzetet egy robot szintjére, hogy csak néhány korlátozott, standard funkciót lássanak el, vagy felhatalmazhatjuk őket, hogy a rendszer eltéréseit is kezeljék...ezáltal hatékonyabbak legyenek” (Gummesson, 1987: 22.o.).

Ebből is látható, hogy léteznek a fogyasztó által érzékelt minőséget érintő döntések, amelyek megfelelő időben csak a legalsó szinten hozhatók meg. Természetesen a vezetés meg kell, hogy tartsa magának a stratégiai szint üzleti döntéseit, de a szolgáltatás minőségét érintő ügyekből nehezen hagyhatók ki a frontvonal alkalmazottai.

*Szervezeti szempontok*

Hagyományosan bármely szervezet úgy épül fel, majd olyan struktúrában működik, melyben a vezetés különböző folyamatokon keresztül zajlik, beleértve az ellenőrzést is. Ez gyakorta vezet rugalmatlansághoz, elősegíti a centralizációt és hátráltatja az információ vertikális áramlását. A szolgáltató vállalatoknál a mechanisztikus szervezetet fel kell váltania egy olyan kultúrának, melyben a struktúra- és ellenőrzésalapú eljárásokkal szemben a külső és belső hatékonyság egyensúlyára való törekvés dominál. Az ilyen kultúrában, mely rugalmas szervezeti megoldásokra épít, az erőforrások mobilizálásának képessége központi vállalati érték, mely a fogyasztói kapcsolatok tevékenységeit van hivatott támogatni. Ehhez változó szervezeti felépítésre vagy projektalapú szervezetre van szükség.

*Vezetői ellenőrzés*

A hagyományos vezetési módszerekkel ellentétben a szolgáltató vállalatoknál nem a meghatározott standardok elérése és ellenőrzése alapján történik a jutalmazás. A szolgáltatások ugyanis természetüknél

fogva kevésbé fedhetők le ezek segítségével. Sőt, bizonyos szabadság szükségeltetik az alkalmazottaknak, hogy a fogyasztó egyedi igényeit kezelni tudják, illetve minőségi korrekciókat hajtsanak végre. Így ilyen környezetben az irányelvek jobban működnek, mint a merev előírások.

A minőség technikai jellemzői valóban megragadhatók hagyományos standardok által, ám a versenyben lényeges funkcionális minőség nem. Itt fokozottan megjelenik egy olyan szolgáltatási kultúrának a kialakítása, melyben az előre meghatározott standardok betartatása helyett az alkalmazottak egyéni felelősségvállalása, valamint döntéseik támogatása és bátorításuk kerül előtérbe.

### Jutalmazás

A hagyományos jutalmazási rendszerekkel ellentétben, ahol a mérhető szempontok alapján történik az ellenőrzés, majd a jutalmazás is, a szolgáltató szervezetekben a fogyasztó által észlelt minőség az alapja a teljesítményértékelésnek. Ez esetben nehéz előre meghatározott standardokról beszélni.

### Mérési szempontok

A már említett ellenőrzési és jutalmazási szempontok változása miatt a mérések jellege is más dimenziók mentén történik a szolgáltató szervezetekben. Összhangban a vezetési és jutalmazási alapelvekkel, valamint a külső hatékonyságra törekvéssel, elsősorban a fogyasztói elégedettséget és a szolgáltatás minőségét kell mérni. Belső hatékonysági mérőszá-

mok természetesen továbbra is használatban maradnak, hogy a tőke- és munkaerő-termelékenység megmaradjon, de a külső hatékonyság mérésének kell dominálnia.

A menedzsment-alapelvek változásait a 2. táblázatban foglaltuk össze.

### Szolgáltató kultúra

A kérdéskör vizsgálatánál azzal az alapfeltevéssel élünk, mely szerint a vezetés determináns kultúrabefolyásoló tényező, ezért a szolgáltató szervezeteket érő belső és külső kihívások különbségei másfajta vezetői válaszokat kívánnak egy másfajta értékrendszer mentén. Így korlátozottan ugyan, de elfogadjuk azt a sokat hangzottatott véleményt, hogy a belső működés jellege (az alkalmazott technológia stb.) befolyásolja a kultúrát, noha erre rengeteg ellenpélda található a gyakorlatban. Másfelől a külső kihívások intenzívebb, a humán tényezővel közvetlenül terhelt volta a kialakult-kialakított értékrend napi próbáját jelenti.

A szervezeti kultúra szerepe azért befolyásolja még inkább a működés mindennapjait a szolgáltató vállalatoknál, mert semmi másra nem támaszkodhat, mint az emberi erőforrásokra. Ez fokozottabban igaz a szolgáltató szektorban, mint máshol. Az az alapvető értékrend, ami áthatja a működés minden szegmensét még inkább irányító erőként működik, hiszen általában kevesebb lehetőség van a technológiai szabályozásra. Ezért a kultúra, mint kapaszkodó és támasz, sokkal inkább segít eligazodni a bizonytalan helyzetekben,

2. táblázat

A menedzsment-szempontok változásai

Alapelv		Megjegyzés
1. Profitteremtés és üzleti alapelv	A fogyasztó által érzékelt szolgáltatásminőség teremti a profitot.	A belső és külső hatékonyságot érintő kérdéseket (fogyasztói elégedettség; a tőke és munkaerő termelékenysége) teljes mértékben integrálni kell.
2. Döntéshozatali jogosultságok	A döntéshozatalt a fogyasztói találkozási pontokhoz a lehető legközelebb kell decentralizálni.	Néhány stratégiai döntést központilag kell meghozni.
3. Szervezeti szempont	A szervezeti struktúrának és az egész működésnek a célja az erőforrások mobilizálása által a frontvonal-működés támogatása.	Lapos szervezet, felesleges szintek nélkül.
4. Vezetési szempont	A menedzserek és vezetők az alkalmazottakat támogatják és bátorítják.	Csak a feltétlenül szükséges szabályozott ellenőrzés marad meg.
5. Jutalmazási rendszer	A fogyasztó által észlelt minőség előállítása a jutalmazás alapja.	A szolgáltatásminőség minden lehetséges jellemzőjét figyelembe kell venni, bár nem mind építhető be a jutalmazási rendszerbe.
6. Mérési szempontok	A szolgáltatás-minőséggel való fogyasztói megelégedettség a mérendő cél.	A termelékenység és belső hatékonyság mérésére belső mérési kritériumokat is használni kell.

Forrás: Grönroos, 1990: 119. o.

amelyekre nem terjed(het) ki a szabályozás. Márpedig a szolgáltató szervezetek rákfenéje a szabályozhatatlan szituációk sokasága, az „igazság pillanatai”, ahol abban az adott pillanatban kell dönteni az ügyfél szeme előtt a szervezet nevében. Ezekben a sokváltozós helyzetekben az értékrend lehet az, ami viszonylag egyértelművé teheti a szervezeti tag számára a helyes viselkedést, döntést.

A szervezeti kultúra magatartásformáló szerepe különösen erős a szolgáltató szervezeteknél. Igaz ez egyrészt a belső folyamatok szabályozottságának eltérő volta és a vevőkkel, fogyasztókkal történő közvetlen kontaktusok kihívásai miatt is. Így a munka minősítésére és az elvárt viselkedésekre nézve legerősebb keretként a szervezeti kultúra jelenik meg.

A vezető eszköztárában is erőteljesebb szerepet kap a kultúraformálás, amelyen keresztül a „jó munka” elvárásai megfogalmazódhatnak. A fogyasztókkal folyamatosan kapcsolatban álló, előre meghatározhatatlan döntési helyzetekkel szembenézni kénytelen, az alkalmazott normának megfelelő viselkedését és problémamegoldását nagyban segíti az értékrend.

Amint azt Weick is kifejti „a mechanisztikus szervezetek számának csökkenése az organikus, kultúra által összefogott szervezetek számának növekedését jelenti” (Weick, 1987: 118. o.). Így a kultúra szerepének felértékelődése tulajdonképpen nem fontosságának növekedéséből, hanem az organikus szervezetek sokasodásából adódik. A tömegtermelés visszaszorulásával, a szolgáltató és IT cégek felé való elmozdulás hozza magával a változást, mely a szervezeti tagok ellenőrzését azok attitűdjén és elkötelezettségén keresztül tartja megvalósíthatónak, nem pedig a hagyományos mérési módszerekkel (Alvesson, 1993: 4. o.).

Schein (1985) szervezeti kultúra megfogalmazása azért is érdemel figyelmet, mert nála jelenik meg legélesebben a dinamikus megközelítés, nevezetesen, hogy a kultúra egy állandó változás eredményeként formálódik. Csak olyan csoportoknak alakulnak ki az alapvető feltevéseik, amelyeknek van elegendő közös történelmük. Ezek a közösen megélt események vezetnek a mindenki által vallott feltevésekhez. A feltevések ereje abban rejlik, hogy tudat alatt és megkérdőjelezhetetlenül kezdenek működni. Nem úgy tekintik azokat, mint sajátjukét, hiszen már nincsenek tudatában a kialakulásának, hanem mint „a” helyest és követendő a rosszal szemben. Bohm (1990) szerint érzelmileg annyira foglyává válunk ezen feltevéseknek, hogy nem is vagyunk képesek azokat megtár-

gyni, csak védeni, mivel mi magunk alakítottuk azokat. Mindezek figyelembevételével Schein definíciója szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsek hasonló problémák esetén” (Schein, 1992: 12. o.).

Ezek a megoldási rutinok rögzülnek aztán „helyesként” és „jóként” a szervezetekben. A szervezet tagjai a szolgáltatások kimenetének „kódolt bizonytalansága” miatt ragaszkodnak még inkább az ezen értékek által vezérelt megoldási módokhoz. Az egyén természetéből adódóan ugyanis nem lehet egy állandó bizonytalan közegben létezni, ezért szükségünk van a kultúra által nyújtott kapaszkodókra.

### A szolgáltatásvezetés kultúra alapú modellje

Lehet-e jellegzetességekről beszélni a szolgáltató szervezetek vezetésével kapcsolatban? Valóban más értékrendi alapokon nyugszik-e a vezetés egy szolgáltató központú vállalatnál? Lényeges megjegyezni, hogy a látható kultúra (javak és képződmények) szintjén viszonylag hamar érhetőek el eredmények (pl. egy kultúráváltó programban). Szervezeti, munkavállalói viselkedés szempontjából ez az, amit egy ügyfélkapcsolat vagy kereskedő szintjén érzékel a fogyasztó. Nagyon lényeges, mert itt dől el az érzékelt minőség. Hosszú távon azonban nem tartható fenn az összhang hiánya, a külső, érzékelhető viselkedés és az azt irányító egyéni és szervezeti értékrend között. Azok a munkatársak, akiket cégük nem kezel belső ügyfélként, kifelé sem sokáig fogják tudni fenntartani a „nekünk nagyon fontosak Önök” látszatot.

A kérdések megválaszolására egy olyan modellt ajánlunk (1. ábra), amely mindenféleképpen hangsúlyossá teszi a hagyományostól eltérő jelleget ebben a szektorban.

Közvetett ellenőrzés: A szolgáltatások vezetésének mindenféleképpen sajátossága, hogy egy sokkal nyitottabb rendszerben kénytelen hatékonyan dolgozni, mint teszi azt egy termelő vállalatbeli kollégája. A szolgáltató vállalatok folyamatai, bármennyire is próbálják azokat egyes területeken szabályok közé szorítani, mindig is váratlan események és tényezők sokaságától lesznek terheltek. Történik mindez azért, mert a folyamat másik végén is közvetlenül egy humán tényező jelenik meg a maga kiszámíthatatlanságával,

A szolgáltatásvezetés kultúra alapú modellje



így itt, szemben a termék-előállítással, jelentősen növekszik az output bizonytalansága. Az esetek többségében ráadásul a folyamat elejétől kezdve a fogyasztó szeme előtt zajlik és gyakran az ő közreműködésével születik meg a végeredmény. Erre a végtelen kimenetű folyamatra nagyon nehézkes minden részlet és lehetőséget megválaszoló megoldást adni. (Némely vállalatnak néhány száz oldalban sikerült...)

Ezért adódik az a vezetői dilemma, hogy hogyan tartsa kézben a dolgokat egy ilyen soktényezős rendszerben a mindenkori irányító. Egy termelő vállalatnál sok hibát még házon belül le lehet fülelni és a fogyasztó észrevétele nélkül orvosolni. Egy termék előállítása közben nem beszél bele, és áll elő változó igényeivel az ügyfél. (Legalábbis nem gyakori.)

A vezetőnek tehát valami olyan általános keretrendszert kell felállítania, ami napi szinten hat, és kényelmesen érzi magát benne az alkalmazott és a főnöke is.

**Pszichológiai szerződés:** A vezetésnek törekedni kell egy informális egyezsége az alkalmazottakkal, hogy ezen ellenőrzésre igazán ne is legyen szükség, hanem a jó tájékoztatás és a célokkal való egyéni azonosulás által biztosított legyen a vezetettek megfelelő viselkedése. A pszichológiai szerződés mentén bíznak meg az alkalmazottak képességeiben és érettségükben. A szolgáltató szervezeteknél előáll, előre jelezhetetlen helyzetek sokaságában csak azok a beosztottak mernek felelősséggel döntéseket hozni, akiket erre felhatalmaztak, és akik mernek önállóan cselekedni. Ehhez azt kell tudniuk, hogy a kultúrában benne van a bukás lehetősége is, mely nem jár azonnal retorziókkal<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Olyan is előfordul, hogy ez a szerződés alapelve válik. (ld. pl. Nordstrom szabály: „1. szabály – Használd józan ítélőképességed minden helyzetben; 2. szabály – nincs több szabály...”  
Hawn, 1997: 39. o.)

*1. ábra* Ez a fajta bizalomra épülő felhatalmazás azonban nemcsak a jellegzetesen frontvonal alkalmazottakkal dolgozó szervezeteknél figyelhető meg, hanem a nagyon is más kultúrával rendelkező bíróságokon is. Henderickson (1997) olyan teamalapú működést figyelt meg, ahol a csapat tagjai dönthettek időbeosztásukról, a feladatok szétosztásáról, a hiányzások helyettesítéséről és más képzési- és erőforrásigényeikről (Henderickson, 1997: 20-29. o.).

**Bizalom:** Az együttműködés alapja az a bizalmi viszony, amit csak nagyfokú vezetői hitelességgel lehet elérni hosszú idő alatt. A vezetői viselkedés minden pillanatban a hirdett értékrendet kell, hogy kövesse, következetes kell, hogy legyen. Így várhatja el az alkalmazottaktól a váratlan és nehéz helyzetekben való helytállást, döntéskészséget.

Kouzes és Posner (1995) a vezetettekre vonatkozó felmérésében, melyben az általuk elvárt vezetői tulajdonságokat rangsorolták, az őszinteséget, az előrelátást, az ösztönző képességet és a hozzáértést találták a legfontosabbnak. Ezeket összegezve nevezik vezetői hitelességnek, mely a bizalom kialakulásának az alapja (KouzesPosner, 1995: 20-31. o.). Ezt a nehezen és lassan felépített hitelességet nagyon gyorsan le lehet rombolni akár külső, akár belső okok miatt. Simons (2002) szállodai felmérése alapján az okok a következők lehetnek:

- ragadós címkék: a hazug címkét egyetlen eseményből kifolyólag ki lehet érdemelni, míg az egyenlőséget hosszasan kell bizonyítani,
- versengő stakeholderek: egy vezetőnek sokféle igénynek és érdeknek kellene megfelelni, ami nagyon könnyen okozhat konfliktust a saját vezeteteivel való kapcsolatában is,
- változó stratégiák: a szervezeti változások egymásutánisága kiváltképp veszélyezteti a vezető viselkedésének integráns voltát,
- menedzsmentdivatok: a vezetők is egyfajta kényszerként, naprakészségük bizonyításaként hódolnak be új módszereknek, amelyek nem feltétlenül illeszkednek a szervezeti értékrendbe, veszélyeztetve ezzel a konzisztens vezetői és beosztotti viselkedés lehetőségét,
- tisztázatlan prioritások: gyakorta maguk a vezetők sem látják tisztán a szervezet működésének prioritásainál, és ez a bizonytalanság is vezethet divatos megoldások alkalmazásához saját maguk megerősítése érdekében, a viselkedési integritás azonban súlyos csorbát szenved ilyenkor,

- vezetői vakfoltok: az összes eddigi okot felülmúlóan veszélyeztetheti a vezető hitelességét saját maga. Az a természetes igény, hogy konzisztensnek láthassa magát a vezető, vezet leggyakrabban a vallott és működő értékek diszharmonijához. Senki nem szeret privát mítoszának lerombolásában részt venni (Dunai, 2005).

Holografikus szemlélet: A szolgáltató szervezetekre a fent említett jellemzők miatt is fokozottan igaz az, hogy az uralkodó vezetési stílus a szervezet minden szintjén tetten érhető. Ez a legelső, az ügyfelekkel kapcsolatot tartó szinten válik igazán lényegessé, hiszen a belülről kellően nem felhatalmazott és meg nem becsült dolgozó kifelé sem tud hosszú távon ügyfélközpontú magatartást tanúsítani. Az „igazság pillanatai” mind a frontvonalban történnek, amelyek az egész szervezet megítélését és nyereségességét befolyásolják.

Morgan (1986) gondolatrendszerét elfogadva, a szolgáltató szervezetekre nagyon jellemző a mechanisztikus működés helyett, az információt a szervezet minden szintjén értő és feldolgozó agyszerű működés, ami a kéthurkos tanuláshoz is az alapja. A szolgáltató szervezetek gyakran nem engedhetik meg maguknak a szabályok és a hierarchia mindenhatóságát, hanem bizonytalan helyzetekben is az uralkodó és transzparenssé tett értékrendnek kell áthatnia a döntések és viselkedések minden szintjét. A vezetés felelőssége természetesen itt is vitathatatlan.

Vallott és működő értékek harmóniája (avagy a kulturális szintek összhangjának kihívásai): A szervezeti értékrend nagyon világos és mindenki által tudott és elfogadott kell, hogy legyen. Minden meghirdetett értékrend csak annyit ér, amennyire látható és érezhető a vezetettek számára, ahogyan a napi gyakorlatban is működik. Amint ez a két szint elválik egymástól, úgy először frusztráltság lesz úrrá az alkalmazottakon, majd az értékrend és attitűd közötti szint is megbomlik, ami már a fogyasztókkal való kapcsolatokra és tevékenységekre is negatívan hat. Az értékrend lehet az az előbb említett keretrendszer, ami a szolgáltatásokat és azok minőségét állítja mindenek felé, így szolgálva irányjelző oszlopként a bizonytalan helyzetekben. Ez egyfajta indirekt ellenőrzésre ad lehetőséget.

A vezetetteknek a kényes döntési helyzetekben nem szabályzatokat kell lapozgatniuk, hanem azon néhány alapelv mentén kell döntenüik, melyek a szervezeti értékrendet meghatározzák. Ez az értékrend lehet az a kontrolleszköz, ami biztosítja a mindenkori vezető számára az állandóságot a szolgáltatásokban. Ugyanez kell, hogy nyilvánvalóvá váljon az ügyfél számára is.

Az értékrend a felszínen, tehát a viselkedés és cselekedetek szintjén attitűdként jelenik meg. Ezt egyrészt tréningekkel lehet változtatni, terelni a helyes irányba, másrészt a vezető felelőssége is óriási a személyes viselkedésének hitelességével. Csak annyit ér a hangoztatott értékrend és elvárt attitűd, amennyire azt valóban magukénak érzik a vezetettek. Ebben jelentős szerepe lehet személyes példamutatásával a vezetőnek is. Nem lehet elvárni egy ügyfélszolgálatostól, ha őt a szervezeten belül nem kezelik belső ügyfélhez méltóan munkatársai és vezetői, hogy igazán ügyfélközpontú legyen. Hamar bekövetkezik a hiteltelenség és hitetlenség, amint érzi az értékrend foszladozását vagy csak felszínes hangoztatását. Komoly szakadás következik be már az értékrend és attitűd szintje között is, ami sokáig nem tartható fenn az egyén számára. A törés az ügyfél számára is könnyen érzékelhető lesz, és biztos minőségi problémákat okoz (3. táblázat).

3. táblázat

**Mi a szervezeti kultúra?**

Külső túlélési kérdései	Misszió, stratégia, célok Eszközök: struktúra, rendszerek, folyamatok Mérés: hiba felismerő és javító rendszerek
Belső integrációs kérdések	Közös nyelv és elképzelések Csoporthatárok és azonosság Hatáskör és kapcsolatok jellege Elismerés és státus megosztása
Mélyebb, alapvető feltevések	Emberi kapcsolatok és környezet Igazság és valóság Emberi kapcsolatok természete Időhöz és térhez való viszony

Forrás: Schein, 1999: 30. o.

**Közigazgatási arculatváltás vs. szervezeti kultúra**

A tanulmány befejező része elsősorban arra a feltevésre keres elméleti igazolást, mely szerint a klasszikus értelemben vett szolgáltató szervezetek által követett értékrend a megváltozott társadalmi és gazdasági körülmények hatására a közigazgatási intézményekbe is beszivárgott. A történelem során kialakult nemzeti közigazgatási rendszerek intézményei a többirányú megfelelési kényszer eredményeképp (ti. központi/állami befolyás vs. ügyfél-orientáció) olyan speciális szervezeti kultúrával bírnak, mely jelentősen determinálja az itt alkalmazható menedzsmenttechni-

kákat. A XX. század végén elindult, és a sok helyen napjainkban is tartó közigazgatási reformok alapjaiban próbálják megváltoztatni az eddigi merev, sokszor túlzottan bürokratikus rendszerszemléletet, amely azonban számos megválaszolatlan kérdést, eddig nem látott problémát vet fel az említett kettősségnek, valamint a mindennapi gyakorlatba mélyen beágyazódott (olykor elavult) elveknek köszönhetően.

### Közigazgatási reformtörekvések

„A helyi közigazgatási menedzsment hagyományos szemlélete világszerte átalakulóban van” (Hambleton – SavitchStewart, 2002: 147. o.). A már nálunk is körvonalazódó modernizáció gyökerei majd három évtizeddel korábbra datálhatók: „a folyamat a nyolcvanas évekre öltött egységes formát: ekkortól beszélhetünk az ún. új közmenedzsment (New Public Management) átfogó ágazatpolitikai kezdeményezésének általános elterjedéséről” (Horváth M., 2002: 59. o.). Ez alatt többnyire „a közigazgatási szervek reorganizációjának módját leíró összefoglalást értjük, mely a közszféra irányító, beszámoló és elszámoló szemléletét az üzleti élet módszereihez közelíti” (DunleavyHood, 1994: 9. o.). Az új közmenedzsment milyensége, intenzitása, megvalósításának módja változó: „valójában az úttörők egyes angolszász országok voltak, ...majd a tapasztalatok, ha nem is ugyanolyan intenzitással, tolvagyúrtak a frankofon befolyási övezetű régiókra. Továbbá ugyancsak jelen vannak a latin-amerikai országok közigazgatási reformjaiban is” (Horváth M., 2002: 59.o.).

A megváltozott politikai, társadalmi és gazdasági körülmények a közigazgatási gyakorlat majd minden területén érzékelhetőek: „A politika lassacskán ügyfélpiaccá válik”- írja Iwan Rickenbacher, politikai tanácsadó, Schedler pedig egyenesen a közigazgatás társadalmi tekintélyét kérdőjelezi meg. Szerinte a közigazgatás „elvesztette rangját a társadalommal szemben, illetve egyre inkább lemondott róla. Ebből következik növekvő hajlama önálló, kooperatív teljesítmény-előállításai folyamatokra való törekvésre. Az állampolgárok elvárásai a közigazgatással szemben a társadalmi értékváltozások alapján új formákat és mértéket öltenek, ahol az egyéniség kibontakoztatása felértékelődött a kötelezettséggel és elfogadással szemben. A társadalmi nyomásként nehezedő szűkös pénzügyi helyzet is hatással van a közigazgatásnak a versenyszférához hasonló hatékonyabb és eredményesebb szerveződésére” (Schedler, 1996: 7. o.).

A közigazgatási reformok hatására a korábban relatíve izoláltan működő közigazgatási intézmények átlépték addigi kereteiket: nemcsak a magán- és közszféra határai tolódtak el, mosódtak össze, de a közszektor belső intézményi kapcsolatai is átalakultak. „A közszolgáltatók és közfeladatokat ellátó vállalatok éppúgy közeledtek a magánvállalatokhoz, mint a közigazgatási szervek a non-profit szervezetekhez vagy épp a közigazgatási szervek a magánvállalatokhoz. A vezetés eszközeinek a termelő vállalatokhoz képest eltérő súllyal vagy „másképp” történő alkalmazása a szolgáltató szervezetek esetében nyilvánvaló, mint ahogy az értékalapú közmenedzsment irányába történő elmozdulás is” (Brunner-Salten, 2003: 62.o.).

Brunner-Salten a közigazgatási reformok három típusát különbözteti meg a konszolidációs eszközök, a reorganizációs intézkedések és a jövőbeni célok alapján. A hatékonyabb gazdálkodás elvének mentén szerinte a „lineáris” (mean) tekinthető a legkevésbé célra-vezetőnek: a látens intézkedések mélyreható változásokat nem eredményeznek, csak a meglévő értékrendszer más formában történő csomagolását. A „passzív”-típusú (dean) hasonló eszközökkel él, ugyancsak a fennálló állapot megerősítése érdekében. Míg a lineáris kizárólagosan belső keretek között, zárt rendszerben zajlik, addig a passzív során külső szervezetek, illetve szakértői csoportok (pl. tanácsadók) bevonásával „legális megnyugtatás” történik a „mi mindent megteszünk a cél érdekében” a felszint igen, a működést valójában nem befolyásoló, szlogen alapján, valódi változtatási szándék nélkül. Az új közmenedzsment során alkalmazott „karcsú”-típusú reform (lean) jelent igazi áttörést: valódi cselekvési alternatívákkal felszámolja a megrögzött automatizmusokat, és egy új értékrend mentén a közigazgatási szervek kvázi-versenyképességének megtartására és/vagy meg-teremtésére törekszik (vö. Brunner-Salten, 2003: 63. o.). Az új közmenedzsment alkalmazása során csökken az állami szerepvállalás, előtérbe kerül a teljesítményelv, a közigazgatási gyakorlatban is megjelennek a piaci mechanizmusok, bizonyos közszolgálati tevékenységek kiválnak, új vagy addig a közszféréban nem alkalmazott menedzsmenttechnikák kerülnek bevezetésre, a szervezeti-döntési centralizációt decentralizáció váltja fel, előtérbe kerül az ügyfél-orientáció.

A reformok üzenete tehát „a közszféra és a magánszektor értékeinek újfajta kapcsolása a menedzsment szerepének kialakításában. A magánszektorra jellemző értékeket bevitték a közszektorba. Tették ezt úgy, hogy a közfeladatok megszervezése,

mint tevékenység elé célként magánigazgatási, tehát piaci vagy ahhoz hasonló értékeket állítottak. Ily módon kialakult egy, a hagyományos igazgatási modellel szembeállítható menedzsment, amelyik struktúrájában, megoldásaiban, személyzetének alkalmazását tekintve, valamint kultúrájában valóban merőben új és szokatlan rendszert alkotott. Ennek lényege a hierarchizált, bürokratikus és központosított szerkezettel szemben a kevésbé merev rendszert alkotó, inkább az elérendő célra koncentráló, decentralizált megoldások kialakítása volt” (Horváth M., 2002: 59. o.).

### Újszerű közigazgatási kultúra

„A közigazgatással, mely a versenyszférával összehasonlítva eddig nem volt kitéve olyan mértékű változtatási kényszernek, érezhetően nem foglalkoztak a szakmai viták annyit. Mind ez idáig a közigazgatási kultúra nem kapta meg a kellő figyelmet, amelyet egy modern menedzsment keretei között megérdemelne. A hagyományos közigazgatási reformok módszerei rendszerint egy külső-elemzési megközelítésből indultak ki, így a kulturális kérdések csak alárendelt szerepet játszottak” (Schedler, 1996: 2. o.).

A hagyományos közigazgatási kultúra a szolgáltató vállalatok értékrendje felé nyit: az eljárás-vezényelt egyenlőségelvűség jegyében alkalmazott standard folyamatokat az egyediséget hangsúlyozó, vagy legalábbis nem elnyomó, innovatív ügykezelés váltja fel. Ugyanez jelenik meg a vezetői eszköztárban: előírások helyett célok meghatározásán keresztül mutat egy követendő irányvonalat, melyet az ügyfelek által észlelt minőségen keresztül folyamatos kontroll alatt tart, biztosítva ezzel a fejlődés folytonosságát, a konstruktív kritikák elfogadását. A 4. táblázat nyolc szempont alapján mutatja be az új közmenedzsment által közvetített értékváltozást és a közszféra intézményeinek újfajta vezetési orientációját. Középpontjában az emberi tényezők állnak: „a tartós és eredményes változásokat csak az ember, mint individuum vagy mint a szervezet része

tudja elérni, nem pedig a stratégia, a technológiák vagy a folyamatok” (Gattermeyer – Neubauer, 2000: 242. o.). A feketén-fehéren leírt eljárásoktól elrugaszkodva a „szürkeárnyalatos”, egyedi esetek kezelését az ügyfél-orientáció hangsúlyozásával éri el. „A közigazgatás megnyílik az ügyfeleivel szemben, az ügyfelek elégedettségén keresztül méri a minőséget, és ezzel egy új viszonyítási számot teremt, ami túlhalad pusztán az előírások betartásán. Az ügyfelekkel való közvetlen kapcsolat tartósan változtatja meg a közigazgatási kultúrát. Ez a környezethez való gyorsabb alkalmazkodást eredményez, és egyben egy nagyobb alkalmazotti „kielégülést”, mert közvetlen visszajelzést kapnak a munkájukról. Az ügyfélkapcsolat által nő a munkavégzés „értelme” és ezzel együtt a tevékenységgel szembeni belső motiváltság is” (Schedler, 1996: 3. o.).

Az így módosított orientáció a vezetést egy „soft”-értékrend felé tereli, mely a szervezeti kultúrát alapjaiban reformálja meg. „Az eredményorientált közigazgatás-vezetés tehát egy olyan irányítási modell a politika és a közigazgatás számára, amely leginkább az állami ügyintézés eredményeire irányítja figyelmét. Célja az eredményorientáció bevezetése a politika és közigazgatás minden döntési mechanizmusába és eszközrendszerébe. A modell nem egy merev koncepció, sokkal inkább egy vezetési ötlet, melyet mindig az adott környezethez kell/lehet illeszteni” (Schedler, 2004) (4. táblázat).

4. táblázat

Hagyományos vs. új közigazgatás

HAGYOMÁNYOS KÖZIGAZGATÁS		ÚJ KÖZIGAZGATÁS
Az a megengedett, ami előírt (eljárás-vezényelt egyenlőségelvűség)	VEZETÉS, IRÁNYÍTÁS	Az a megengedett, ami nem tilos (innováció és sikerelvűség)
Feltételes vezetés előírásokon keresztül (Ha..., akkor...)	VEZETÉSI STÍLUS	Célorientált vezetés meghatalmazással
Központi, bürokratikus döntések	HATÁSKÖR	Szervezeti szintre vonatkozó, egyéni felelősségű döntések
Eljárások	VEZETÉSI FORMA	Célelőírások ellenőrzéssel, „Soft law”
Megközelítés-orientált (irányelvek, „specialisták”)	FEJLŐDÉS	Ügyfél-orientált, interdiszciplináris
Ugrásszerű, hirtelen (új szabályozás)	MODERNIZÁCIÓ, JAVÍTÁSOK	Állandó, részvételen alapuló, decentralizált
Költségvetés- és állapotterv szerinti irányítás, alkalmazott-előléptetési automatizmusok (Input-irányítás)	ESZKÖZÖK	Teljesítményberezés, költségelszámolás, globális költségvetés, meghatalmazás
„Hiba nélküli kultúra” (semmilyen kritika, a nyilvános kritikára való gyors reagálás)	MINŐSÉG	Ügyfél-orientált minőségbiztosítás

Forrás: Brunner-Salten, 2003: 62. o.

## Az eredményorientált közigazgatás-vezetés kulturális elmozdulásai

Az eredményorientált közigazgatás-vezetés bevonása Európa politikai-adminisztratív rendszereibe a közigazgatási kultúra különböző dimenzióit érintette. A teljes „kulturális mix” több tengelyen, különböző mértékben mozdult el, ami a régi és az új kultúra közötti részben fokozatos, részben elvi differenciáláshoz vezet. A gyakorlatban alkalmazott modellek alapján a „hagyományos” (bürokratikus) közigazgatási kultúra az „eredményorientálttal” hét dimenzió szerint hasonlítható össze (5. táblázat), mely segít a változások hatásait felismerni, lokalizálni és strukturálni. A Schedler-féle rendszerezés hasonló képet mutat a változások irányáról, tartalmáról és eredményéről, mint a Brunner-Salten-féle összehasonlítás.

Az 5. táblázat nem alkalmas a változások mértékének szemléltetésére. A 2. ábra ezt a hiányosságot hivatott pótolni: a vízszintes csíkozású terület a tradicionális közigazgatási kultúrát, míg a függőleges csíkozású az új típusút jelöli az adott szervezeti kultúrában domináns értékek felé való „terjeszkedéssel”. A négyzetárcsós terület, mely a hagyományos és az eredményorientált közigazgatási szemlélet metszete, a gyakorlatban kipróbált kultúra-elemeket reprezentálja: minél nagyobb ennek a szegmensnek a területe, annál inkább közelít egymáshoz a kétféle orien-

táció, azaz minél kisebb a közös metszet, annál kevésbé tudja az adott szervezet a környezeti kihívásoknak eleget téve a követendő értékeket a sajátjába integrálni.

### „Palackból kiszabadult szellem”, avagy elkerülhetetlen buktatók

A megváltozott igényekhez való alkalmazkodás a bemutatottak alapján tehát egy olyan közigazgatási szolgáltató-kultúra kialakítását szorgalmazza, mely a „klasszikus szolgáltató szervezetek” értékrendjét követi. A megvalósítás azonban számos ponton jóval nagyobb nehézségekbe ütközik, mint amilyenek azok az egyébként is fennálló bizonytalansági tényezőknek köszönhetőek. Nemcsak az egyediség vs. standardizálás problematikája áll fenn, hanem „az igazság pillanatában való megmértetés” súlya is hiányzik vagy legalábbis jóval kisebb jelentőségű. A közigazgatási gyakorlat tí. kétoldalú elvárásoknak kell, hogy megfeleljen: egyrészt az állam (és politikai rendszer) által támasztott követelmények, másrészt az ügyfelekkel való kapcsolata határozzák meg mind külső, mind belső működését. A központi befolyás oly mértékben determinálja a közigazgatási szervezeteket, hogy a szolgáltatóknál megjelenő Grönroos-féle menedzsment-alapelvek nem vagy nem teljes egészében adaptálhatóak, ennél fogva a külső hatékonyság he-

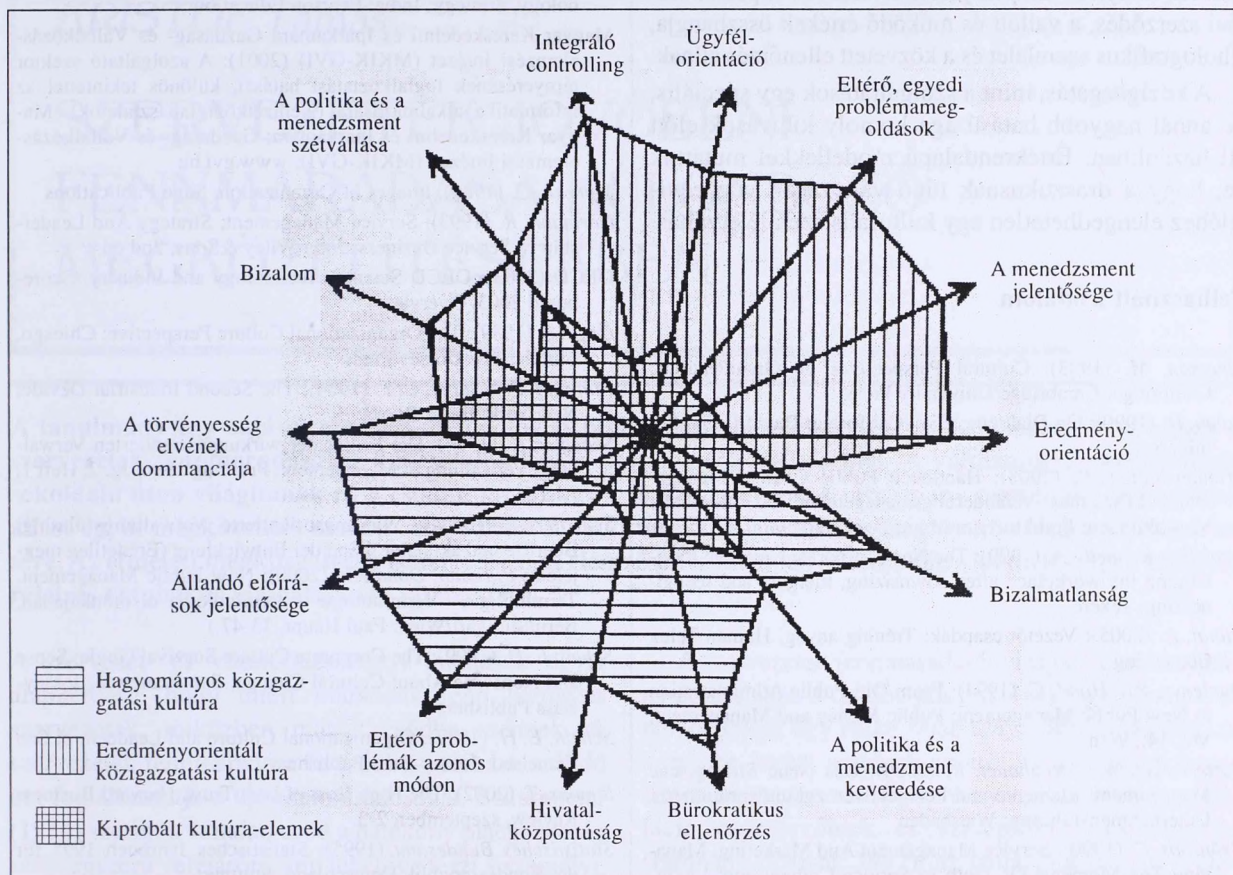
5. táblázat

A kulturális változások dimenziói

HAGYOMÁNYOS (BÜROKRATIKUS) KÖZIGAZGATÁSI KULTÚRA	DIMENZIÓPÁROK	EREDMÉNYORIENTÁLT KÖZIGAZGATÁSI KULTÚRA
A törvényesség dominál a gondolkodásban és a cselekvésben. A hatékonyság csak mellékes cél.	Törvényesség vs. hatásosság, hatékonyság	A hatékonyság és hatásosság dominál a gondolkodásban és a cselekvésben is. A törvényesség alapelőírás.
Pozícióból adódó normák, előírások.	Pozíció szerinti előírások vs. menedzsment elvek	A menedzsment határozza meg az előírásokat.
Különböző problémák hasonló vagy azonos módon történő megoldása.	Standardizált vs. eltérő problémamegoldás	Különböző problémamegoldások az eltérő problémákra.
A kultúra, strukturák és folyamatok az egyéni problémákhoz igazítottak.	Hivatalközpontúság vs. ügyfél-orientáció	A kultúra, strukturák és folyamatok a teljesítmény igénybevevőjéhez igazítottak.
A rendszer uralma a részletek szisztematikus, több ízben történő ellenőrzése által.	Bürokratikus ellenőrzés vs. integráló controlling	A rendszer kialakítása, irányítása és fejlesztése a controlling hálózatosodása és integrációja által.
A politika részben operatív, a közigazgatás gyakran stratégiai döntéseket hoz. Az elhatárolások teljes mértékben hiányoznak.	A politika és menedzsment keveredése vs. szétválasztása	A politika politikailag, a menedzsment a szervezet szempontjából fontos döntéseket hoz. Tiszta elhatárolásra való törekvés.
A konstruktív vezetési eszközök hiánya miatt bizalmatlanság.	Bizalomhiány vs. bizalom	Az áttekinthetőség, egyértelmű előírások és a tudatos ösztönzési rendszer miatt bizalom.

Forrás: Schedler, 1996: 8. o.

Kulturális változások a közigazgatásban



Forrás: Schedler, 1996: 9. o.

lyett a belső, központi elvárásoknak való megfelelés élvez prioritást az ügyfél által észlelt minőség rovasára. Ez nyilvánvalóan mind a döntési kompetenciák vertikális irányultságában, mind az alkalmazott szervezeti szempontokban manifesztálódik: standard folyamatai előírások és szabályok által biztosítottak, a vezetői ellenőrzés pedig a normáktól való eltérések vizsgálatával legitimizált. Az egyedi igények kielégítése a „ki ne engedjük a szellemet a palackból”-elv mentén csak szűk keretek között lehetséges, mely a hatékony szolgáltató kultúrára jellemző rugalmasság legfőbb gátja. Ily módon az újonnan kikiáltott reformszlogenek egy olyan értékrendet próbálnak alapjaiban kikezdeni, mely a történelmi események által több évszázados politikai, kulturális, társadalmi alapokon szerveződött. A kérdés jogosan merülhet fel mindannyiunkban: képes lesz-e a közszféra a bemutatott értékrendi változást szervezeti kultúrájának alapjaként beépíteni, vagy csak töredékeiben tudja megvalósítani a hirdetett paradicsominak tűnő állapotot?

A kérdés megválaszolása ugyan még várat magára, egy azonban biztos: a reformtörekvések magját képező eredményorientáció és ügyfél-központúság nem valósítható meg a szervezeti kultúra átalakítása nélkül, ez a folyamat pedig még kollektív és önkéntes identitásváltással is csak hosszú távon képzelhető el.

**Összegzés**

Tanulmányunkban a szolgáltató szervezetek sajátosságait a vezetés és a szervezeti kultúra aspektusából próbáltuk rögzíteni. Megvizsgáltuk melyek azok a működési különbségekből adódó kihívások, melyekre a hagyományos termelő vállalatokra kidolgozott eszközök nem adnak segítséget.

Mennyiben okoz a külső verseny támasztotta fogyasztó-orientáltság más szervezeti kultúrát? Megállapítottuk, hogy a vezető által is befolyásolt értékrend nemcsak informális szabályozó rendszerként működ-

het, hanem az „igazság pillanataiban” is útjelzőként szolgálhat. Bemutatásra került egy szolgáltatásvezetési modell, melynek központjában a bizalom, a pszichológiai szerződés, a vallott és működő értékek összhangja, a holografikus szemlélet és a közvetett ellenőrzés állnak.

A közigazgatás, mint a szolgáltatások egy speciális, de annál nagyobb hatású ága komoly kihívások előtt áll hazánkban. Értékrendalapú modellekkel mutattuk be, hogy a drasztikusnak tűnő változások véghezviteléhez elengedhetetlen egy kulturális szemléletváltás.

## Felhasznált irodalom

- Alvesson, M.* (1993): *Cultural Perspectives on Organizations*; Cambridge: Cambridge University Press
- Bohm, D.* (1990): *On Dialogue*; Ojai, California: David Bohm Seminars
- Brunner-Salten, R.* (2003): *Handbuch Public Change Management; Effizientes Veränderungsmanagement für öffentliche Verwaltungen*; Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Deal, T. – Kennedy, A.* (1999): *The New Corporate Cultures. Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*, Texere
- Dunai, A.* (2005): *Vezetői csapdák; Tréning anyag*, Human Telex Consulting
- Dunleavy, P. – Hood, C.* (1994): *From Old Public Administration to New Public Management*; *Public Money and Management*, Vol. 14., 9-16.
- Gattermeyer, W. – Neubauer, R.* (2000): *Das Neue Strategische Management; Elemente und Perspektiven zukunftsorientierter Unternehmensführung*; Wiesbaden
- Grönroos, C.* (1990): *Service Management And Marketing. Managing The Moments Of Truth In Service Competition*; Lexington Books
- Gummesson, E.* (1987): *Lip Services- A Neglected Area in Services Marketing*; *Journal of Services Marketing*, No. 1
- Haksever et al.*, (2000): *Service Management and Operations*; India: Pearson Education
- Hambleton, R. – Savitch, H. V – Stewart, M.* (2002): *Globalism and Local Democracy; Challenge and Change in Europe and North America*; London: Palgrave MacMillan
- Hawn, C.* (1997): *The Truly Friendly Skies*; *Forbes*, January, 13., 39.
- Heidrich, B. – Somogyi, A.* (2003): *A szolgáltatás-vezetés érték-alapú modellje a „köz-menedzsmentben”*; *Marketing és Menedzsment*, 37. évfolyam, 2003/5. 14-25.
- Henderickson, D. K.* (1997): *Improving Productivity in Federal Courts through Participation*; *Journal for Quality and Participation*, January-February, 20-29.
- Heskett, J. L.* (1986): *Managing In The Service Economy*; Harvard Business School Press
- Hood, C.* (1991): *A Public Management for all Seasons?*; *Public Administration*, Vol. 69 Spring, 3-19.
- Horváth M. T.* (2002): *Helyi közszolgáltatások szervezése*; Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó
- Kouzes, J. M. – Posner, B.Z.* (1995): *The Leadership Challenge*; San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Lovelock, C. – Wirtz, J.* (2004): *Services Marketing*; People Technology, Strategy; India: Pearson Education
- Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozás-elemzési Intézet (MKIK-GVI)* (2001): *A szolgáltató szektor tényerésének foglalkoztatási hatásai, különös tekintettel az informatika alkalmazására (Nemzetközi tapasztalatok)*. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara; Gazdaság- és Vállalkozás-elemzési Intézet. (MKIK-GVI); www.gvi.hu
- Morgan, G.* (1986): *Images of Organization*; Sage Publications
- Normann, R.* (1993): *Service Management; Strategy And Leadership In Service Business*; John Wiley & Sons, 2nd ed.
- OECD* (2003): *OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard 2003. Overview*
- Ott, J. S.* (1989): *The Organizational Culture Perspective*; Chicago, Illinois: The Dorsey Press
- Piore, M. J. – Sabel, C. F.* (1984): *The Second Industrial Devide*; New York: Basic Books
- Schedler, K.* (1996): *Die Kultur der wirkungsorientierten Verwaltung*; *Verwaltung & Management*, Frühling 1996. Jg. 2, Heft 1, 14-18.
- Schedler, K.* (2004): *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung: Begriffe und aktueller Stand der Entwicklung (Eredetileg megjelent: Pulitano, Donatello (2000): New Public Management. Terminologie – terminologie – terminologia c. munkájában, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, 33-47.)*
- Schein E. H.* (1999): *The Corporate Culture Survival Guide; Sense and Nonsense About Cultural Change*; San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schein, E. H.* (1992): *Organizational Culture and Leadership*; San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Simons, T.* (2002): *The High Cost of Lost Trust*; *Harvard Business Review*, szeptember, 2-3.
- Statistisches Bundesamt* (1995): *Statistisches Jahrbuch 1995 für die Bundesrepublik Deutschland*, Stuttgart
- Sundbo, J.* (1994): *Modulization Of Service Production*; *Scandinavian Journal Of Management*, Vol.10, No.3, 245-266.
- Sundbo, J.* (1999): *The Manual Service Squeeze*; *Research Report 99:1*, Roskilde University Press
- Sundbo, J.* (2002): *The Service Economy: Standardisation Or Customisation?*; *The Service Industries Journal*, Vol. 22, No.4 (October), 93-116.
- Szabó, K.* (2003): *Bérelt puskákkal nyargaló nomádok; A munkaviszonyok átalakulása az információtechnológiák hatá-sára (Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés-tudástranszfer. Értékrendváltás) IV. Nemzetközi Konferencia. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc-Lillafüred; 2003. május 26-27.; 231-250.*
- Thom, N. – Ritz, A.* (2000): *Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor-*; Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Weick, K. E.* (1987): *Theorizing About Organizational Communication*. In: Jablin et.al (eds) *Handbook of Organizational Communication*; Newbury Park: Sage
- Williamson, O. W.* (1975): *Markets And Hierarchies*; New York: Free Press

KRISTÓF Tamás

## SZERVEZETEK JÖVŐBENI FENNMARADÁSA KÜLÖNBÖZŐ MEGKÖZELÍTÉSEKBEN

A tanulmány egy sajátos elméleti-metodológiai pluralizmus keretében igyekszik betekintést nyújtani a szervezetek fennmaradásával kapcsolatos legfontosabb megközelítésekbe. A változatos megközelítések sokoldalú úton világítanak rá a csődbe jutás okaira és folyamatára. A tanulmány nem foglal egyértelmű állást egyik megközelítés mellett sem, sokkal inkább törekszik a változatosság fenntartására és megértésére. Az elméleti megközelítések ismertetésén és elemzésén túlmenően a tanulmány kiemelt célja a csődjelzés empirikus vizsgálatának támogatása. \*

A szervezet- és vezetéstudományi kutatások egyik alapkérdése, hogy miért maradnak fenn bizonyos szervezetek, miközben mások csődbe mennek. A szervezetek fennmaradása és csődbe jutása hosszú idő óta foglalkoztatja a társadalomtudósokat. Schumpeter (1934) szerint a vállalati csőd a hatékony piacgazdaság szükségszerű velejárója, ami lehetővé teszi a személyi, fizikai és pénzügyi erőforrások átforgatását más, produktívabb vállalatokba.

A szervezetkutatások döntő többsége sikeres szervezetre koncentrál. A csődbe jutás mélyreható kutatását nem végzik széles körben, annak ellenére, hogy már évtizedek óta világos a kutatók számára, hogy különösen az új és a kisebb szervezetek körében igen gyakori a csőd. A szervezetek fennmaradásával kapcsolatos kutatások nagy része makroszinten készül. Elsősorban a szervezeti populáció dinamikáját, valamint a populációba való belépést és kilépést vizsgálják.

A szervezetek fennmaradásának kutatása napjainkban elsősorban a csődjog, az operációkutatás és a döntésméлет érdekeltségi körébe tartozik. A kutatások során túlnyomórészt szervezetspecifikus elemzések készülnek, amelyek figyelme a hatékonyságra és más teljesítménykritériumokra irányul (Anheier–Moulton, 1999).

\* A tanulmány a Magyar Tudományos Akadémia és a Budapesti Corvinus Egyetem keretein belül működő MTA-BCE Komplex Jövőkutatás Kutatócsoport (kutatócsoport vezető: Nováky Erzsébet, DSc) kutatási programjának részeként készült.

A szervezetek fennmaradását vizsgáló esettanulmányok általában a csődbe jutás okaival foglalkoznak. A tanulmányok egy része *külső tényezőkkel* magyarázza a csődbe jutást, amelyek az erőforrás- és/vagy kapacitáshiányra, az erősödő versenyre, a szervezeti populáció összetevőinek és szereplőinek változásaira (Hannan – Carrol, 1992), az izolációra (Baum – Oliver, 1991), valamint váratlan eseményekre és katasztrófákra (Meyer, 1982) terjednek ki. A tanulmányok másik része *belső tényezők* következményeiként vizsgálja a szervezeti kudarcokat: a hibás döntések, a rossz vezetés, a szervezeti konfliktusok, a belső harcok és a szervezeti tartalékok hiánya egyaránt szerepel a kutatásokban (Levy – Merry, 1986; Mintzberg, 1990).

A menedzsment szakirodalomban a szervezetek fennmaradása gyakran kerül különböző nagyvállalatok „tündöklése és bukása” tartalmú könyvekben publikálásra (lásd pl. Robinson (1992) az Eastern Air Lines-ről, Jorion (1995) az Orange County-ról vagy Fox (2003) az Enron-ról). Korábban a menedzsment szakönyvek nem foglalkoztak a csőd explicit tárgyalásával. A hanyatlást, a nem tervezett változásokat és a szervezetek bukásához vezető környezeti változásokat olyan potenciális problémaként kezelték, amelyekre a vezetőknek figyelniük kell.

Az esettanulmányok és a kvantitatív elemzések alapján számos elmélet született a szervezetek fennmaradásával kapcsolatban. A *jobbára empirikus vizs-*

gálatokból született általánosítások azonban nem forrtak össze a szervezetek fennmaradását magyarázó egységes elméletté, azok sokkal inkább egymással versengő és egymást kiegészítő irányzatok maradtak. Ez önmagában nem baj, hiszen a szervezet- és vezetéselmélet más területeihez hasonlóan a szervezetek fennmaradása is sokoldalú, komplex vizsgálati objektum. Ilyen feltételek mellett olyan elméletek számítanak „jónak”, amelyek minél több aspektusból világítanak rá a szervezetek fennmaradására, vagyis, amelyek egyszerre képesek foglalkozni a szervezeti fennmaradás életciklus, politikai, kognitív, strukturális, erőforrás-alapú, ügynökelméleti, evolúciós, döntéseméleti, egyéni és funkcionális oldalával, amellet, hogy azok nem törekednek magas szintű absztrakcióra.

A változatos megközelítések között e tanulmány keretében nem lehet és nem is célszerű igazságot tenni. A tudományelméletek inkompenzurabilitásának (Feyerabend, 1975) elfogadásával ugyanis *egyforma létjogosultsága van mindegyik szervezetelméleti iskolának a szervezetek fennmaradásának vizsgálatában.*

Világosan látni kell, hogy minél szélesebb körű empirikus eredményekkel rendelkezünk a szakterületen, annál jobban fejlődnek a szervezetek fennmaradását vizsgáló elméletek. El kell fogadni, hogy a csődbe jutás okai különbözőek aszerint, hogy miként mennek csődbe a szervezetek, és azok milyen csődállapotba kerülnek. *Meg kell tehát különböztetni a csődbe jutást mint folyamatot és mint eredményt* (Anheier – Moulton i.m.).

A szervezetek fennmaradásával összefüggésben joggal merülhet fel a kérdés, hogy *miként alakul a jövőben a szervezetek teljesítménye*, és erről honnan szerezhetünk információt. A szervezetek teljesítményét akkor tekinthetjük optimálisnak, ha a szervezet az idő előrehaladtával képes megvalósítani céljait. A hosszú távú fennmaradás és siker záloga a fenntartható optimális teljesítmény (Bennet – Bennet, 2004).

Noha szinte mindegyik szervezet képes elérni pillanatnyi sikereket, a fenntarthatóság problémája gyakorlatilag minden szervezetnél előkerül. A szervezet céljainak és jövőképeinek megvalósíthatóságát ugyanis nagymértékben befolyásolja a külső környezet, amit leginkább gyorsuló változásokkal, nemlinearitásokkal, bizonytalansággal és növekvő komplexitással lehet jellemezni.

Az alábbiakban ismertetjük a szervezetek fennmaradásával és csődbe jutásával kapcsolatos megközelítéseket. A tanulmányból az is kiderül, hogy a kü-

lönböző iskolák különböző elemzési egységgel, kontextussal, valamint szervezet- és környezetfelfogással rendelkeznek, ami szintén kizárja a megközelítések közvetlen összehasonlítását. Ebből következően bármilyen egységes elemzési keret vagy integráció könnyű támadási felület lenne, ezért ilyen nem is készült.

## Életciklus megközelítés

A változások életciklus és ökológiai modelljeinek terjedése egyes szervezetelméleti teoretikusokat (van de Ven-Poole, 1995) arra ösztönzött, hogy a szervezetek viselkedését az életből merített hasonlatokkal és metaforákkal írják le. A szervezetek is megszületnek, növekednek, éretté válnak, élik életüket, végül meghalnak. Annak ellenére, hogy a szervezetek biztosan nem élnek biológiai életet, mégis kevesen kérdőjelezik meg a hasonlatok és a metaforák helyességét.

Az egyedi, nagy volumenű vállalati csődökre való fókuszálással szemben *az életciklus megközelítés a szervezetek halálát a szervezeti életciklus részeként tekinti* (Whetten, 1987). Az életciklus mindegyik fázisa hordoz magában válságjelenségeket (pl. vezetési problémák, koordinációs nehézségek), amelyek tipikus válaszreakciókat váltanak ki (pl. hatáskör delegálás, decentralizáció). Esetenként a jelentkező válságokra adott válaszok rossz vagy végzetes döntésekhez, csődspirálhoz vezethetnek, aminek következtében a szervezetek a kezdeti problémáktól az elmúlásig végigjárják a halálhoz vezető utat (Hambrick – D’Aveni, 1988), amit romló teljesítmény, csökkenő tartalékok és kedvezőtlen környezeti feltételek jellemeznek.

A szervezetek halála azonban nem olyan egyértelmű fogalom, mint amilyennek az első ránézésre tűnik. Tekinthejtük halálnak a működés befejezését, az önálló identitás elvesztését, de a szükséges erőforrások vagy kompetenciák hiányát is. Több kritérium szükséges a szervezeti halál megítéléséhez, mivel az első megközelítésben halottnak vélt szervezetek sikeres csődeljárás vagy tulajdonosváltás után tovább működhetnek. A felszámolás a szervezet halálát jelenti, de a végelszámolás vagy a felvásárlás nem.

Ennek következtében célszerű megkülönböztetni a szervezet-átalakítást és a szervezet-megszűnés eseteit (Meyer – Zucker, 1989). Az első csoportba tartozik az összeolvadás, a felvásárlás, a tevékenységi kör változása és a sikeres csődeljárás, míg a második csoportba a felszámolás és a végelszámolás.

## Politikai megközelítés

Ebben a nézőpontban a szervezeteket olyan politikai egységeknek tekintjük, amelyek egymás ellen harcolnak és érvényesítik érdekeiket egy nagyobb politikai gazdaság berkeiben. *A szervezetek fennmaradásának legfőbb politikai tényezője a szervezetek stratégiája helyett a szervezetek legitimitása.* Linz – Stephan (1978) modelljében a legitimitás a hatásosság (a felmerülő problémák megoldásának képessége) és a hatékonyság (a kidolgozott megoldások megvalósítási képessége) függvénye, amelyek egymással kölcsönhatásban befolyásolják a fennmaradás vagy a bukás kialakulásának valószínűségét.

*A kevésbé legitim, a hatalmi viszonyok perifériáira kerülő szervezetek fennmaradásának kicsi a valószínűsége.* A perifériára került szervezetek olyan erőforrásokat pazarolnak el, amelyeket hatékonyabban lehetne a hálózat érdekében más célokra felhasználni. A gyengébb szervezetek konzerválják kedvezőtlen helyzetüket (Provance, 2004).

Delaney (1996) a csődeljárást burkolt politikai tevékenységként mutatja be. A szervezetek először megpróbálják saját hatáskörükben megoldani problémáikat. Ha ez nem sikerül, akkor a közvetlen környezetük szervezeteit felőlelő hálózathoz fordulnak segítségért (pl. kölcsönért). Ha a hálózat nem tudja vagy nem akarja megmenteni a csőd szélére került szervezetet, akkor az kénytelen az államhoz fordulni. Ha az állam sem segít, következik a csődeljárás mint stratégiai megoldási lehetőség egy sajátos politikai fórumon. Ennek eredménytelensége esetén kerül csak sor felszámolásra. *A csődeljárás tehát a szervezeti nehézségek politikai kezelésmódjának tekinthető.*

## Kognitív megközelítés

A kognitív nézőpontból készült tanulmányok *a csőd észlelésével, felismerésével és deklarálásával foglalkoznak.* Miért van az, hogy bizonyos csődök nyilvánvalónak és várhatónak tűnnek (pl. a legtöbb légitársaság csődje), míg mások a meglepetés erejével hatnak (pl. az Enron csődje)? A terület kutatói kiemelik a rutinok fontosságát, az interpretációk tervszerűségét és a szervezés minőségét. Billings – Milburn – Schaalman (1980) kidolgozott egy válságfelismerő modellt a szokatlan és váratlan események, valamint a normális működés elmentmondásai alapján. A váratlan események növelik a szervezeti döntéshozatal bizonytalanságát.

A kognitív megközelítéssel összhangban a szervezeti magatartást tanulmányozó pszichológusok (Kets de Vries – Miller, 1984) *a felső vezetők olyan kulturális jellemzőit és tulajdonságait vizsgálják, amelyek jó eséllyel játszanak szerepet a vállalatok csődbe jutásában.* A paranoid szervezet (Grove, 1996) folyamatos gyanúval él a belső és a külső környezet irányában, valamint magas fokú spekulatív bizalmatlanságot mutat az állítólagos fenyegetettségek és a rejtett motivációk felé. A másik szélsőséges eset a túlzott önbizalommal rendelkező szervezet, amelyet látszólag nem tudnak kibillenteni egyensúlyából a belső és a külső kihívások. A kognitív megközelítés szerint mindkét szervezettípus csődre van ítélve.

## Strukturális megközelítés

A strukturális megközelítés szerint *a csőd a szervezetek és csoportok társadalmi képződményében keletkezik.* A csőd nem feltétlenül esik egybe gazdasági nehézségekkel, az Simmel (1968) szerint a társadalmi struktúra komplex, egymással kölcsönhatásban álló elemeinek eredményeként alakul ki.

A szervezetek növekedése és fejlődése a szervezetek fennmaradásának érdekében történő folyamatos újrapozicionáláson keresztül zajlik. Az újrapozicionálás az arra érdemesebb szervezetek magasabb szintű beágyazottságát és legitimitását segíti elő (Fligstein, 1991). A magasabb szintű beágyazottság ugyanakkor teret enged a statikus tehetetlenségnek is, ami azt jelenti, hogy a nagyobb, régebbi, jobban centralizált szervezetek hajlamosabbak védeni pozíciójukat, erőforrásaikat és konzerválni a fennálló hatalmi viszonyokat.

A túlélés pozitív kapcsolatban van a szervezeti beágyazottság befolyásoló tényezőivel. A strukturális tehetetlenség passzivitáshoz vezethet a környezeti változások és az alkalmazkodási stratégiák irányában (Hannan – Freeman, 1989). Ez a csődbe jutásnak kedvez, különösen olyan környezeti feltételek esetén, amelyek mellett a szervezeti teljesítmény kevésbé múlik a vezetői tevékenységeken.

A szervezetek mindennapi tevékenysége a társadalmi és működési szabályokban kódolt rutinokkal írható le (Cyert – March, 1963). A rutinok megmutatják, hogy mire képes egy szervezet. *A szervezeti rutinok változása rövid távon megnöveli a csődbe jutás kockázatát, különösen, ha azok a rutinok közeli kapcsolatban állnak a szervezet magjával.*

A rutinokban beállt változások nemcsak a napi tevékenység újratanulásának szükségességét okozzák, hanem a belső erőforrások újraosztását és a külső kapcsolatok újrakonfigurálását is. A szervezeti rutinok ezért szorosan kapcsolódnak az erőforrásokhoz.

### Erőforrás-alapú megközelítés

Az erőforrás-alapú megközelítés a szervezetek adaptációját (vagy annak hiányát) hangsúlyozza a környezet szélsőséges változásaihoz. A hangsúly a környezetvizsgálaton és a stratégiai akciókon van (Pfeffer – Salancik, 1978). Az erőforrás-alapú megközelítés a kritikus erőforrások (információ, pénz stb.) áramlásával foglalkozik, és azt állítja, hogy *azok a szervezetek maradnak fenn, amelyek megfelelő lépéseket tesznek annak érdekében, hogy biztosítsák hozzáférésüket ezekhez az erőforrásokhoz*. Azok a szervezetek maradnak fenn nagyobb valószínűséggel, amelyek megfelelő kapcsolatokat építenek ki és ápolnak közösségükkel, tulajdonosaikkal, szolgáltatóikkal és a releváns szakmai szervekkel.

Az erőforrás-alapú megközelítés szerint a *szervezetek* sajátos, nehezen utánozható *képességekből és erőforrásokból* tevődnek össze (Amir – Schoemaker, 1993). A szervezetek jövedelemtermelő képessége a hasonló erőforrások megfelelő kihasználásának és alkalmazásának függvénye. A szerzőpáros az erőforrásokat olyan, rendelkezésre álló tényezőkként fogja fel, amelyek felett a szervezet irányítást gyakorol. A képességek az erőforrások komplex interakcióin keresztül kialakult szervezetspecifikus materiális vagy immateriális folyamatai (Amir – Schoemaker i.m. 35. o.).

A jövedelemtermelő képesség előállításához szükséges *stratégiai eszközöket* a belső kontroll alatt álló képességek és erőforrások, valamint a külsőleg determinált stratégiai iparági tényezők együttesen határozzák meg. *A csődbe jutás akkor valószínű, amikor felborul az egyensúly a szervezet mozgásteré és a környezet igényei között*.

Az erőforrás-alapú megközelítés szerint *akkor mennek csődbe a szervezetek, ha azok képtelenek előállítani az önfenntartáshoz elegendő jövedelmet*. Az új szervezetek esetében ezért kulcskérdés értékes erőforrásokra és képességekre szert tenni még az induló tőke felhasználása előtt. A régebbi szervezeteknek pedig biztosítaniuk kell, hogy az erőforrásaik és képességeik továbbra is értéket teremtenek, ahogy a versenykörnyezet megváltozik. Más ok-okozati mec-

hanizmusok figyelhetők meg a korán és a későn csődbe jutó szervezeteknél (Thornhill – Amit, 2003). *A korai csődbe jutás az elégtelen erőforrásoknak és képességeknek tulajdonítható, míg a kései csődbe jutás az erőforrások, képességek és a stratégiai környezet nem megfelelő illeszkedésének*.

### Ügynökelméleti megközelítés

A megbízó-ügynök elméletet azért vonjuk be a vizsgálatba, mivel aktuális szervezettelméleti probléma, hogy *miért biztosítanak a megbízók erőforrásokat olyan szervezetekhez, amelyek csődbe jutnak*. A szakirodalom részletesen tárgyalja az alacsony teljesítményű, ugyanakkor hosszú ideig szívósan kitartó szervezetek problémáját (Meyer – Zucker i.m.) mint az ügynökelmélet tipikus megnyilvánulását. Megbízóként a szervezetek stratégiai erőforrásainak tulajdonosait tekintjük, akik átengedik a teljesítményirányítást az ügynököknek (a menedzsereknek).

Tegyük fel, hogy a megbízók elveszítik az irányítást a szervezet teljesítménye felett. Ekkor joggal merül fel a kérdés, hogy miért biztosítanak továbbra is a stratégiai erőforrásokat a szervezet számára. A választ már az ügynökelmélet korai képviselői (Arrow, 1963) az *információs aszimmetriában* jelölték meg. Az ügynökök nem állítanak igazat a szervezet teljesítményéről, különösen, ha a teljesítmény vagy az igazság kiderítésének lehetősége alacsony.

Ilyen körülmények között az információs aszimmetria morális kockázatokat és bizonyos alacsony teljesítményű szervezetek kiválasztódását hordozza magában, a magas teljesítményűek rovására.

Az ügynökelmélet alapján önmagában azonban nem lehetséges a szervezetek fennmaradásának megbízható előrejelzése. *A csődbe jutás ebben a közelítésmódban olyan eseti jelenség, amire nem lehet előre felkészülni*. Ameddig a megbízók egyszerre érdekeltek a magas teljesítményben, és a tényleges teljesítményről való naprakész tájékozottságban, nem lehetséges a csődbe jutást egzaktan leírni.

### Evolúcióelméleti megközelítés

Az evolúciós megközelítés foglalkozik legnyíltabban a szervezetek fennmaradásával. Jelen tanulmányban kizárólag az evolúciós megközelítés populációs ökológiai irányzatával foglalkozunk, amely szerint a szakirodalomból jól ismert *variáció-szelekció-megőrzés*

(Kieser, 1995) iteratív folyamatában realizálódik a szervezetek fennmaradása vagy csődbe jutása. A szelekció egyik fajtája, amikor egész szervezetek semmisülnek meg: a kevésbé hatékony szervezetek alulmaradnak a versenyben, csődbe mennek, illetve megszűnnek. A környezet a kiszámítható és megbízható szervezeteket pozitívan szelektálja (Hannan – Carrol i.m.).

Egy populáció környezete alatt értendő mindazon faktorok összessége, amelyek a populáció számára korlátot jelentenek. Egy populáció releváns élőhelyét ezzel szemben a populáció és az annak környezete közötti interaktív folyamat eredményezi (Hannan – Freeman, 1989). A populáció tagjainak problémamegoldó magatartását genetikusan jellemzők határozzák meg (Carrol, 1984). A problémamegoldás sikere biztosítja, hogy a populációban azoknak a jellemzőknek a reprodukálási esélyei növekedjenek, amelyek révén a probléma megoldása sikeres.

A legtöbb evolúcióelméleti empirikus elemzés azt vizsgálja, miként változik a populáció mérete meghatározott szelekciós tényezők függvényében. Hager et al. (1996) igyekezett összegyűjteni az empirikus vizsgálatok általánosításait (1. táblázat).

1. táblázat

**Az evolúciós szervezetelméletek főbb megállapításai a szervezetek fennmaradásával kapcsolatban**

Tétel	Magyarázat
liability-of-newness	Az új szervezetek nagyobb valószínűséggel szűnnek meg, mint a régebb óta fennálló szervezetek.
liability-of-adolescence	A szervezetek alapításuk után először kisebb halálzási kockázatnak vannak kitéve, mint később, amikor az alapítási tartalékok már elfogytak, és a versenytársak felfigyelnek az új jövevényre.
liability-of-aging	Az életkor növekedésével a szervezetek egyre rugalmatlanabbak válnak, ami növeli halálzási esélyeiket.
liability-of-smallness	A kisebb szervezetek kortól függetlenül magasabb halálzási kockázatnak vannak kitéve, mint a nagyok.

Kezdetben általában gyorsul a populációs tagok számának növekedése, aztán lassul a gyarapodás, míg nem a populáció tagjainak száma elkezd stagnálni, illetve csökkenni (Carrol i.m.). Empirikus vizsgálatok alátámasztották, hogy a szervezeti méret és életkor, valamint a fennmaradás között összefüggés található. Ezt kétféleképpen értelmezhetjük. Egyrészt a fiatal, kis szervezetek feltételei állandóan változnak, azok

nem képesek rutinokat és értékeket állandósítani. Másrészt a vezetőknek a fiatal, kis szervezetekben kisebb a tapasztalatuk, ezáltal kevésbé tudják irányítani a szervezetet.

Az evolúcióelmélet arra is rávilágít, hogy a populáció sűrűsége alapvető befolyást gyakorol a szervezetek fennmaradására (Hannan – Carrol i.m.). Minél sűrűbb a szervezeti populáció, annál több szervezet születik. Ez azonban csupán egy bizonyos szintig igaz, amelyet követően az alapítások száma csökken, és a megszűnések száma növekszik. A szervezetek megszűnése a környezeti élettérben jelentkező erőforráskorlát és az éles verseny következménye. Amikor tehát a populáció zsúfolttá válik, a szervezetek fennmaradási esélyei csökkennek.

A populációs ökológia nézetei szerint a környezet kiszelektálja a nem megfelelően illeszkedő szervezeteket. A túlélőképesség időben előrehaladva annak függvénye, hogy miként illeszkedik a szervezet a környezeti változásokhoz. A nem megfelelő illeszkedés hamar elavulttá teheti a szervezetet. A fejlődés milyensége attól függ, hogy a szervezeti tanulás pozitív kompetenciákat vagy növekvő merevséget teremt-e (Sorensen – Stuart, 2000).

Fichman – Levinthal (1991) vizsgálatai alapján az új szervezetek csődjeleiről nem mutatható ki, hogy azok monoton csökkennének a szervezet korával. Létezik egy kezdeti „nászutas” időszak, amikor az induló tőkéből megél a szervezet. A szerzők azt állítják, hogy a csődbe jutás valószínűségét és időbeni alakulását nagymértékben befolyásolják az induló tőke összetevői. Az időbeni függőség azzal magyarázható, hogy minél tovább húzza a szervezet, annál több lehetősége van kapcsolati tőkét kiépíteni, és annak felhasználásával a környezethez alkalmazkodni.

A fiatal szervezetek halandósága kifejezhető az induló tőke állományának és a szervezeti tőkeváltozás irányító folyamatoknak az időtényezőt is figyelembe vevő modellezésével. Levinthal (1991) ún. „véletlenmozgási” modelljében nincsen közvetlen kapcsolat a szervezet kora és csökkenő halandósága között. A régebbi szervezetek nem azért rendelkeznek alacsonyabb halálzási rátákkal, mert azok idősebbek, hanem mert a korábbi sikereik képesek őket kimozdítani a jelentkező kényszerpályákról. A növekvő megbízhatóság és a gyarapodó kompetenciák sem feltétlenül magyarázzák az életkor előrehaladtával megfigyelhető csökkenő halálzási rátát. A szervezet kora sokkal inkább jelzi a szervezet tőkéjének kiterjedtségét.

## Döntésméleti megközelítés

A fennmaradást döntési szinten vizsgálva lehetővé válik, hogy többet lássunk a piaci kiválasztódás szélsőséges eseteinél. A döntések szintjén elemzett csőd esetek elősegítik a szervezetek fennmaradásának jobb megértését, hiszen *a rossz vezetői döntések veszélybe sodorhatják az egész szervezetet*. Miller – Hickson – Wilson (1993) 55 esetet vizsgált meg a stratégiai döntések sikereivel és kudarcaival kapcsolatban. *A csődbe jutás okait a megalapozatlan döntésekben látták*. Empirikus vizsgálataik alapján a döntések megalapozatlanságát négy tényező befolyásolja:

- a szervezet mérete,
- a döntési folyamat időtartama,
- az előrelátás hiánya,
- a túlzott bizalom.

Az esetek döntő többségében a kis szervezetek kevésbé képesek felhalmozni olyan erőforrásokat, amelyeket nem szükséges a mindennapi üzletmenet érdekében azonnal felhasználni. March – Simon (1958) szavaival élve *a kis szervezetek kevés szervezeti tartalékkal rendelkeznek*. A nagy szervezetek ezzel szemben képesek tartalékot képezni, ezáltal könnyebben túlélni krízishelyzeteket. Mindez összhangban van Singth (1986) a szervezeti teljesítményt vizsgáló tanulmányával. A szerző 173 amerikai és kanadai szervezet mintáján végrehajtott empirikus vizsgálat alapján azt találta, hogy a jó teljesítmény két kulcsvaltozója a tartalék és a decentralizáció.

A gyors döntési képesség nem feltétlenül előnyös. A megalapozatlan döntésekben a sebesség következtében a döntéshozók lényeges információkat nem vagy nem elégséges mértékben vehetnek figyelembe.

Az állandóan változó üzletmenet egyre kevesebb teret enged a jövőbe tekintésnek<sup>1</sup>, vagyis egyre szűkül az előrejelzésre és a tervezésre rendelkezésre álló idő. Amelyik szervezet azonban nem képes előrelátni a technológiai változásokat, feltérképezni a piaci trendeket, és vakon bíz a jelenleg széles körű ügyfél-állomány fennmaradásában, rövid időn belül kellemetlen meglepetésre számíthat.

*A kis méret, a döntésekre rendelkezésre álló idő rövidsége és az előrelátás hiánya kölcsönhatásban áll egymással* (Miller – Hickson – Wilson i.m.). Kis szervezetben mindenképpen kevesebb az a tartalék erőforrás, ami lehetővé tenné az előrelátást. Kevesebb pénz áll rendelkezésre a kutatás-fejlesztésre és/vagy tanácsadási szolgáltatások igénybevételére, kevesen

képesek pénzügyi, értékesítési és kapacitás előrejelzési készíteni. Nem áll a szervezet élén olyan vezető, akit nem terhelnek a napi operatív ügyek, ezáltal jobban koncentrálhatna a stratégiaalkotásra. Ilyen körülmények között a döntéseket gyorsan hozzák meg, nem jellemző a következmények gondos mérlegelése és a jövőalternatívák koherens megalkotása. A kis méret, a kis időtartam és a nem megfelelő tervezés együttesen olyan körülményeket teremt, amelyben a vezetők nagy valószínűséggel megalapozatlan döntéseket hozhatnak.

A túlzott bizalom számos szerző (Quinn, 1980) szerint a progresszív és viszonylag alacsony kockázattal járó változásokat célozza. Minél inkább bíznak a vezetők termékeikben és piacaikban, annál kevésbé valószínű, hogy stratégiai változásra szánják magukat. Az ismert dolgokhoz való ragaszkodás azonban éppen a tudatosság elé állít korlátot. A vezetők és a szervezetek csupán meghatározott keretek között lesznek tájékozottak. Ez oda vezethet, hogy túl későn veszi észre a szervezeti nehézségek és a csődbe jutás jeleit. Felléphet az ún. „önhiúsági effektus” (Grinyer – McKiernan, 1994), ami akkor alakul ki, amikor a sikeres menedzsment büszkélkedik üzleti eredményeivel és vezetési módszereivel, valamint úgy véli, hogy azok a jövőben is működni fognak. Számos esetben a vezetők egyszerűen nem veszik tudomásul, hogy a korábban sikeres stratégiák mára teljesen versenyképtelennek bizonyulnak (Harrigan, 1988).

## Fennmaradás és csődbe jutás az egyének szintjén

A sajtó és számos menedzsment szakkönyv (Shackleton, 1995) a szervezetek *fennmaradásáért és csődbe jutásáért egyértelműen a vezetőket teszi felelőssé*. Eszerint a csődbe jutás nem szervezeti, hanem egyéni tulajdonságokon múlik. A bölcs vezetők sikert, a gyenge vezetők bukást idéznek elő.

*A csőd felfogható különböző egyéni döntések kimeneteként*. Hirschman (1970) szerint az egyének háromféle döntés közül választhatnak: kilépnek a szervezetből, megpróbálják azt átalakítani vagy hűségesek maradnak hozzá. Ha a szervezet minden tagja kilép, akkor a szervezet szétesik, kénytelen befejezni működését. Ha mindenki hangot ad véleményének, és különböző változtatásokat szeretne véghezvinni, akkor a szervezet a különböző nézetek, alternatívák és cselekedetek anarchikus terévé alakul<sup>2</sup>. Ha pedig mindenki hűséges marad a szervezet aktuális

<sup>1</sup> Fayol (1984) szavaival élve a „prévoyance”-nak.

<sup>2</sup> A szervezeti magatartás szakirodalma (Cohen – March – Olsen (1972) az ilyen típusú szervezeteket tekinti „szemetesládáknak”.

formájához, figyelmen kívül hagyva a teljesítménykritériumokat, a szervezet hamar hatékonytalanná és eredménytelenné válik.

Mi történik akkor, ha a kilépni szándékozók a szembenálló érdekek és konfliktusok vagy más okok következtében nem tudnak kilépni, a változtatást szándékozók pedig nem tudják elképzeléseiket érvényesíteni? Ekkor a szervezet tagjai bent maradnak a szervezetben, de nem azért mert lojálisak ahhoz, hanem mert nincs számukra más járható út. Hirschman (i.m.) szerint az ilyen szituációk jelentik a csődbe jutás igazi táptalaját.

*A szervezetek életciklusaihoz különböző csődbe jutást előidéző szervezeti magatartási jellemzők kapcsolhatók.* Az életciklus korai fázisában lévő szervezeteknél számos jel utalhat csődveszélyre (Johanssen, 2004). Amennyiben a szervezet tagjait nem a szervezet jövőképe, hanem kizárólag a pénz motiválja, ha a vezetők képtelenek team-ben dolgozni, ha nincs őszinte kommunikáció, ha a mögöttes elégedetlenség állandó feszültségeket szül, ha a szervezet nem képes a hibáiból tanulni, ha a konfliktusok állandósulnak, ha folyamatosan csúsznak a határidők, ha eredménytelen értekezletek viszik el a munkaidő nagy részét, ha az egyének nem képesek team-ekben komplex problémákat megoldani, ha a tisztázatlan felelősségek és hatáskörök miatt nem egyértelmű, ki mit csinál vagy ha a stratégiai célokkal senki nem foglalkozik, akkor sürgős lépések szükségesek a szervezet megmentése érdekében. Ráadásul ezek nem „kizáró vagy”-ok.

Az életciklus érettségi fázisában lévő szervezeteknél szintén azonosíthatók a csőd korai figyelmeztető jelei (Johanssen i.m.). A fizetésképtelenség, a vezetők és beosztottak bizalomvesztése, a hosszú idő óta esedékes követelések és kötelezettségek megléte, az erkölcsi romlás, a távolmaradások gyakoribbá válása, a hatékony munkaerő kiválása, a romló pénzügyi mutatók, a rövid távú válságkezelési tevékenységek általánossá válása, a csökkenő értékesítés, a kölcsönös vádaskodások, a mundérbecsület védelme, a különböző érdekcsoportok túlzott térnyerése, a képzések és tréningek elmaradása, valamint az erőforrásokért folytatott belső harcok komolyan rontják a szóban forgó szervezet fennmaradási esélyeit.

### Fennmaradás és csődbe jutás a funkcionális területeken

Számos empirikus vizsgálat megállapította, hogy a szervezetek fennmaradását több területen befolyásolják a funkcionális vezetői hibák (Gaskill – van Auken

– Manning, 1993). A vizsgálatokból kiderült, hogy legtöbbször az általános vezetést, a pénzügyi tervezést, a kontrollt, a rossz termék-piac stratégiát és a K+F hiányát tették felelőssé a szervezetek haláláért. A vezetői hibák sokkal inkább jelentkeztek a fiatal, mint az idősebb szervezetekben.

Cooper – Gimeno – Gascon – Woo (1994) azt találta, hogy a *menedzsment know-how jelentős befolyást gyakorol a szervezet teljesítményére* azáltal, hogy a jobb vezetők jobb stratégiát és vezetési módszereket képesek kitalálni, és alkalmazni. Az iparág-specifikus know-how lehetővé teszi a szervezetek számára az iparági sikertényezőket, a termékeket, a technológiákat, a vevőket és a szállítók körének olyan mértékű ismeretét, amellyel a szervezet jó eséllyel maradhat fenn.

Boardman – Bartley – Ratliff (1981) a pénzügyi vezetés és a csődbe jutás összefüggéseit vizsgálta. A szerzők megállapították, hogy a hatékonytalan vezetők a rendelkezésre álló erőforrásokkal rosszul gazdálkodnak, és képtelenek megfelelő iránymutatásokat adni a növekedési lehetőségek finanszírozására. Márpedig *a tőke és a tőkestruktúra megfelelő menedzselése különösen fontos a szervezetek fennmaradásában.* A pénzügyi szempontoknál ismét előkerül a szervezetek életkora mint fennmaradási tényező. A fiatalabb szervezetek nehezebben realizálják az árbevételüket, hiszen olyan induló költségeket kell megfizetniük, amelyeket a régebbi szervezetek már régen megtettek.

*A megfelelő vevőbázis megteremtése szintén kritikus tényezője a szervezetek fennmaradásának,* bármelyik iparágról, termékről vagy szolgáltatásról is legyen szó. A hatékonytalan marketingről mint a csődbe jutás okáról részletes áttekintést ad Hall (1992), aki egyesült királysági csődeseteket tanulmányozott. Mitchell (1994) gyógyszeripari empirikus vizsgálatai alapján azt a következtetést vonta le, hogy *egy szervezet akkor marad fenn jó eséllyel, ha az képes kereskedelmileg sikeres rutinokat kialakítani.*

### Következtetések

A szervezetek fennmaradására és csődbe jutására számos megközelítés létezik. Valószínűsíthető, hogy a kutatásokat folytatva a kör tovább bővíthető. Láthatjuk, hogy a csőd kialakulhat a szervezet életciklus fázisaiban jelentkező válságokra adott nem megfelelő válaszreakciók, a legitimitás hiánya, az információs aszimmetria, erőforrás és képességhiány, a kedvezőtlen szelekció, a megalapozatlan döntések, vezetői tu-

lajdonságok, a szervezeti rutinok elégtelensége, a szervezeti tőke nem megfelelő menedzselése, a pénzügyi és a marketingfunkció helytelen működése, valamint a szervezetek nem megfelelő beágyazottsága következtében egyaránt. A csődbe jutás lehet hosszú folyamat eredménye, egyéni döntések kimenetele vagy eseti, előre nem látható jelenség.

Több megközelítés is kiemelte a szervezet korának és méretének fontosságát a fennmaradás viszonylatában. Amburgey – Kelly – Barnett (1993) arra világított rá, hogy miközben az idősebb szervezeteket ugyan súlyosan érinthetik a változások, azok általában a felhalmozott eszközeiket kihasználva jobban képesek túlélni az esetleges válságokat. A környezeti változások eredményezte szelekció azokat a hosszú idő óta fennálló szervezeteket fenyegeti különösen, amelyek képtelenek a kialakított szervezeti rutinjaikat és eljárásaikat hozzáigazítani a környezet evolúciós változásaihoz.

Az erőforrás-alapú megközelítésnél említett stratégiai eszköz szemléletben azok a szervezetek mennek csődbe, amelyeknél a jövedelem nem elégséges a működés folytatásához. Ez akkor fordul elő, amikor a képességek és az erőforrások elveszítik értéküket a környezet elvárásaihoz viszonyítva (Thornhill – Amit i.m.). Ez jól láthatóan nincsen közvetlen összefüggésben a szervezet életkorával, noha a fiatal szervezeteknél sokkal inkább beszélhetünk a stratégiai képességek és erőforrások megszerzéséről, miközben idősebb szervezetnél azok megtartásáról és továbbfejlesztéséről. Ezért az életkor – ahogyan azt említettük az evolúciós megközelítésnél is – nem a szervezet halálának a fő meghatározója, hanem csupán a szervezet képességeinek a versenykörnyezethez való illeszkedéséről ad tájékoztatást.

Az erőforrás-tartalékok és az eredményesség közötti ellentmondás jól ismert. Stabil környezetben az eredményesség a siker záloga, míg instabil időszakokban a szervezeti tartalék.

A szervezeti tudás megszerzése és folyamatos bővítése számos szervezet fontos és egyúttal erősen bizonytalan kihívását jelenti. Az új szervezeti tudás lehetőséget ad új versenyelőnyök kifejlesztésére és a meglévők kiterjesztésére, ezáltal a szervezet hosszabb távú fennmaradására. A tudás megszerzése azonban jelentős erőforrás-igénnyel, kockázatos stratégiai döntésekkel jár, és nagymértékben függ a vezetők kognitív modelljeitől és a hatalmi viszonyoktól (Provance i.m.). A tudásszerzés tehát többalternatívás játszma, bizonytalan kimenettel. A szervezeti tudás megszerzése ezért

a csődbe jutás előidézője is éppúgy lehet, mint a fennmaradás garanciája.

Érdekes eljárás a gondolattal, hogy a különböző szervezettelmeleti megközelítések vajon a csődbe jutás különböző folyamatait írják-e le, vagy pedig ugyanazt a csődbe jutási folyamatot más-más szemszögből nézve. Hipotetikusán állíthatjuk, hogy sokkal inkább az utóbbiról van szó. Véggkövetkeztetésként ezért kimondható, hogy a szervezetcutatók és a vezetők a tíz megközelítést együttesen figyelembe véve mindenképpen közelebb jutnak az igazsághoz, mintha külön-külön csak néhány szempontot mérlegelnének, hiszen a szóban forgó black box probléma maga a szervezetek fennmaradása illetve csődbe jutása.

### Felhasznált irodalom

- Amit, R. – Shoemaker, P. J. H. (1993): Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46.
- Amburgey, T. L. – Kelly, D. – Barnett, W. P. (1993): Resetting the clock: The dynamics of organizational change, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 1, pp. 51-73.
- Anheier, H. K. – Moulton, L. (1999): *Organizational Failures, Breakdowns, and Bankruptcies*. In: Anheier, H. K. (ed.): *When Things Go Wrong. Organizational Failures and Breakdowns*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 3-14.
- Arrow, K. J. (1963): Uncertainty and welfare economics of medical care, *American Economic Review*, Vol. 53, No. 5, pp. 941-973.
- Baum, J. A. C. – Oliver, C. (1991): Institutional linkages and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, pp. 187-218.
- Bennet, A. – Bennet, D. (2004): *Organizational survival in the new world. The intelligent complex adaptive system*. KMCI Press, Elsevier, New York
- Boardman, C. M. – Bartley, J. W. – Ratliff, R. B. (1981): Small business growth characteristics, *American Journal of Small Business*, Vol. 5, No. 3, pp. 33-42.
- Carrol, G. R. (1984): Organizational ecology, *Annual Review of Sociology*, Vol. 10, pp. 71-93.
- Cohen, M. D. – March, J. G. – Olsen, J. P. (1972): A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-25.
- Cooper, A. C. – Gimeno-Gascon, F. J. – Woo, C. Y. (1994): Initial human and financial capital as predictors of new venture performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, No. 5, pp. 371-395.
- Cyert, R. M. – March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Delaney, J. K. (1996): Veiled politics. Bankruptcy as a structured organizational field, *American Behavioral Scientist*, Vol. 39, No. 8, pp. 1025-1039.
- Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Feyerabend, P. (1975): *Against Method*. New Left Books, London
- Fichman, M. – Levinthal, D. A. (1991): Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 442-468.

- Fligstein, N.* (1991): The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979. In: Powell, W. – DiMaggio, P. (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago Press, Chicago, pp. 311-336.
- Fox, L.* (2003): Enron. The rise and fall. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Gaskill, L. R. – van Auken, H. E. – Manning, R. A.* (1993): A factor analytic study of the perceived causes of small business failure, *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 18-31.
- Grinyer, P. – McKiernan, P.* (1994): Sharpbenders revisited. Paper presented at the British Academy of Management Conference. Lancaster University, Lancaster
- Grove, A.* (1996): Only the Paranoid survive. Doubleday, New York
- Hager, M. et al.* (1996): Tales from the grave: Organization's accounts of their own demise, *American Behavioral Scientist*, Vol. 39, No. 8, pp. 975-994.
- Hall, G.* (1994): Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 5, pp. 737-760.
- Hambrick, D. C. – D'Aveni, R. A.* (1988): Large corporate failure: The structure of security and the politics of corporate reorganization in Britain and the United States (American Bar Foundation Working Paper 9311). American Bar Foundation, Chicago
- Hannan, M. T. – Carroll, G. R.* (1992): Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition. Oxford University Press, Oxford
- Hannan, M. T. – Freeman, J.* (1989): Organizational ecology. Harvard University Press, Cambridge
- Harrigan, K. R.* (1988): Managing Maturing Businesses. D.C. Heath and Co., Lexington
- Hirschman, A. O.* (1970): Exit, voice, loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. Harvard University Press, Cambridge
- Johansen, M.* (2004): Five phases of the organizational life cycle. Available from Internet: <http://www.legacee.com/fastgrowth/orglifecyle.html>
- Jorion, P.* (1995): Big bets gone bad: Derivatives and Bankruptcy in Orange County. Academic Press, San Diego
- Kets de Vries, M. – Miller, D.* (1984): The neuronc organization. Jossey-Bass, San Francisco
- Kieser, A.* (1995): Az evolúcióelméleti megközelítés. In: Kieser, A. (szerk.): Szervezetelméletek. AULA Kiadó, Bp., pp. 315-357.
- Levinthal, D. A.* (1991): Random walks and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 397-420.
- Levy, A. – Merry, U.* (1986): Organizational transformation: Approaches, strategies, theories. Praeger, New York
- Linz, J. J. – Stephan, A.* (eds.) (1978): The breakdown of democratic regimes: Crisis, breakdown, and re-equilibration. Johns Hopkins University Press, Baltimore
- March, J. G. – Simon, H. A.* (1958): Organizations. John Wiley, New York
- Meyer, A. D.* (1982): Adapting to environmental jolts, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 4, pp. 515-537.
- Meyer, M. W. – Zucker, L. G.* (1989): Permanently failing organizations. Sage, Newbury Park, Sage
- Miller, S. – Hickson, D. J. – Wilson, D. C.* (1993): Expansive gestures: Fancies and follies in strategic decision-making. Paper presented to the 11th European Group for Organization Studies Colloquium, Paris
- Mintzberg, H.* (1990): Mintzberg on management. Englewood Cliffs, Free Press, New York
- Mitchell, W.* (1994): The dynamics of evolving markets: The effects of business sales and age on dissolutions and divestitures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 4, pp. 575-602.
- Quinn, J. B.* (1980): Strategies for change: Logical incrementalism. Irwin, Homewood
- Pfeffer, J. – Salancik, G. R.* (1978): The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row, New York
- Provance, M.* (2004): Power, knowledge acquisition and organizational mortality. Robert H. Smith School of Business, The University of Maryland, Baltimore
- Robinson, J. E.* (1992): Freefall: The needless destruction of Eastern Air Lines and the valiant struggle to save it. Harper Business, New York
- Shackleton, V.* (1995): Business leadership. Routledge, London
- Schumpeter, J.* (1934): The Theory of Economic Development. Harvard Business Press, Cambridge
- Simmel, G.* (1968): Soziologie. Humboldt Verlag, Berlin
- Singh, J.* (1986): Performance, slack and risk taking in organizational decision making, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 562-585.
- Sorensen, J. B. – Stuart, T. E.* (2000): Aging, obsolescence and organizational innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 1, pp. 81-112.
- Thornhill, S. – Amit, R.* (2003): Organisational mortality and the resource-based view. Micro-Economic Analysis Division, Statistics Canada, Ottawa
- van de Ven, A. H. – Poole, M. S.* (1995): Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540
- Whetten, D. A.* (1987): Organizational growth and decline process, *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 355-358.

## INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIAI BERUHÁZÁSOK MEGTÉRÜLÉSÉNEK MODELLEZÉSE: PROBLÉMÁK ÉS MEGOLDÁSOK EGY VÁLLALATI PORTÁL PÉLDÁJÁN

Az internetes befektetési hullám eufóriája után világossá vált a világban és Magyarországon is, hogy az IT szektor csak úgy tud növekedni, ha világosan megmutatja felhasználóinak, hogy az általuk elköltött pénz miként vezet megtakarításokhoz, hozamokhoz, azaz a projektek megtérüléséhez. A szerzők véleménye szerint az IT projektek ilyen elveken való értékelésének pragmatikus nehézségeit néhány modellépítési probléma gátolja, többek között ezek is akadályozzák, hogy a vállalatok szélesebb körben alkalmazzák ezeket, és ezáltal az IT befektetésekbe nagyobb üzleti önbizalommal vágjanak bele. Cikkünkben részletesen áttekintjük a következő problémaköröket, és használható megoldásokat is javasolunk hozzájuk: a) becslési problémák, a jövőbeli pénzáramlások feltárásának és becslésének megbízhatósága, b) bizonytalanság és kockázat, különösen a tőke alternatívaköltségének figyelembevétele, c) a pénz időértéke, azaz a különböző időpontokban jelentkező pénzáramlások összehasonlíthatóságának kérdése, d) opciós szemléleten keresztül a beruházásban rejlő jövőbeli döntési lehetőségek modellezése, e) értékelés, azaz milyen utóelemzési technikák használhatók az eredmények értékeléséhez.

Korábbi cikkünkben áttekintettük az információtechnológiai (IT) beruházások értékteremtésének elméleti kérdéseit (Nemeslaki – Aranyossy, 2005). Ezek rendszerezése során eljutottunk arra a – gyakorlat számára nagyon fontos – pontra, hogy miként építsünk olyan pénzügyi modelleket, amelyek elméleti szempontból helyesek, és a vezetői döntéshozatal szempontjából pedig gyakorlatiasak és hasznosak. Úgy véljük, hogy a sikeres IT megtérülési modellek felépítéséhez az 1. ábrán bemutatott problémákat kell elemeznünk és megoldanunk:

- a) Becslési problémák: a jövőbeli pénzáramlások feltárásának és becslésének módszertani és megbízhatósági problémái, különös tekintettel a becslési időtáv és a számszerűsítés kérdésére.
- b) Bizonytalanság és kockázat: a bizonytalan környezetben hozott döntés lehetséges alternatívái, az alternatívák valószínűségének és a tőke alternatívaköltségének figyelembevétele a modellben.
- c) A pénz időértéke: a különböző időpontokban jelentkező pénzáramlások összehasonlíthatósága és a jelenérték-számítás módszere.

- d) Opciós szemlélet: a beruházásban rejlő jövőbeli döntési lehetőségek értékelésének beépítése a modellbe.
- e) Értékelés: praktikus-e, ha a döntés alapja egyetlen szám, avagy használjunk finomabb utóelemzési technikákat az eredmények értékeléséhez.

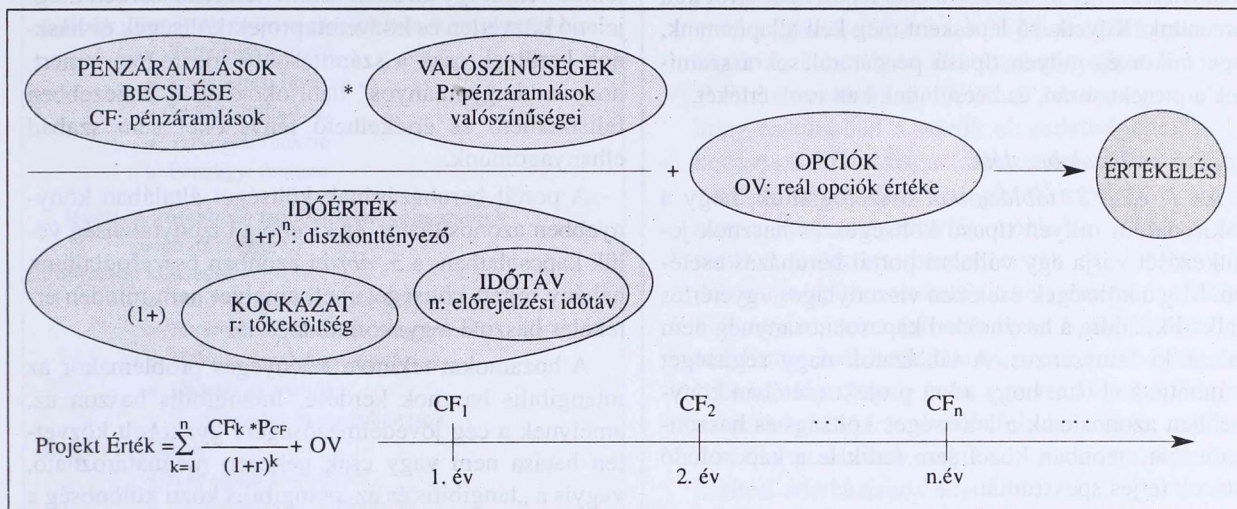
Azért, hogy az elméleti modellek a gyakorlatban alkalmazhatóak és elsősorban vezetők számára kezelhetőek legyenek, ebben a cikkünkben részletesen áttekintjük és rendszerezük a modellépítési problémáit, és használható megoldásokat javasolunk.

### Becslés

#### *Az időtáv és a becslés megbízhatósága*

Induljunk ki abból, hogy az értékelések kulcsa a felhasznált adatok pontossága és megbízhatósága. A beruházásmegtérülési számítások célja jövőbeli események elemzésével a jelenben meghozandó döntés alátámasztása, ezért minél teljesebb körű és részletes

AZ IT ÉRTÉKELÉSI MODELLÉPÍTÉS PROBLÉMÁINAK ÖSSZEFÜGGÉSE



információgyűjtésre van szükségünk. Az IT, illetve azon belül a vállalati portál projektek esetében a szükséges adatok: pénzáramlások, azok felmerülésének időpontja, valószínűsége, a jövőbeli kamatlábak vagy árfolyamok nemcsak, hogy nem állnak rendelkezésünkre, de becslésük is különösen nehéz. Ennek oka egyrészt a technológia újszerűségében és komplexitásában keresendő, másrészt a vállalati folyamatok bonyolultságában. Ahhoz, hogy a problémát módszertanilag kezelni tudjuk, először a pénzáramlások becslési problémáit tekintjük át.

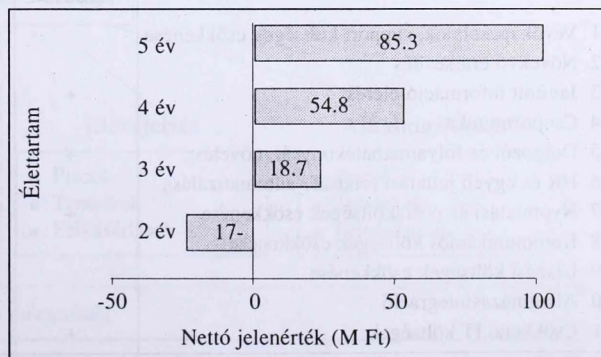
Minél távolabbi jövőbe nézünk, annál bizonytalanabb becsléseket tudunk csak megfogalmazni. Létezhetnek természetesen olyan körülmények, amelyek megkönnyítik az akár több évtizedes előrejelzést (pl. hosszú távú szerződések, kockázatfedezési technikák vagy monopol piaci pozíció), de vállalati portálok esetében ez szinte kizárt. Az IT szakma és az üzleti vezetők a három-öt évre előre tervezést tartják kivitelezhetőnek, tízéves időtávnál többel, pedig csak igen nagyértékű infrastrukturális befektetések esetén (pl. mobil hálózat) szoktak dolgozni az értékelők. A gyors technológiai fejlődés és a rövid termék-életciklusok az IT piacon lehetetlenné teszik a hosszú távú hatások megbízható becslését. Érdemes megjegyeznünk azonban, hogy a beruházások élettartama ezekben az esetekben is meghosszabbítható. Díj ellenében vagy akár térítésmentesen a portálszállító ugyanis biztosíthatja a verziókövetést, azaz azt, hogy a beruházás a jövőbeli körülményekhez alkalmazkodva több technológiai cikluson keresztül értékteremtő legyen. Előrejelzési

képességünk ettől azonban még nem feltétlenül javul, hiszen a jövőbeli körülményeket és az azokhoz alkalmazkodó szoftver hatásait csak nagy bizonytalansággal láthatjuk előre.

A túlzottan rövid előrejelzési periódus ugyanakkor könnyen az IT projekt alulértékeléséhez vezet, hiszen a költségek legalább fele a beruházási szakaszban merül fel, míg a hasznok csak később, fokozatosan jelentkeznek. A 2. ábrán egy vállalati portál projekt DCF (discounted cash flow) módszerrel számított értékét mutatjuk be az élettartam függvényében. A 2. ábra világosan alátámasztja, hogy a három éven belüli – túlzottan gyors – technológiaváltás negatív megtérülési IT projekteket eredményez, ezért az üzleti vezetőknek bizonyos „ellenállást” kell kifejteniük az informatikusok túlzottan gyakori verzió váltási nyomásának.

2. ábra

A Példa portál értéke az élettartam megválasztásának függvényében



Az időtáv megválasztása tehát jelentősen befolyásolja mind a becslés megbízhatóságát, mind az értékelés eredményét – így az értékelés első lépéseként erről kell döntenünk. Következő lépésként meg kell állapítanunk, hogy mikor és milyen típusú pénzáramlásokra számítottunk a projekt során, és becsülnünk kell ezek értékét.

*A pénzáramlások becslése*

Az 1. és a 2. táblázatban összefoglaltuk, hogy a szakirodalom milyen típusú költségek és hasznok jelentkezését várja egy vállalati portál beruházás esetében. Míg a költségek esetében viszonylagos egyetértés uralkodik, addig a hasznokkal kapcsolatosan még nem alakult ki konszenzus. A táblázatok nagy segítséget nyújthatnak abban, hogy adott projekt esetében könnyebben azonosítsuk a lehetséges költség- és hasznoforrásokat, azonban közel sem fedik le a kapcsolódó hatások teljes spektrumát.

1. táblázat

**A vállalati portál beruházások költségei különböző források alapján**

(A használt kategóriában + jel szerepel a táblázatban)

Költség csoportok	Nucleus Research (2003)	Szánya (2003)	Gootzit (Gartner) (2002)
Hardver	+	+	+
Szoftver	+	+	+
Portletek			+
Integráció		+	
Tanácsadás	+	+	+
Személyi jellegű	+	+	
Oktatás	+		+
Marketing		+	
Szoftverkarbantartás	+	+	+

Az értékelés során hajlamosak vagyunk csak a könnyen számszerűsíthető és becsülhető hatásokat figyelembe venni. Így az adott számviteli rendszerben megjelenő közvetlen és közvetett projektköltségek és hasznok kerülnek csak a számításokba, de régóta ismert, hogy a „hagyományos” hatásokon túl a nehezebben felismerhető és értékelhető tényezőket sem szabad elhanyagolnunk.

A portál beruházásának költségei általában könnyebben azonosíthatók és kisebb a bizonytalanság velük kapcsolatban, a 3. ábrán azonban összefoglaltunk néhány rejtett költségelemet, amelyet nem minden értékelés használ a gyakorlatban.

A hozamokat tekintve a lényeges problémakör az intangibilis hasznok kérdése. Intangibilis haszn az, amelynek a cég jövedelmezőségére gyakorolt közvetlen hatása nem vagy csak nehezen meghatározható, vagyis a „tangibilis és az intangibilis közti különbség a pénzügyi érték becslésének nehézségében rejlik” (Emery, 1971 in: Clemons – Weber, 1990, 11. o.). Az IT beruházásokkal kapcsolatban igen gyakran fordul elő az, hogy nem köthető össze közvetlenül a profittal. Nagy hatással lehetnek a vállalati működésre, azonban nehéz pontosan meghatározni azt a logikai láncot, ahogyan ez a hatás tovagyűrűzik a vállalat működésén, és végül megmutatkozik a jövedelmezőségben. Például a kiszolgálás minőségének javulása vagy a hatékonyabb információ-elérés, milyen számszerűsíthető mértékben hat az árbevételre vagy a költségmegtakarításra? A 4. ábra további példákkal segíti az intangibilis tényezők azonosítását.

Az informatikai beruházások értékelésének egyik legnagyobb kihívása: valamiképpen mégis eljutni az

2. táblázat

**A vállalati portál beruházások lehetséges hasznai különböző források alapján**

(A használt kategóriában + jel szerepel a táblázatban)

Hasznok csoportosítása	Gillett (Forrester) (2001)	Line56 Researc (2003)	Meta Group (2003)*	Nucleus Researc (2003)	Kiss (2003)	Szánya (2003)
1 Vevőkapcsolatok, support költségek csökkenése		+	+	+	+	+
2 Növekvő értékesítés		+	+	+	+	+
3 Javított információ-elérés	+	+	+		+	+
4 Csoportmunka		+			+	
5 Dolgozói és folyamathatékony-növelés	+	+	+	+	+	
6 HR és egyéb juttatási rendszer automatizálása		+			+	+
7 Nyomtatási és postaköltségek csökkenése	+	+	+	+	+	+
8 Kommunikációs költségek csökkenése				+	+	+
9 Utazási költségek csökkenése		+	+	+		+
10 Alkalmazásintegráció			+			+
11 Csökkenő IT költségek	+	+		+	+	+

\* in: Kiss, 2003

3. ábra

Egy DCF alapú IT értékelés első lépései

**1. lépés: Tangibilis és intangibilis hasznok meghatározása**

- Termelési funkció
- Értékesítési funkció
- Marketingfunkció
- Tervezési funkció
- Pénzügyi funkció

**2. lépés: A különböző technológiák költségeinek meghatározása**

**Fejlesztési költségek**

- Hardver/szoftver beruházás
- Rendszerszervezés és programozás
- Hálózat és telekommunikáció
- Oktatás és tréning
- Karbantartás és szolgáltatások

**Rejtett költségek**

- Támogató személyzet
- Adatgyűjtés és -előkészítés
- Hibák és zavarok
- Az oktatás és tréning okozta időkiesés
- A felhasználók ellenállása

Forrás: Anandarjan – Wen, 1999, 332. o.

intangibilis hasznok pénzértékének meghatározásához. Erre a kihívásra egyelőre kevés válasz született a szakirodalomban. Murphy és Simon (2002) egy gondolkodási keret megkonstruálását tűzték ki célul, amely elvezeti az értékelőt az intangibilis hasznok felismerésétől azok értékének meghatározásáig. A gondolatmenetnek szerintük a következő utat kell bejárnia (Murphy – Simon, 2002, 313-314. o. alapján):

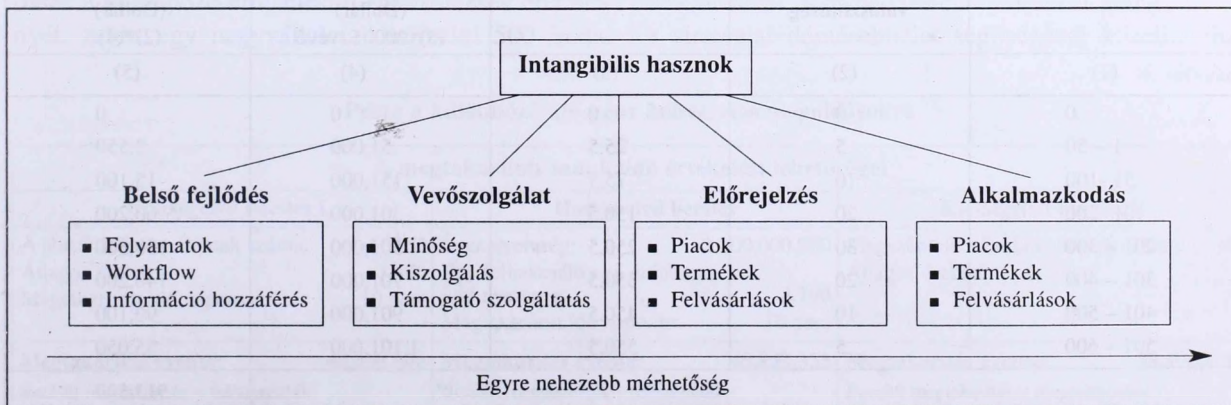
1. Az intangibilis hasznok létének felismerése. Bármilyen természetes alapja is ez a következő lépcsőknek sokszor ez a legnehezebb. Például, egy vállalati

- portál bevezetése és a vevők felé való megnyitása valószínűleg hatással lesz a vevői elégedettségre.
2. Az intangibilis hasznok mérhetővé tétele, mérési mód meghatározása – amit a jelenség átfogalmazásának és lehetséges következményeinek felmérésével tehetünk meg. Például, ha úgy gondoljuk, hogy esetünkben a vevők elégedettségének növekedése pozitívan hat az árbevételre, akkor az árbevétel-növekedés lesz a megfelelő mérőszám, vagyis nem a vevői elégedettség mérésére kell megtalálnunk a módszert, hanem ennek az eredményki-mutatásra gyakorolt hatását kell mérnünk. (Ehhez kell egy előzetes feltevés ilyen hatás létezéséről, majd meg kell határoznunk a statisztikai kapcsolatot az elégedettség és az árbevétel között. Erre alkalmasak lehetnek a különféle kérdőíves módszerek, illetve a benchmarking, vagy akár a saját értékesítési adatbázisunk adatai is.)
3. A hasznok „fizikai” előrejelzése. Reilly (1998) ennek megvalósítására három különböző megközelítést mutatott be: a piaci, a költségalapú és a bevételalapú megközelítést.

- a) A piaci módszer már megvalósult hasonló jellegű projektek tapasztalataiból vonja le a következtetéseket. Ez egy tényadatokra alapozott, ám alapvetően múltba tekintő módszer, nem is szólva a projektek környezetének összehasonlíthatatlanságáról. (Ezt a típusú benchmarkingot sokszor használják informatikai értékelések esetében, más kiindulási alap híján.)
- b) A költségalapú megközelítés az alternatíva-költségek nagyságára alapozza az értékelést. Azt próbálja meghatározni, hogy mennyibe kerülne ugyanennek a funkciónak a megvalósítása más

4. ábra

Intangibilis hasznok rendszerezése egy IT beruházás esetén



Forrás: Hares – Royle, 1994; Murphy – Simon, 2002, 306. o.

technológiával, más erőforrások bevetésével. Ezt a költséget tudjuk ugyanis megspórolni a projektünkkel, illetve az egyforma eredményű alternatívák közül a legolcsóbbat érdemes megvalósítanunk. Példa lehet erre az árbevétel növekedését eredményező más stratégiák költségének meghatározása.

- c) A bevételalapú megközelítés a pénzáramlásokra koncentrál: a rendszer generálta megtakarításokból és addicionális bevételekből számítja ki az értéket. Példánkban tehát számszerűsíteni kell mind a vevői elégedettség potenciális növekedésének mértékét, mind az elégedettség és az árbevétel közti statisztikai összefüggést, hogy ez végül elvezessen az árbevétel-növekedés nagyságához.

A harmadik lépés a módszertan kritikus pontja, ezzel kapcsolatban az Anandarajan és Wen (1999) által leírt módszertant mutatjuk be, az ő céljuk ugyanis éppen az egyszerű gyakorlati alkalmazhatóság volt. Az általuk alkalmazott módszer az intangibilis hasznok mérését szakértői becslésre és a valószínűség-elméletre alapozza. A vállalati menedzsereket megkérték, hogy a különböző intangibilis hasznokat rangsorolják egy Likert<sup>1</sup> skálán, és a válaszok gyakoriságát használták valószínűségi becslésként. A 3. táblázatban látható például, hogyan próbálták számszerűsíteni a rövidebb válaszidő hatását. Azt feltételezték, hogy a reakcióidő csökkenése a vevői megrendelések növekedését fogja eredményezni. Felállítottak néhány forgató-

könyvet arra, mennyivel nőhet ennek a hatásnak köszönhetően a vevők száma – és ezen scenáriók bekövetkezésének valószínűségéről kellett a vezetőknek véleményt alkotniuk. A menedzserek értékítélete alapján meghatározták az egyes scenáriók valószínűségét, a vevőnkénti többlethaszon mértékét, végül a ket-  
tő szorzataként a haszon várható értékét.

Ennek a módszernek természetesen nagy hátránya a szubjektivitás; hiába szakértői esetleg a megkérdezettek a témának, adott projekt értékelésekor mégis különböző pszichológiai hatások (pl. egyéni érdekek, célok) befolyásolhatják a véleményüket.

A vállalati portál projektek esetében az eddigiek mellett egy speciális becslési problémával is szembe találjuk magunkat. A vállalati portálok hasznának jelentős hányada ugyanis megtakarított munkaidő formájában jelentkezik, például a gyorsabb információ-elérés, a hatékonyabb csoportmunka vagy folyamatszervezés esetében. (A 2. táblázat 2-6 és 8-11 sora esetén – vagyis szinte minden portál-előnyvel kapcsolatban felmerül a munkaidő-megtakarítás lehetősége.) Első látásra akár egyszerűnek is tűnhet a munkaidő megtakarításból eredő profit becslése, hiszen a munkaidő pénzbeli kifejezése általában az időegységre jutó munkabér. Ez a konverzió jó megoldás lehet, hiszen a vállalat valószínűleg azért hajlandó adott nagyságú munkabért fizetni az alkalmazottjának, mert ennyire tartja az alkalmazott munkája által termelt értéket. Persze a munkaerőpiac ilyen fokú hatékonysága megkérdőjelezhető, ezért megközelíthetjük a

3. táblázat

Példa az intangibilis hasznok várható értékének meghatározására

A gyorsabb válaszidő várható értéke (vevőforgalom növekedésnek köszönhető jövedelemnövekedés)				
Vevők száma	Előfordulási valószínűség	Osztályközép	Határhaszon (Dollár) (3)*2000\$/vevő	Haszon várható értéke (Dollár) (2)*(4)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
0	0	0	0	0
1 – 50	5	25.5	51,000	2,550
51 -100	10	75.5	151,000	15,100
101 -200	20	150.5	301,000	60,200
201 – 300	30	250.5	501,000	150,300
301 – 400	20	350.5	701,000	140,200
401 – 500	10	450.5	901,000	90,100
501 – 600	5	550.5	1,101,000	55,050
				<b>513,500</b>

Forrás: Anandarajan – Wen, 1999, 332. o.

munkaidő értékét másképp is. Például, ha hatékony számviteli/kontrolling rendszer működik a vállalatnál, akkor esetleg kiszámíthatjuk az adott profitcenterhez való tartozás alapján az egy alkalmazott egy munkórájára jutó profitot, és ennek segítségével becsülhetjük a megtakarított idő értékét. Ez tehát az előző költségelvű megközelítéssel szemben inkább egy hozamelvű szemléletet képvisel.

Hiába azonban a legtokéletesebb munkaidő-pénz konverziós értékelés, ha a dolgozó nem váltja át a megtakarított munkaidőt profitra. A fenti logikának az alapja ugyanis az, hogy az alkalmazottak a portál segítségével megtakarított idejük egészét aktív munkával hasznosítják majd. Mi történik olyankor, ha már eleve túlterheltek, és így a portál könnyíti a terheiken, de nem ösztönzi őket további értékteremtő munkára? Ennek a lényeges kérdésnek az ellenére sem szabad a megtakarított idő értékét számításán kívül hagynunk, a következő érvek miatt:

- Még ha az alkalmazottak szabadidőnek tekintik is a megtakarított időt, annak is lehet pozitív hatása a jövedelmezőségre: ez növeli a dolgozói elégedettséget, ami növelheti a hatékonyságot és/vagy csökkentheti a fluktuációból eredő költségeket.
- Lehetséges, hogy összességében annyi időt takarít meg a portál, hogy az azonos munkakörben (pl. adminisztrációs területen) dolgozók egy része teljesen feleslegessé válik. Így valóban bérköltséget takaríthat meg a vállalat, ebben az esetben a költségalapú megközelítés teljesen helytálló.
- A felszabaduló munkaidő hasznosítása nem tény, hanem cél. A menedzsment feladata, hogy az alkalmazottak időhasznosítási hajlandóságát növeljék, így az időmegtakarításból származó hasznot realizálják.

A 4. táblázatban egy példán keresztül hasonlítjuk össze a különböző értékelési megközelítések eredményét. Adott egy nagyvállalat, körülbelül 500 irodai

portálfelhasználóval, akik a szakértők szerint napi tíz percet takaríthatnak meg a létrejövő vállalati portál segítségével. A további fontosabb adatok és a számítások összefoglalása látható a 4. táblázatban. Példánkban az órabélapú, a profitalapú és a megszüntethető pozíciók alapján készült értékelés nagyságrendileg egyaránt hasonló eredményt ad, ám a milliós különbségek a teljes portálértékelés során döntőek is lehetnek.

### Bizonytalanság

#### Bizonytalanság és kockázat

A pénzügyi modellezésnél a becslés együtt jár a bizonytalansággal. A megtakarított munkaidő becslésével kapcsolatban azonnal felvetődik a kérdés, vajon hogyan fognak reagálni az alkalmazottak a portál nyújtotta lehetőségekre? Mire használják majd a felszabaduló időt? Az alkalmazottak jövőbeli viselkedéséről elég keveset tudhatunk, azt sem biztosan. Az 4. táblázatban látható első két értékelési mód arra alapul, hogy a felszabaduló időt a vállalat érdekében hasznosítják majd a dolgozók – ez tehát egy biztos döntési szituációt feltételez. A valós döntési helyzetek azonban általában bizonytalansággal terheltek, ezzel foglalkozik a parametrikus és a stratégiai döntésmélet (5. ábra).

Először is meg kell különböztetnünk azt a helyzetet, amikor az események bekövetkezési valószínűségei a döntéshozótól független „természeti jelenségek” (parametrikus döntések) és amikor a döntéshozó a helyzetet befolyásolni, reagálni képes „ellenféllel” áll szemben (játékelmélet). Esetünkben – vagyis egy portálberuházás során – mindkét szituáció előfordul. A technikai kérdéseket inkább a bizonytalansági döntésmélettel, a menedzsmentkérdéseket pedig inkább a stratégiai döntésmélet segítségével közelíthetjük

4. táblázat

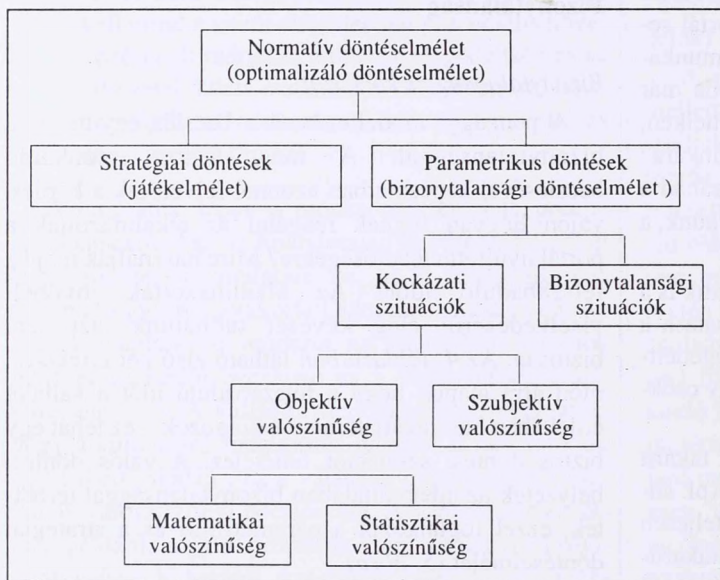
Példa a különböző idő-pénz konverziós megoldásokra

A megtakarított munkaidő értékelési lehetőségei			
Költségelvű becslés I.		Haszonelvű becslés	Költségelvű becslés II.
A portál felhasználóinak száma:	500 fő	Éves nyereség:	2,200,000,000
Átlagos órabér:	2,400	Egy felhasználó egy órájára jutó nyereség:	2,750
Megtakarított idő naponta:	10 perc	Megtakarított idő naponta:	10 perc
<b>Megtakarítás évente:</b>	<b>40,000,000</b>	<b>Megtakarítás évente:</b>	<b>45,833,333</b>
Becsült megtakarítás = felhasználók száma * megtakarított óraszám * órabér		Becsült megtakarítás = felhasználók száma * megtakarított óraszám * egy óra alatt megtermelhető nyereség	
		Megszüntethető munkahelyek száma:	10
		Átlagos órabér:	2,400
		<b>Megtakarítás évente:</b>	<b>38,400,000</b>
		Becsült megtakarítás = megszüntethető munkahelyek száma * megtakarított bér	

meg. A hétköznapi bizonytalanság fogalmat azonban mindenképp tovább kell finomítanunk, aszerint, hogy milyen információkkal rendelkezünk a lehetséges kimenetek bekövetkezési valószínűségéről. Amennyiben ezeket a valószínűségeket nem tudjuk meghatározni, akkor bizonytalansági szituációval állunk szemben, ellenkező esetben pedig kockázati szituációról beszélünk (Zoltayné, 2002).

- a matematikai módszer az alternatívák a priori valószínűségét állapítja meg, ami a gyakorlatban előforduló komplex eseménytereknél szinte lehetetlen,
  - a statisztikai módszer a kimenetekkel kapcsolatos múltbeli tapasztalatok alapján becsli a jövőbeli valószínűségeket,
  - a szubjektív módszerek pedig szakértői becslésekre, „megérzésekre” hagyatkozva állapítják meg a keresett valószínűségeket (3. táblázat).
5. ábra

**Optimalizáló döntésméleti szituációk**



Forrás: Zoltayné, 2002, 494. o.

A pénzügyi értékelés megkívánja, hogy akár pontos ismeretek hiányában is megpróbáljuk becsülni az események bekövetkezési valószínűségét – tehát a mainstream pénzügykockázati szituációként kezel minden bizonytalansággal terhelt helyzetet. Az 5. ábra egyben segítséget nyújt ahhoz is, hogyan állapítsuk meg az értékeléshez szükséges valószínűségeket:

Nézzünk egy egyszerű példát, hogyan alkalmazhatók a statisztikai valószínűségek a portálértékelés során. Az 5. táblázatban összehasonlítottuk egy portálprojekt egy évi pozitív pénzáramlásainak értékét a) biztosnak tekintett hasznok esetében és b) statisztikai valószínűségekkel súlyozott hasznok esetében. A táblázat tanulsága, hogy ha biztosnak tekintjük a hasznokat, általában túlértékeljük a projekt értékét. Példánkban a statisztikai valószínűségek figyelembevétele közel harmincmillió forinttal, mintegy 26%-kal csökkentette az éves haszon mértékét, ami talán realisabb, de még messze nem pontos eredmény lehet. Számításaink során itt csupán annyit tettünk, hogy két lehetőséget tételeztünk fel: vagy jelentkezik az adott előny, és akkor értéke a korábbi becslések – (2) oszlop – szerint számszerűsíthető; vagy pedig egyáltalán nem jelentkezik, és értéke így zéró. A várható érték számítási képletünk így a következőre egyszerűsödik:  $P \cdot \text{Becsült érték} + (1-P) \cdot 0$ .

**Kockázat és tőkeköltség**

A döntésmélet összetett bizonytalanság fogalmaköréből a klasszikus pénzügyi irodalom a mérhető kockázatokat veszi át, és arra koncentrál. Ennek alapján a kockázatok forrása a hozamok bizonytalansága,

5. táblázat

**Példa a bizonytalanság kezelésére**

Hasznok típusai (1)	Biztos esemény értéke (2) M Ft	Valószínűség (3)* %	Várható érték (2)*(3) M Ft
Marketing: Nyomtatási költség megtakarítás	2	56%	1,1
HR: Oktatási költség megtakarítás	3	56	1,7
IT Személyi jellegű költség megtakarítás	30	65	19,5
IT Fejlesztési költség megtakarítása	10	65%	6,5
Megtakarított információkeresési időből eredő érték	40	85	34,0
Hatékonyabb csoportmunkából származó időmegtakarítás	15	54	8,1
<b>Összesen:</b>	<b>100</b>		<b>70,9</b>

\* Nucleus Research 2003 és line56 Research, 2003 alapján.

azok lehetséges ingadozása a várható érték körül. A várható hozam ezen varianciáját pedig – a pénzáramlások várható értékének kiszámításán túl – a tőke-költség számítása során szoktuk figyelembe venni.

A tőkeköltség alapvetően egyfajta alternatívaköltség: megmutatja, hogy mekkora hozamot veszítenek az a tulajdonosok, hogy tőkéjüket nem egy alternatív – hasonló kockázatú – projektbe fektették. A projektnek tehát legalább kárpótolnia kell ezért az elvesztett lehetséges hozamért, mégpedig a projekt kockázati szintjével is arányosan. A tőkepiaci elemzők ugyanis megfigyelték, hogy minél kockázatosabb egy befektetés, a befektetők annál magasabb hozamot várnak el cserébe. Összességében tehát a tőketulajdonosok elvárt hozamát a következő tényezők befolyásolják:

- A kockázatmentes kamatláb – azaz mekkora hozamot érhetnének el a tulajdonosok, ha teljesen kockázatmentes állampapírokba fektetnék a tőkéjüket. (Ez tehát a pénz időértékének minimális értéke.)
- A kockázati felár – azaz, hogy mennyivel várnak el magasabb hozamot a befektetők a magasabb kockázat kompenzálásaképp. (Ez a komponens az időértéken túl a kockázatokat építi be a tőkeköltségbe.)

A fenti tényezők közül a kockázati felár becslése a nehezebb feladat, az erre kifejlesztett módszerek közül a következőkben röviden bemutatjuk a legismertebbet egy portálértékeléssel kapcsolatos példa kíséretében. A 6. ábra szemlélteti a saját tőke alternatívaköltségének tőkepiaci árfolyamokra épülő modelljét, illetve kiszámításának növekményes módszerét, vala-

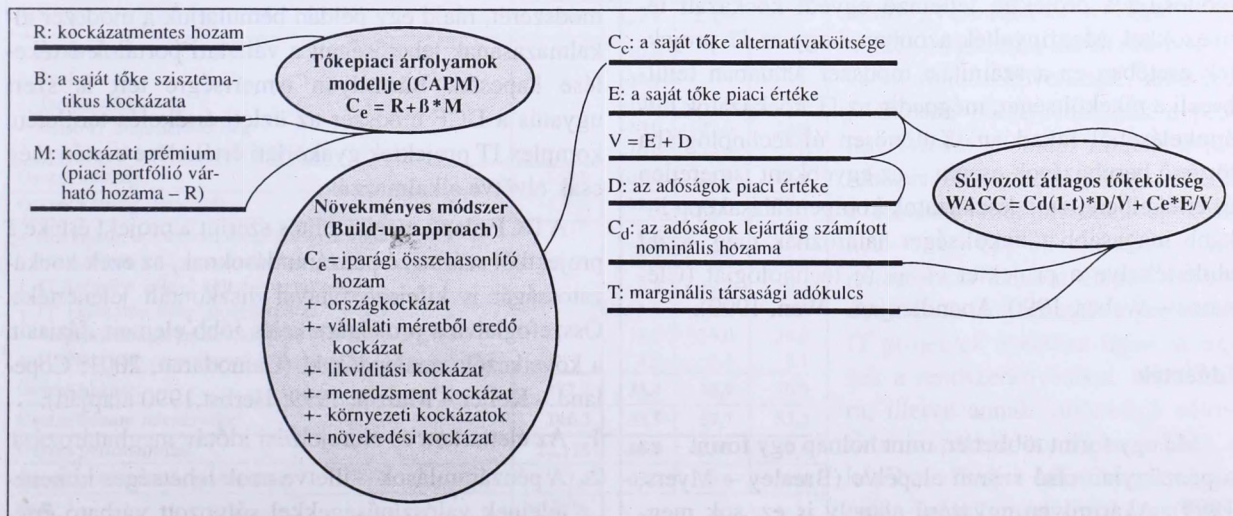
mint az ezekre épülő a súlyozott átlagos tőkeköltség felépítését. A CAPM modellt elsősorban tőzsdei vállalatok értékeléséhez fejlesztették ki, míg a build-up módszer a nem tőzsdei cégek és projektek esetében is viszonylag egyszerűen alkalmazható. A súlyozott átlagos tőkeköltség, ezen felül figyelembe veszi a vállalati/projekt finanszírozási szerkezetet is.

A 6. táblázatban azt szemléltetjük, hogyan használhatók a fent említett módszerek egy közepes méretű magyar vegyipari vállalat tőkeköltségének meghatározására. A CAPM modellt a tőkepiaci hozamok és az ott tapasztalt iparági kockázatok alapján számol, a növekményes módszer pedig a vállalat egyedi kockázati tényezőinek – gyakran meglehetősen szubjektív – becslése alapján értékeli. A vállalat egészére érvényes tőkeköltség meghatározásához a saját tőke alternatívaköltségét még súlyoznunk kell a külső források elvárt hozamával.

A gyakorlatban sokszor információhiánnyal (pl. iparági béta vagy kockázati tényezők értéke) vagy módszertani dilemmákkal (pl. az adózás, az infláció vagy a számviteli torzítások hatása figyelembevételenek problémájával) találkozhatunk magunkat szembe. Az IT projektek értékelésekor legélesebben felmerülő probléma azonban ezeknél alapvetőbb; nevezetesen a vállalati és a projekt tőkeköltség közötti különbségtétel. Fontos különbség ugyanis az, hogy az értékelendő projekt tárgya állampapír-vásárlás vagy ugyanolyan összegű, jóval kockázatosabb lottószelvény vásárlás. Ha mindkettőt a vállalati tőkeköltséggel értékelnénk,

6. ábra

Tőkeköltség becslési módszerek



Forrás: Copeland – Koller – Murrin, 1999; Brealey – Myers, 1999; Reszegi, 2003, illetve Olafsen – Derva, 2003 alapján.

Példa a tőkeköltség meghatározására

A CAPM modell tényezői		Forrás	
R (3 éves diszkontinstárjegy)	8,20%	Raiffeisen, 2004	
Iparági béta	0,9591	Damodaran, 2005a (Chemicals-Diversified, Europe)	
M (piaci kockázati prémium)	6,04%	Damodaran, 2005b (Magyarország)	
Cc	<b>13,99%</b>		

Növekményes módszer-kockázati tényezők		Hatás	Tőkeköltség	Forrás
Iparági tőkeköltség			8,23%	Damodaran, 2004 (Chemicals-Diversified, (USA)
Országkockázat	1,20%		9,43%	Damodaran, 2005 (Magyarország)
Kisebb vállalati méret (+20%)	1,89%		11,32%	Ibbotson, 1997 (in: Pratt, 1998) alapján saját becslése
Likviditási diszkont (+10%)	1,13%		12,45%	
„Kiöregedő” menedzsment (+5%)	0,62%		13,07%	
Környezetvédelmi perek (+5%)	0,65%		13,72%	
Technológia szabadalmak (-5%)	-0,69%		<b>13,04%</b>	

A WACC tényezői	
E/V (saját tőke arány)	81,18%
D/V (adósságráta)	18,82%
t (marginális adókulcs)	16%
C <sub>i</sub> (hitel kamatláb)	10%
CAPM és WACC	<b>12,94%</b>
Build-up és WACC	<b>12,16%</b>

akkor alul-, illetve túlértékelnénk az említett beruházási lehetőségeket (Arnold – Crack, 2004). Ezért a projektértékelés szakirodalma alapvetően azt javasolja, hogy a vállalat tőkeköltsége helyett az adott projektre jellemző tőkeköltséget használjuk, ezzel azt feltételezve, hogy el tudjuk különíteni a projekt kockázatokon túl a projekthez kapcsolódó tőkeszerkezetet is. Ezt azonban akkor tudjuk megtenni, ha ismereteink vannak a projekt pénzáramlásainak volatilitásáról, és a projekthez kapcsolódó finanszírozási szerkezetéről.

Az IT beruházások esetében azonban nagyon nehéz – gyakran lehetetlen, sőt, értelmetlen – ilyen határozottan leválasztani a projektet a vállalati működésről. Az értékelési gyakorlat általában nem is teszi ezt meg, hanem a vállalati tőkeköltséggel számol – esetleg azt módosítja a projektre jellemző egyedi kockázati tényezőkkel. Megfigyelték azonban, hogy az IT projektek esetében ez a számítási módszer általában felülbecsli a tőkeköltséget, mégpedig az IT kockázatok túlértékeléséből fakadóan. Különösen új technológiába történő beruházások esetén – az egyébként ismeretlen és értékelhetetlen – kockázatok kompenzálásaképp inkább magasabb tőkeköltséget határoznak meg, ezzel alulértékelve a projektet és az új technológiát (Clemons – Weber, 1990; Anandarajan – Wen, 1999).

**Időérték**

Ma egy forint többet ér, mint holnap egy forint – ez a pénzügytan első számú alapelve (Brealey – Myers, 1999). Akármilyen egyszerű alapelv is ez, sok megtérülési mutató számításakor figyelmen kívül hagyják.

Gyakori, hogy a befektetések megtérülését vagy megtérülési idejét számítják egy vagy több évre, miközben figyelmen kívül hagyják a pénz időértékét – a számviteli megtérülési mutatók hagyományosan ilyenek. A diszkontálás mint az idő értékét figyelembe vevő számítási módszer már régóta ismert, segítségével a különböző időpontokban jelentkező pénzáramlásokat „közös nevezőre hozhatjuk”, vagyis kiszámíthatjuk azok jelenértékét, hogy összehasonlíthatóvá váljanak. Mivel a legtöbb beruházás esetében a költségek hamarabb jelentkeznek, mint a hasznok, ezért a pénz időértékét figyelmen kívül hagyó módszerek felülértékelik a hasznokat, így magát a beruházást is.

A továbbiakban tehát röviden leírjuk a diszkontált pénzáramlások (DCF, azaz discounted cash-flow) módszerét, majd egy példán bemutatjuk a módszer alkalmazásának lehetőségeit a vállalati portálok értékelése kapcsán. Bármilyen ismertségre tett is szert ugyanis a DCF módszer az üzleti értékelés területén, komplex IT projektek gyakorlati értékelése esetén még csak elvétve alkalmazzák.

A DCF alapú megközelítés szerint a projekt értéke a projektből származó pénzáramlásoknak, az ezek kockázatoságát is kifejező rátával diszkontált jelenértéke. Összefoglalva a projektértékelés főbb elemeit, fázisait, a következők emelendők ki (Damodaran, 2001; Copeland – Koller – Murrin, 1999; Herbst, 1990 alapján):

1. Az élettartam és előrejelzési időtáv meghatározása.
2. A pénzáramlások – illetve azok lehetséges kimeneteleinek valószínűségekkal súlyozott várható értékének – meghatározása az előrejelzési időszakra.

3. A diszkontráta/tőkeköltség meghatározása.
4. Maradványérték becslése. (A maradványérték a projektnek az explicit előrejelzési időszakon túl termelt értéke, az azon túl keletkező pénzáramlások jelenértéke.)
5. A projekt nettó jelenértékének meghatározása. A pénzáramlásokat diszkontáljuk a kiszámított tőkeköltség segítségével, így kapjuk a projekt nettó jelenértékét (NPV, Net Present Value). Ennek előjele alapján dönthetünk a projekt megtérüléséről: a pozitív nettó jelenérték tőkeköltséget meghaladó megtérülést jelez.

Hatodik pontként kiegészíthetjük még az értékelés menetét az eredmények elemzésével és ellenőrzésével is (Reszegi, 2003). A modell felépítését a 7. ábrán mutatjuk be.

7. ábra

**Projektértékelés DCF módszerrel**

$\text{Nettó jelenérték} = \sum_{k=1}^n \frac{\text{Pénzáramlás}_k \cdot \text{Valószínűség}}{(1 + \text{tőkeköltség})^k} + \text{Maradvány-érték}$					
NPV	CF <sub>1</sub>	CF <sub>2</sub>	....	CF <sub>n</sub>	....
Jelen	1. év	2. év		n. év	

Vállalati portál projekt esetében a 7. táblázatnak megfelelően végezhetjük el az elemzést. Az értékelési időtávot – a technológiai avulásnak megfelelően – há-

**Példa a DCF alapú portálértékelésre**

Pénzáramlások típusai	Pénzáramlások várható értéke (M Ft)			
	Jelen	1. év	2. év	3. év
- Hardver		-10,0		
- Szoftver		-35,0		
- Tanácsadó költség		-10,0	-1,0	-1,0
- Belső IT munkaerőköltség		-40,0	-22,0	-22,0
- Belső munkaerő alternatív költsége		-10,0	-2,0	-2,0
<b>Összes költség:</b>	<b>-155,0</b>	<b>-105,0</b>	<b>-25,0</b>	<b>-25,0</b>
<b>Összes költség jelenértéke:</b>	<b>-139,0</b>	<b>-99,1</b>	<b>-21,0</b>	<b>-18,0</b>
+ Marketing: nyomtatási költségmegtakarítás		0,6	1,1	1,1
+ HR: oktatási költségmegtakarítás		0,8	1,7	1,7
+ IT Személyi jellegű költségmegtakarítás		9,8	19,5	19,5
+ IT: Fejlesztési költségmegtakarítás		3,3	6,5	6,5
+ Megtakarított információkeresési időből eredő érték		17,0	34,0	34,0
+ Hatékonyabb csoportmunkából származó időmegtakarítás		4,0	8,1	8,1
<b>Összes hozam:</b>	<b>177,2</b>	<b>35,4</b>	<b>70,9</b>	<b>70,9</b>
<b>Összes hozam jelenértéke:</b>	<b>146,3</b>	<b>33,5</b>	<b>59,7</b>	<b>53,2</b>
<b>Összes pénzáramlás:</b>	<b>22,175</b>	<b>-69,6</b>	<b>45,87</b>	<b>45,9</b>
<b>Összes pénzáramlás jelenértéke:</b>	<b>7,4</b>	<b>-65,7</b>	<b>38,6</b>	<b>34,4</b>
<b>ROI</b>	<b>40,32%</b>			
<b>IRR</b>	<b>20,60%</b>			

rom évben rögzítettük, maradványérték nélkül; míg a projekt pénzáramlásait a leírtaknak megfelelően határoztuk meg és számszerűsítettük. A tőkeköltséget növekményes módszerrel becsültük, és a vállalati tőkeszerkezet alapján súlyoztuk.

A diszkontálás sokat változtat a nettó profiton, hiszen példánkban 22 M Ft helyett a projekt nettó jelenértéke csupán 7,4 millió. A pozitív nettó jelenérték megvalósítandó beruházást jelez, csakúgy mint a tőkeköltséget meghaladó belső megtérülési ráta (IRR)<sup>2</sup>. DCF módszerrel a beruházás hozama sem olyan álomszerűen magas, mint az egyszerű pénzáramlási elven számított megtérülés (40,3%-os ROI helyett csupán 20,6 %).

**Opciók**

A diszkontált pénzáramlás alapú értékelési modell tehát képes egységes keretbe foglalni a becsléssel, bizonytalansággal és az időértékkel kapcsolatos problémákat és megoldásokat. A szakirodalom azonban elméleti és gyakorlati alapon is bebizonyította (pl. Anandaraajan – Wen, 1999 vagy Schwartz – Zozaya – Gorostiza, 2000), hogy a DCF módszer szisztematikusan alulértékeli a nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető projekteket. Ennek okai között megtalálhatók egyrészt olyan módszertani problémák, amelyeket a korábbi fejezetekben már említettünk: az intangibilis tényezők figyelmen kívül hagyása vagy a tőkeköltség túlbecslése (Clemons – Weber, 1990).

7. táblázat

Koncepcionális hiányossága azonban a DCF módszernek az, hogy figyelmen kívül hagyja a jövőbeli lehetséges döntések hatásait. A vállalati gyakorlatban a beruházási döntés meghozatala után számos további döntés következik, amelyek jelentősen befolyásolhatják a projekt értékét. Például miután a beruházás bizonyított, kiterjeszthetik a rendszer működésének spektrumát – vagy épp ellenkezőleg, a várakozásokat ki nem elégítő működés után le is állíthatják a projektet. IT projektek esetében ilyen döntések a rendszerkövetésre, betanításra, illetve annak különböző változataira szoktak vonatkozni. Ezek a későbbi döntési lehetőségek – opciók – a DCF módszerbe nem épülnek be.

Az említett opciók értékének figyelembevételéhez a tőzsdei opciókra kifejlesztett számítási módszerek is használják. A tőzsdén a kötési árfolyam is, és gyakran a lejáratig hátralevő idő is fix, az opció tárgyát képező eszköz (részvény) értékének volatilitása pedig jól becsülhető. Az IT projektekben rejlő opciók értékelése ezeknél a feltételezéseknél jóval több bizonytalanságot tartalmaz. Mind a költségek, mind a hasznok bizonytalanok, kockázatok sok tényező eredője, ráadásul jelentkezésük időpontja sem kötött. A szakértők ennek ellenére előszeretettel alkalmazzák a tőzsdei opcióárazási modelleket – pl. Black – Scholes formulát (1973) – IT projektek értékelésére. A Black – Scholes formulát használta például Kauffman (1999, 2000) egy e-banking beruházás értékelésre, vagy Taubes, Faurstein és Mild (2000) egy ERP rendszer verzióváltási lehetőségének értékelésére.

A vállalati gyakorlatban egyelőre még nem elterjedt ez a közelítés, a vezetők és a pénzügyi elemzők egyaránt kétkedve fogadják a klasszikus opcióértékelési módszerek változtatás nélküli átültetését a projektértékelési gyakorlatba. A gyakorló elemzők szemszögéből nézve az első nehézség (a DCF módszerhez hasonlóan, de talán még annál is nagyobb mértékben) az opcióértékelési modellek információszükségletének kielégítése, az inputok megfelelő becslése. Másrészt sok pénzügyi szakember a módszertan helytállóságát is megkérdőjelezi. Egyfelől a klasszikus opcióértékelési képletek szigorú feltételek mellett igazak, amely feltételek reálopciók esetében ritkán teljesülnek. A Black – Scholes formulát például osztalékot nem fizető, likvid részvényekre szóló fix lejáratú opciókra dolgozták ki, míg e jellemzők egyike sem igaz egy IT opció esetén (Schwartz – Zozaya – Gorostiza, 2000). Másfelől van Putten és MacMillan (Putten – MacMillan, 2004) egy másik konceptuális problémát is felvetnek: miszerint a klasszikus modellek helytelenül értékelik azokat a projekteket, ahol a költségek bizonytalanabbak, mint a hozamok. A projekt pénzáramlásainak volatilitása ugyanis a hozamok és költségek volatilitásából ered, így akár a költségek, akár a hozamok nagyobb volatilitása nagyobb opciós értékhez vezet, hiszen az opciók értéke és a hozamok volatilitása között pozitív összefüggés van. Ez viszont speciális esetben azt eredményezheti, hogy értéke-sebbnek látszik egy viszonylag biztos hozamokkal, de bizonytalan költségekkel rendelkező projekt, mint egy másik, amelynek hozamai és kockázatai egyaránt biztosak (van Putten – MacMillan, 2004).

Az említett módszertani kérdésekre többféle válasz található a legfrissebb szakirodalomban. Lehetséges például a súlyozott átlagos tőkeköltség (WACC) beépítése az opciós számításokba (Arnold – Crack, 2004), feloldva a menedzserek kockázatmentes értékeléssel kapcsolatos kételkedését (bár a számítások eredményén ez nem változtat). Egyértelmű megoldás lehet a DCF módszer és az opciós szemlélet egybeolvasztása, hiszen a két módszer jól kiegészítheti egymást. Erre a többlépcsős értékelési szemléletre – és a fenti volatilitási anomália feloldására – tesz kísérletet a 8. ábrán látható modell is.

8. ábra

**Értékelés az Opciói zónában**

<b>TPV</b>	=	<b>NPV</b>	+	<b>AOV</b>	+	<b>ABV</b>
teljes projekt érték		netto jelenérték		módosított opciós érték		projekt feladásának opciós értéke

Ha a költségek volatilitása meghaladja a hozamok volatilitását, akkor a számításokhoz használandó projekt volatilitás következők szerint kiigazítandó:

**módosított volatilitás = projekt volatilitás \*  
(hozam volatilitás / költség volatilitás)**

Ha a költségek volatilitása nem haladja meg a hozamok volatilitását:

**módosított volatilitás = projekt volatilitás**

Forrás: van Putten – MacMillan, 2004, 138. o.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a reálopciók értékelési módszerek alkalmazása az IT értékelésben még módszertani finomításra vár és a gyakorlatban egyelőre kevésbé elterjedt, de az opciós szemlélet elterjedése a projektmenedzsmentben hatékonyabb vezetői döntéseket eredményezhet (Kumar, 2002).

**A modellek értékelése**

Miután elkészült az értékelési modell, lényeges arra választ adni, mennyire robusztus, megbízható, alkalmas-e bizonyos vizsgálatokra, vezetői döntési alternatívák következményeinek megmutatására. A gyakorlatban három típusa van e kérdések megválaszolásának, az érzékenységvizsgálat, a forgatókönyv elemzés, illetve a komplex szimulációs vizsgálatok. Ezek az eddigiekhez képest jól ismert technikák az IT megtérülések vizsgálatánál, ezért csak a teljesség kedvéért foglaljuk össze őket röviden.

Az *érzékenységvizsgálat* célja az, hogy megmutassa valamelyik döntési változó (például a projekt nettó jelenértéke) hogyan változik, ha valamelyik alapadatot (például a tőkeköltséget) megváltoztatjuk. Táblázatkezelők segítségével gyakran készítenek ilyen jellegű elemzéseket, ahol például az input változót diszkrét lépésekben növelik vagy csökkentik, és ennek függvényében ábrázolják az output változó értékeit. Az elemzés nagyon hasznos arra, hogy a megmutassa melyik paraméter változására „érzékeny” a pénzügyi modell, és ebből következően melyik másik paraméterek értékére reagál kevésbé dinamikusan. Ráadásul ez a típusú elemzés túlmutat az előzetes befektetés-értékelés keretein: egyben a projektmenedzsment számára is kijelöli a valós megtérülés kritikus tényezőit.

A *forgatókönyv- vagy szcenárió-elemzés* során, az elemzők input paraméter-csoportokat állíthatnak be bizonyos üzleti helyzetek leírására, majd ezeket együttesen megváltoztatva tudnak újabb üzleti helyzetnek megfelelő forgatókönyvet megvizsgálni. Beruházások esetében tipikus forgatókönyv az ún. „base case” azaz, amikor nem változtatunk semmit a szervezeti rendszeren (azaz nem ruházunk be). Ez aztán összevethető, A, B, C beruházási változatokkal szállítók szerint, esetleg azokat kombinálva.

A *szimulációs elemzések* a könnyen elérhető, nagyteljesítményű számítástechnika elterjedésével nyernek fokozatosan teret. Ma már számtalan olyan eszköz áll rendelkezésünkre, amelyik a determinisztikus táblázatkezelő modelleket kiegészíti, olyan Monte Carlo szimulációs technikákkal, amelyek bármilyen számítógépen futtathatók. Ezek lényege az, hogy az egyes input paraméterekhez valószínűségi eloszlások rendelhetők, amelyekből a szimuláció során a számítógép többszöri futás során véletlenszerűen mintát vesz, és így a keresett output értéke nem egy determinisztikus szám, hanem egy tapasztalati szórás lesz, ahol egy adott értékhez bekövetkezési valószínűséget rendelhetünk. Ez a módszer nagyon látványos értékelést adja az IT projekt megtérülésének, de igen komoly becslési problémákkal nézünk szembe, elsősorban az egyes input változók eloszlásának meghatározásában.

### **Összefoglalás és néhány általános tanács vezetők számára**

A vállalati portálokat alkalmazó cégek több mint fele nincs tisztában azok hasznával (Giletti, 2001). Ennek a ténynek nemcsak az IT menedzsment szempontjából van komoly jelentősége, hanem nagy valószínűséggel a korszerű technikai megoldások tágabb vállalati

elterjedésében is. Az internetes befektetési hullám eufóriája után világossá vált a világban is, és Magyarországon is, hogy az IT szektor csak úgy tud növekedni, ha világosan megmutatja felhasználóinak, hogy az általuk elköltött pénz, miként vezet megtakarításokhoz, hozamokhoz, azaz a projektek megtérüléséhez. Véleményünk szerint az IT projektek ilyen elveken való értékelésének pragmatikus nehézségeit néhány modell-építési probléma gátolja, többek között ezek a problémák is akadályozzák, hogy a vállalatok szélesebb körben alkalmazzák ezeket, és ezáltal az IT projekt bevezetésébe nagyobb üzleti önbizalommal vágijanak bele.

1. Bátran használjunk a vállalati portál szervezeti hatását számszerűsítő becsléseket, mert a bizonytalanság még mindig jobban tükrözi a projekt által indukált szervezeti változásokat, mintha egyszerűen azokat nem vennénk figyelembe.
2. Vezetői szempontból nagyon lényeges az intangibilis hozamok területeinek azonosítása, és a hatások pénzbeli értékre való átkonvertálása. Fogjuk ezt fel vezetői céljelölésnek az események tökéletes leírása helyett, és használjuk ezt a konverziós technikát vezetői motivációnak költségcsökkentés vagy bevétel növelés eléréséhez.
3. A vállalati portál – és általában az IT projektek – adatainak nagy része pontatlan, a becslésből adódóan bizonytalan. A vezetői „nyelvezetben” ezért bátran használjuk az ezzel kapcsolatos kifejezéseket, és kerüljük a determinisztikus számokat, bármennyire is azok nagy „határozottságot” sugallnak. Kezeljük a bizonytalanság és a kockázat számszerűsítését a tőkeköltség fogalomkörében, és használjuk ezt a mutatót, mint kitűnő értekezlet témát a vállalat pénzügyi és IT szakemberei között.
4. Vezetői szempontból a portálprojektek jövőbeli opcióit jelentenek, azaz fenntartják a menedzsment manőverezési lehetőségeit, döntési alternatívákat építenek be, amelyek a változásokhoz való alkalmazkodást teszik lehetővé.
5. Az IT projektek döntéshozói mindig követeljük meg, hogy alternatívákat – igazi döntési helyzeteket – kapjanak az elemző csapatoktól. A látszólag determinisztikus jellegű portál projekteknél is várjuk el a forgatókönyvek, szervezeti hatások egyik változatban való szimulációját, és annak összefoglaló tálalását.

Cikkünknek elsősorban a gyakorlati alkalmazásra fókuszáltunk, összefoglaltuk a vállalati portálok példáján az IT projektek megtérülésének modellépítési megoldásait, kihangsúlyozva azok kapcsolódását a

klasszikus beruházás megtérülési számítások koncepciójához. Az eszközök és a módszerek megfelelő kombinációja elősegítheti a „vezető barát” alkalmazásokat és ezen keresztül az eredményes döntéshozatalt.

### Felhasznált irodalom

- Anandarajan, A. – Wen, H. J. (1999): Evaluation of information technology investment. *Management Decision*, Vol. 37 Issue 8
- Arnold, T. – Crack, T. F. (2004): Using the WACC to Value Real Options. *Financial Analysts Journal*, Vol. 60, No. 6
- Black, F. – Scholes, M. (1973) The Pricing of Options and Corporate Liabilities. *Journal of Political Economy*. Vol. 81, 637-654
- Braleay – Myers (1999): *Modern vállalati pénzügyek*. Panem, Budapest
- Damodaran, A. (2001): *The Dark Side of Valuation*. Financial Times Prentice Hall, London
- Damodaran, A. (2004): Cost of Capital by Sector. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/\(2004.04.13-án\)](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/(2004.04.13-án))
- Damodaran, A. (2005a): Levered and Unlevered Betas by Industry. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaEurope.xls> (2005.03.06-án)
- Damodaran, A. (2005b): Risk Premiums for Other Markets. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls> (2005.03.06-án)
- Gillett, F. E. (2001): Making Enterprise Portals Pay. Forrester Research Inc., 2001/ August
- Clemons, E. K. – Weber, B. W. (1990): Strategic Information Technology Investment: Guidelines for Decision Making. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 7 No. 2
- Copeland, T. – Coller, T. – Murrin, J. (1999): *Vállalatértékelés*. Panem-John Wiley & Sons, Budapest
- Gootzit, David (2002): Selecting a Portal Vendor Without Losing Your Mind. Gartner, Symposium ITXPO 2002
- Herbst, A. F. (1990): *The handbook of capital investing*. Harper Collins Publishers, USA
- Kiss Sándor (2003): *Portál és megtérülés*. IT-Business, 2003. május 7.
- Line56 Research (2003): Enterprise Web and Portal Technology Benchmarking: October 2003
- META Spectrum Evaluation (2003.): Enterprise Portal Frameworks. META Group Inc., 2003.11.03.
- Murphy, K. E. – Simon, S. J. (2002): Intangible benefits valuation in ERP projects. *Information Systems Journal*, Vol. 12 Issue 4
- Nemeslaki, A – Aranyossy, M. (2005): Az információ technológiai vállalati értéktéremtésének elméletei, szemléletmódjai és módszerei, *Vezetéstudomány*, Július-Augusztus
- Nucleus Research (2003): ROI Comparison Report: Portals. Research Note D85
- Olafsen, T. – Derva, M. (2003): The Weighted Average Cost of Capital. *Financial Engineering News*, Issue Jan/Feb, [www.fenews.com/fen29](http://www.fenews.com/fen29)
- Pratt, S. P. (1998): *Cost of Capital*. John Wiley & Sons, New York
- van Putten, A. B. – MacMillan, I. C. (2004): Making Real Options Really Work. *Harvard Business Review*, December 2004
- Raiffeisen Bank (2004): MakroVilág – 2005-ös kilátások. [www.privatbanker.hu/raiffeisen/anyagok/2005-oskilatasok.pdf](http://www.privatbanker.hu/raiffeisen/anyagok/2005-oskilatasok.pdf) (2005. 01. 12-én)
- Reilly, R. F. (1998): The valuation of proprietary technology. *Management Accounting* Vol. 79
- Reszegi László (2003): A DCF értékelés modellje. [http://www.bkae.hu/vallgazd/oktatas/vallalatertekeles\\_down.html](http://www.bkae.hu/vallgazd/oktatas/vallalatertekeles_down.html), (2003.12.10-én)
- Schwartz, E. S. – Zozaya-Gorostiza, C. (2000): Valuation of Information Technology Investments as Real Options. Working Paper Series, November 18, 2000, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=246576](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=246576), (2005. 02. 08-án)
- Szánya Gergely (2003): Portál megoldások tanácsadói szemmel. IBM Business Consulting Services, [www-5.ibm.com/hu/news/events/2003/ibm\\_portal/dn/szanyagergely.pdf](http://www-5.ibm.com/hu/news/events/2003/ibm_portal/dn/szanyagergely.pdf), (2004. 01. 22-én)
- Taudes, A., Feurstein, M., and Mild, A. (2000) Options Analysis of Software Platform Decisions: A Case Study. *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 227-243
- Zoltayné Paprika Zita (2002): *Döntésmélet*. Alinea Kiadó, Budapest

### Lábjegyzet

- 1 A Likert skála egy többfokozatú, numerikus skála, amelynek csupán a két végéhez kapcsolódóan vannak leíró elemek.
- 2 Az IRR (internal rate of return) az a diszkontráta, amelynél a nettó jelenérték éppen zérus lenne. Vagyis ez megtérülési mutató nemcsak megfelel az időérték elvnek, hanem mértéke független attól, hogy mit tekintünk kezdeti beruházásnak, azaz, hogy mihez viszonyítjuk a hozamot.

### E számunk szerzői:

**Dr. HEIDRICH Balázs**, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet; **Dr. SOMOGYI Aliz**, egyetemi adjunktus; Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet; **KRISTÓF Tamás**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Jövő kutatás Tanszék; **ARANYOSSY Márta**, közgazdász, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. NEMESLAKI András**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **NÉMETHNÉ PÁL Katalin**, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **NÉMETH Patrícia**, egyetemi tanársegéd, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék.

NÉMETHNÉ Pál Katalin

## A MODERN INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIÁK ALKALMAZÁSÁNAK HATÁSA A GAZDASÁG VERSENYKÉPESSÉGÉRE

A gazdaság fejlődésében bizonyos technológiák elterjedése, alkalmazásba vétele egész korszakok növekedését – nem csupán a mértékét, de a növekedés szerkezetét, társadalomra gyakorolt hatását is – alapvetően meghatározzák. Így határozta meg a gőz munkára fogása a XIX., az elektromos energia felhasználása a XX. század arculatát és úgy tűnik, hogy a XXI. századét az informatika rajzolja meg. A számítástechnika, az internet, a mobilkommunikáció (közhasznú rövidítéssel: ICT) történetéről, dinamizáló hatásáról már a múlt század utolsó éveiben sokat tudtunk, most az érdeklődés afelé fordult, hogyan terjed, és milyen hatásokkal jár az információtechnológia a gazdaság „hagyományos” ágazataiban. Ebben a cikkben a GKI Gazdaságkutató Rt. e témában folytatott kutatásainak<sup>1</sup> első eredményeit foglalja össze a szerző.

A számítógépek a tudományos műhelyek és a hadsereg világából már a múlt század ötvenes éveinek második felében kiléptek az üzleti életbe, de mivel ezek még igen nagy helyigényű és speciális kezelési ismereteket igénylő berendezések voltak, a nagyvállalatok elkülönült részlegeiként funkcionáltak.

Vitathatatlan, hogy a számítógépes ipar második fejlődési szakasza annak köszönhető, hogy a computer termelőeszközből fogyasztási cikké vált. Paradox módon ez segítette elő új üzleti felhasználását is. Ehhez nem volt elég önmagában a gép – felhasználóbarát szoftver is kellett hozzá. A nyolcvanas évek végén az irodai felhasználás és a kissé még drága otthoni szórakoztató eszközként való alkalmazás piaca telítődött és már úgy tűnt, a számítógépgyártás növekedése is belesimul az ipari fejlődés átlagos tempójába.

Ekkor azonban új felhasználási terület nyílt meg és minőségileg új fejlődés vette kezdetét.

„A számítástechnika és a távközlés rendszereinek együttes használata technikailag már a hatvanas években lehetségessé vált, sőt a hetvenes években külön kifejezést is alkottak rá (telematika). A nyolcvanas évek elején Franciaországban elindult a Minitel-program, amely több millió, ingyenesen kihelyezett terminál-képernyővel számos szolgáltatást nyújtó há-

lózatba kapcsolta össze a telefon-előfizetőket. A világot mégis meglepetésként érte a kilencvenes évek elején az internet minden képzeletet felülmúló detonációja. Nem egészen tíz év leforgása alatt több mint százmillió (!) számítógép összekapcsolásának segítségével egy „megagépezet” jött létre, amely – ugyanúgy, ahogy egykor a számítógép „kibújt” a laboratóriumok és gépteremek falai közül – kiszabadult a zárt katonai, majd amerikai egyetemi hálózatok kalodájából, és világméretű kommunikációs, illetve adattároló és szolgáltató rendszerré vált.”<sup>2</sup>

A kilencvenes években már az internet-előfizetések terjedése és a PC eladások növekedése egymást erősítette.

A rohamos terjedés persze ahhoz vezetett, hogy az ICT hívei nem csupán alkalmazható eszköznek, de minden folyamat végső céljának, illetve fő mozgatórugójának tekintették az informatikát. A legkülönbözőbb területeket igyekeztek „informatizálni”.

Az évtized folyamán megszűnt a világgazdaság ciklikus ingadozása, elsősorban a töretlen USA-beli növekedés nyomán. E meglepően hosszú konjunktúra alapja a termelékenység nagy mértékű és tartós emelkedése volt, amit az információrendszerek fejlődése nyomán fellépett hatékonyságjavulásnak tulajdonított-

tak. A 90-es években az USA gazdaságát egyszerre jellemezte a (csaknem) teljes foglalkoztatottság és az alacsony infláció. A tőkemozgás és a termelés nem csupán nemzetközivé vált, de a világot átfogó globális cégek jöttek létre, amelyek – mindenütt kihasználva a helyi adottságokat – a lehető legkedvezőbb feltételeket teremtették meg az olcsó, korszerű termékek előállításához és forgalmazásához szinte az egész bolygón. A gyors, szélessávú összeköttetéseken keresztül sebesen áramlott a tudás és a pénz. A pénzügyi tranzakciók összege többszörösen meghaladta a világkereskedelmi forgalom nagyságát, ez pedig szintén többszöröse volt a világ össztermelésének. Úgy tűnt, az információ mozgása teljesen elszakad a reálfolyamatoktól. Ezt nevezték *újjgazdaságnak*.<sup>3</sup>

Az újjgazdasággal kapcsolatos legfontosabb gazdasági tévhitet a következőképpen foglalhatók össze:

- az információtechnológia stabil, minden eddigit meghaladó termelékenységnövelést tesz lehetővé,
- a gazdaság a virtuális térbe költözik,
- a hagyományos média és infrastruktúra (részben) feleslegessé válik,
- a teljesítményt új eszközökkel kell mérni: a honlap látogatottsága, a klikkek száma stb. jobb jelzőszám, mint az árbevétel és a profit.

Mindez nem csupán laikusok lelkes túlzása volt, hanem komoly befektetési alapok, intézmények vagyongazdálkodói is. Miközben gyorsan emelkedett a személyi számítógépek értékesítése, terjedt az internet-előfizetések száma, nőtt az interneten keresztül terjesztett reklámok forgalma, majd a világhálón történő eladások értéke is. Mindezeket meghaladóan emelkedett azonban azoknak a cégeknek a részvény-árfolyama, amelyek készletek, jóformán eszközpark és dolgozói létszám nélkül csupán a világhálón lebonyolított kommunikációból éltek. (Hozzáférés- és tartalomszolgáltatók, web designerek és elektronikus kereskedelmi platformok üzemeltetői.) Ezeket hívták dot.com cégeknek. 1999 végén, 2000 elején már számos szakértő hangoztatta, hogy ezek a (főként az amerikai technológia részvénytőzsdén, a NASDAQ-on jegyzett) cégek túlértékelték, különösen ahhoz képest, hogy többségük soha nem termelt profitot. Ez volt az internetes „lufi” vagy buborék, ami azután ki is pukkadt 2000 tavaszán, recesszióba taszítva az egész világ-gazdaságot.

- 1999 utolsó negyedében regisztrálnak először csökkenő PC-eladásokat.

- 2000 áprilisa: A dot.com cégek árfolyamának zuhanása az amerikai tőzsdéken, az áresés begyűrtése az informatikai szektorba.
- A NASDAQ index 2000 tavaszán még 5000 pont felett járt.
- 2001 tavaszán 1700 pont alatt volt.

A NASDAQ 2000 tavaszi összeomlása után egyre mélyült és egyre szélesebb körre terjedt a gazdasági visszaesés.

Néhány alapvető tanulság gyorsan nyilvánvalóvá lett:

- Nincs „új” és „rég” gazdaság, a gazdasági törvények, szabályok nem változnak. (A bevételeknek előbb-utóbb fedezniük kell a ráfordításokat, a tőkeköltséget is beleértve.)
- Adott új technológia mellett a növekedés és a hatékonyság-javulás nem korlátlan.
- A kereskedés módja lehet virtuális, de az áru nem. Még ha nincs is fizikai megtestesülése, megfelelő méretű fizetőképes keresletre mindenképp szükség van.

Az IT buborék kipukkanása után sokan úgy gondolták, hogy a dot.com cégek bukása (nagy részük mára teljesen eltűnt) egyben az információs társadalom bukását is jelenti. Nicholas Carr például még 2003-ban is azt fejtegette<sup>4</sup>, hogy az üzleti szféra túlértékelt az információtechnológia stratégiai jelentőségét, túl sokat költöttek ilyen beruházásokra.

Más szakértők azonban felhívják a figyelmet arra, hogy az információtechnológiák elhagyják az ICT ipart és az élet egyre több területét szövik át. Az egyre kisebb és egyre nagyobb tudású mikrochipek megjelennek az autókban, a porszívókban és a mindennapi élet legkülönbözőbb tárgyaiban. Az internetre csatlakozni már egyszerű terminálokkal is lehet, de a jövő az internetes TV-készülékeké.

Elképesztő tudást képesek magukban tárolni a nem túl rég még irigyelt ritkaságnak számító mobiltelefonok. Ezek újabb generációja már a web-bel versenyző WAP technikát nyújtja, ami rádióhullámokon megvalósuló internetezést jelent, grafikakezeléssel. Bár ez még elég lassú, a szélessávú adatátvitel műszaki kérdéseit már megoldották. Ha az UMTS tenderek nyertesei kiépítik a szükséges átviteli pontokat, és ezek elég nagy területet lefednek, akkor a helyhez kötött számítógépes internetállomások igen könnyen háttérbe szorulhatnak a harmadik generációs mobilátvitel mellett. Közben már újabb versengő

technológiák (Wlan, WiFi, WiMax) is megjelentek, tehát csak az vehető biztosra, hogy hamarosan lesz szélessávú mobil internet.

Az ipar, az irodatechnika területén is megfigyelhető, hogy az intelligens chipek közvetlenül a gépekbe, munkaeszközökbe épülnek be, számítógépek beiktatása nélkül.

A személyi számítógépek viszont egyre több multimédiás funkciót kínálnak. A modern képernyőkön mozifilmek élvezhetők, a CD-k és a DVD-k először számítógép-perifériaként tűntek fel. Az USB-port lehetőségeit most kezdik megismerni a felhasználók, úgy tűnik a floppylemez pályafutása véget ért.

Új felhasználói kört hódít meg a digitális fényképezés terjedése. A képek tárolására, feldolgozására, továbbítására érdemes megfelelő (nagyobb) kapacitású számítógépet beszerezni. Szintén felfutó terület a hordozható PC-k piaca. Jelenleg még a képernyőkhöz használt LCD technológia magas ára szab gátat a hordozható gépek olcsóbbá válásának és tömeges elterjedésének. Ez abból adódik, hogy a gyártókapacitások bővülése lemaradt a felhasználás növekedése mögött, s az ismert beruházások termelésbe állásával valószínűleg 2005-ben már kialakul az egyensúly.

A nagyszámítógépek jelentősége ugyanakkor ismét növekvőben van. A hálózatok ugyanis egyre nagyobb adatforgalmat szervező-koordináló gépeket – szervereket – igényelnek. Ez nem csupán az internetre, de a lokális hálózatokra is áll, de hasonló a helyzet a közlekedés (légi irányítás, vasút), az egészségügyi ellátás, a bankrendszer és az élet számos más területén is.

### Infokommunikációs technológiák a gazdaságban

Az információtechnológia terjedése természetesen nem hagyta érintetlenül a gazdaság egyéb – nem ICT termelő – szektorait sem. Legnyilvánvalóbb fejleménynek a világgazdaságban kibontakozott globalizációt tekinthetjük, hiszen épp a modern technológiák tették lehetővé azt, hogy a világ távoli pontjain működő gazdálkodó egységek hatékonyan együttműködjenek.

A másik ilyen nyilvánvaló fejlemény a termékéletgörbék rövidülése. Az infokommunikációs eszközökkel támogatott termék- és gyártástervezés nem csupán a szükséges műveletek gyorsabb elvégzését tette lehetővé, de az egyes feladatok – szoros kommunikáció melletti – párhuzamos elvégzését is. Ráadásul a piacon sikeres új termék csak rövid ideig hoz extraprofitot, hiszen a versenytársak – minden szellemi tulajdon vé-

delmi erőfeszítés mellett – igen gyorsan le tudják másolni a sikeres megoldásokat, és leszorítják az árakat. Ezt nem kis mértékben mozdítja elő, hogy a globalizált világban minden munkafázis azon a földrajzi helyen végezhető el, ahol erre a legkedvezőbbek a feltételek, a tevékenységek felszeletelésének és kihelyezésének egyre kevésbé szab határt a tranzakciós költségek növekedése.

A globalizáció korának ipara már más, mint a XX. századi tömegtermelést megvalósító gyáripár.

Ez az ipar a következő jellemzőkkel rendelkezik:

- automatizált gyártás,
- nagy sorozatban előállított, szabványos, kombinálható részegységek,
- rugalmas összeszerelés, egyedi termékek,
- a termékek értékének csekély részét teszi ki az anyag és munkaerőköltség, zömét a szellemi tartalom képezi,
- piaci sikert az a cég tud elérni, amelyik hatékony problémamegoldást kínál a vevői számára, mert ebben a versenyben a megbízható minőség, a racionális ár csak belépési feltétel,
- nem feltétlen az új eszközök, inkább a meglévő lehetőségek újfajta felhasználása lesz sikeres.

Sokszor felvetődik az a félelem, hogy a globalizáció, a világon a szélnél is sebesebben terjedő információk egyfajta egyenkultúrát eredményeznek, szabványos tömegtermékeket fogyasztó falanszterlakókká teszik az embereket. Bár ezt a fejleményt sem lehet teljesen kizárni, a modern információtechnológiák éppen hogy lehetővé teszik és támogatják sokszínűséget. A gazdaságban ez a „személyre szabott tömegtermelés” jelenségében érhető tetten. A fogalom magyarországi megalkotója és a téma alapos kutatója Szabó Katalin, aki a hivatkozásokban szereplőkön<sup>5</sup> kívül is számos publikációban teszi közzé megállapításait.

A személyre szabott tömegtermeléssel mindenki találkozhatott már, aki új autót rendelt egy szalonban. Itt megkérdezik a vevőt, milyen szint, milyen fényezést, milyen kárpitozást óhajt, ezután az eladóval áttekintik, hogy az alapfelszerelés mellé milyen további eszközöket (extrákat) szeretne a vevő, kiválasztja az autórádió típusát stb. (Tulajdonképpen be sem kell menni, mindez interneten keresztül is lebonyolítható.) Ezek után egy-két héttel átvehető a vevő kívánságait pontosan tartalmazó jármű. A fizetési konstrukciók hasonlóképpen a vevő számára legmeg-

felelőbben alakíthatók. A számítástechnikai szaküzletek ugyanígy néhány nap alatt összerakják a vevő céljait legjobban szolgáló részegységeket tartalmazó computert. De nem csupán a modern termékek piacán működik ez a rendszer: elemes bútort hasonló módon lehet rendelni már vagy húsz éve.

Az új feladatok másfajta dolgozókat is igényelnek. A jóléti társadalom elterjedése a fejlett országokban drágává tette az emberi munkát, alkalmazni csak akkor érdemes, ha megfelelő mennyiségű új értéket állít elő. Az egyszerű, monoton, szabványosítható műveleteket nem érdemes emberrel elvégeztetni, amikor nagy teljesítőképességű, precíz és változatosan programozható gépek állnak rendelkezésre. Ezt van, aki tragédiaként éli meg, pedig inkább arról van szó, hogy a dolgozók megszabadulnak a lélekölő, nehéz, veszélyes és egyéb módon egészségkárosító munkák elvégzésétől. (Egyelőre még sok ilyen műveletet megéri kihelyezni a fejlődő világ országaiba. Azonban biztosra vehető, hogy a méltatlan munkakörülmények és bérek ezekben a régiókban sem maradhatnak fenn, elvégre előbb-utóbb az érdekvédelem is globalizálódik.)

Miközben tehát folyamatosan csökkennek az egyszerű betanítással betölthető munkahelyek, rohamosan nő a modern információtechnológiát alkalmazni tudó dolgozók iránti kereslet.

„Az ICT-hez kapcsolódó szakismeret napjaink munkaerőpiacain nemcsak előnynek, hanem egyre inkább követelménynek számít. Az Európai Unióban jelenleg munkavégzése során a dolgozók 53 százaléka használ számítógépet, s ez az arány a magasan kvalifikált munkavállalók körében jóval nagyobb. A kétkézi munkások, a kisebb cégek alkalmazottai, valamint a dél-európai munkavállalók között már sokkal alacsonyabb a számítógép-felhasználók aránya. Helyzetüket ez igencsak megnehezíti, mivel a „transzferábilis” számítógépes ismeretek jelentősen növelik egy munkavállaló rugalmasságát. A létszámleépítések alkalmával pedig, nagy valószínűséggel, elsőként éppen ezeket a szakképzetlen munkavállalókat bocsátják el.

Bár a számítógépes ismeretek napjaink munkaerőpiacain igen fontos szerepet töltenek be, mégsem tulajdonítanak nekik kellő jelentőséget. Míg a számítógéppel dolgozók 90 százaléka tartja fontosnak a személyi számítógépet és az internetet egy munka elvégzéséhez, megszerzéséhez vagy megtartásához, az Eurobarometer adatai szerint csupán 29 százalékuk részesült ez irányú képzésben. Az informatikai jelle-

gű befektetések is messze elmaradnak az Egyesült Államokban mért adatoktól. Az USA minden fehér-galléros dolgozójára 1,38 számítógép jut, szemben az Európára jellemző 3/4 számítógéppel.”<sup>6</sup>

Az információtechnológiák alkalmazása és felhasználásuk kiterjesztése a vállalkozásokon belül azt szolgálja, hogy a gyártók minél gyorsabban és minél tökéletesebben ki tudják szolgálni a vevők igényeit. Az ICT fejlődése sorra bontja le az eddigi „természetes” (t.i. a földrajzi elkülönülésből, távolságból adódó) piacvédelmeket, a verseny erősödik, és házhoz jön minden vállalkozás számára. A versenyképesség napjainkra mind az egyes vállalatok, mind az ágazatok, mind a nemzetgazdaságok, de még a nemzetközi integrációk számára is kulcskérdéssé vált. Bár a versenyképesség közgazdasági definiálásáról izgalmas viták folynak<sup>7</sup>, a lényegét mindenki érti: megszerezni és megtartani a vevőket, minél jobban és olcsóbban kielégítve szükségleteiket.

A versenyképesség kulcstényezője a legtöbb vélemény szerint a termelékenység alakulása, vagyis az, hogy egységnyi erőforrás felhasználásával az adott gazdálkodó (vagy akár földrajzi régió) mennyi új értéket képes előállítani. A kilencvenes években e téren az Amerikai Egyesült Államok járt az élen.

Az amerikai termelékenység növekedése egyrészt azért volt különös, mert igen hosszán – több mint tíz éven keresztül – tartott, másrészt ez a nagyarányú és tartós növekedés csak a gazdaság néhány szektorára – elsősorban a szolgáltatásokra – koncentrált.

Az Európai Unió vezetői is felismerték, hogy az információtechnológiai lemaradás termelékenység, versenyképesség romláshoz vezet, s rövidesen az európai életminőség romlását is okozhatja. Bár az EU korábbi 15 tagországa kedvezőbb termelékenységi mutatókkal rendelkezett a skálaintenzív termékek és a tudásigényes feldolgozóipari ágakban, összességében a termelékenység növekedése elmaradt az USA mögött. O'Mahoney és van Ark e témában a Bizottság részére készített tanulmánya<sup>8</sup> rámutat az okokra is (*1. táblázat*).

Az ICT termelő szektorok termelékenysége mind az USA-ban, mind az Európai Unióban magas és gyorsuló növekedést mutatott az elmúlt években. Egyedül a szolgáltatásoknál figyelhető meg az USA-ban csökkenés, azonban ennek a csoportnak alacsony a foglalkoztatásban betöltött szerepe. Az unióban az ICT-t intenzíven használó szektorok termelékenysége

Munkatermelékenység és hozzáadott érték (%)

	1990-1995		1995-2001		Hozzáadott érték (1999)	
	Évi átlagos növekedési ütem				Megoszlás	
	EU	USA	EU	USA	EU	USA
Összesen	2,3	1,1	1,7	2,2	100	100
ICT* termelő szektorok	5,9	8,1	7,5	10,0	6,2	7,7
ICT termelő ipar	8,4	46,1	11,9	23,7	1,3	2,7
ICT termelő szolgáltatás	4,8	2,4	5,9	1,8	4,9	5,0
ICT használó szektorok	2,0	1,2	1,9	4,7	30,2	34,6
ICT használó ipar	2,4	-0,6	1,8	5,3	23,3	29,5
ICT használó szolgáltatás	1,8	1,6	1,8	5,3	23,3	29,5
Nem ICT szektorok	2,1	0,3	1,0	-0,2	63,6	57,7
Nem ICT ipar	3,6	2,7	1,6	0,3	13,6	10,6
Nem ICT szolgáltatás	1,2	-0,5	0,5	-0,3	38,3	36,5
Nem ICT egyéb	3,2	1,2	2,1	0,7	11,7	10,6

\* = az ICT termelő és használó szektorok listáját ld. a Függelékben.  
 Forrás: O'Mahoney és van Ark alapján Liikanen (2004) számításai.

szinten maradt, míg az USA-ban ezeké gyorsan emelkedett. Különösen nagy az eltérés a szolgáltató ágazatoknál. A nem ICT-szektorok (amelyek nem termelik, és nem használják intenzíven az információ-technológiát) csökkenő növekedést mutattak mindkét régióban.

A magyar infokommunikáció és a versenyképesség

A magyar versenyképesség – a termelékenység emelkedésének köszönhetően – a kilencvenes évek közepétől jelentősen javult az átmenetet követő mélyponthoz képest. Ez a javulás az ezredforduló táján tört meg, részben a munkabérek termelékenységnél gyorsabb emelkedése, részben a forint árfolyamának megerősödés miatt. A folyamathoz a világgazdasági dekonjunktúra miatt lelassult növekedés is hozzájárult.

A kérdés most az, hogy a magyar gazdaság versenyképességét milyen eszközökkel lehet ismét tartósan növekvővé tenni. Árfolyam lépések a gazdálkodók egyes csoportjainál lehetnek hatásosak, másoknál éppen versenyképesség rontóak, de biztos, hogy egy-egy lépés hatása csak rövid távú, átmeneti. A termelékenység emelkedését meghaladó bérnövekedés természetesen fenntarthatatlan, de az unióstól számottevően és tartósan elmaradó kereseteket sem fogja elfogadni a

1. táblázat társadalom. Így csak a termelékenység növelése, vagyis egységnyi munkaerővel nagyobb hozzáadott érték előállítás maradá járható útként. Mint az NFH által megrendelt kutatássorozat korábbi fázisában Szalavetz<sup>9</sup> már kifejtette, a megújulás, korszerűsödés nem csupán a technológiai iparok sajátja.

Korábban már röviden hivatkoztunk O'Mahoney és van Ark tanulmányára. Ez a kutatás annak okait próbálta feltárni, hogy miért maradt le az elmúlt évtizedben az Európai Unió versenyképessége az USA mögött. A kutatás azt állapította meg, hogy bár az uniós tagállamai számos területen gyorsabban növelték termelékenységüket a tengerentúli versenytársnál, komoly lemaradásuk van a modern információs technológiát felhasználó ágazatok terén. Bár a magyar és a

bővítés előtti EU gazdaságai között nem volt növekvő a termelékenység eltérése, a magyar lemaradás olyan nagy, hogy a felzárkózási ütem nyilván csak a leghatékonyabb szektorok súlyának növelésével gyorsítható (2. táblázat).

2. táblázat

A hozzáadott érték termelésének megoszlása a gazdaság főbb ágaiban (%)

	Magyarorsz. 2001	USA 1999	USA 2001
Mezőgazdaság	3,73	2,37	1,40
Bányászat	0,23	0,66	1,38
Feldolgozóipar	21,83	19,71	14,11
Villamos energia-, gáz- és vízellátás	3,09	2,16	2,20
Építőipar	5,55	5,44	4,76
Kereskedelem, vendéglátás	13,41	14,56	18,12
Szállítás, raktározás, távközlés, posta	8,22	7,06	6,56
Pénzügyi és gazdasági szolgáltatások, ingatlanügyletek	20,68	26,39	30,62
Közösségi szolgáltatások	23,27	21,64	22,01
Szolgáltatások összesen	65,57	69,66	77,31
Összesen	100	100	100

Forrás: OECD STAN adatbázis.

**A hozzáadott érték megoszlása az ICT osztályozás szerint (%)**

	Magyaro. 2002*	USA 1999	EU 1999	Írorsz. 1999	Portugália 1999
ICT termelő ipar	2,3	2,7	1,3	6,6	0,9
ICT termelő szolgáltatások	8,3	5,0	4,9	5,9	4,1
ICT használó ipar	6,2	5,1	6,9	7,7	4,7
ICT használó szolgáltatások	28,7	29,5	23,3	22,0	25,0
Nem ICT ipar	23,2	10,6	13,6	19,8	13,2
Nem ICT szolgáltatások	16,9	36,5	38,3	25,4	37,2
Nem ICT egyéb	14,4	10,6	11,7	12,6	14,8

\* = csak a kettős könyvvitelt vezető vállalkozások adatai alapján.

Forrás: O'Mahoney & van Ark, GKI Rt. számítások KSH adatok alapján.

A táblázatból látszik, hogy az USA az ICT termelő ipar és az ICT használó szolgáltatások terén élvez határozott előnyt Európához képest. A kis tagországok között világosan kirajzolódik az ír elektronikai gyártóipari specializáció és a portugál lemaradás mind az ITC termelés, mind a felhasználás terén. Ebben a metszetben a magyar helyzet nem nevezhető rossznak. A hazai gazdaság az ICT termelő szolgáltatásokban mutat szakosodást, de nincs lemaradva sem az ICT termelő iparban, sem az ICT használó ágazatok arányát tekintve. Valószínűleg az elmúlt évek tartós és jelentős hazai termelékenység-növekedésének is itt az egyik magyarázata.

**Fajlagos mutatók ICT használat szerint, Magyarországon (Folyó áron, ezer forint/fő)**

	1995		2002	
	Hozzáadott érték	Működő tőke	Hozzáadott érték	Működő tőke
ICT termelő ipar	313,5	1 861,4	1 676,2	8 093,1
ICT termelő szolgáltatások	477,1	4 453,1	3 823,7	16 327,1
ICT használó ipar	298,2	866,7	1 036,1	4 834,0
ICT használó szolgáltatások	315,3	713,3	2 614,4	34 767,9
Nem ICT ipar	557,3	2 965,9	2 398,6	10 295,5
Nem ICT szolgáltatások	320,4	3 919,8	1 908,1	14 336,7
Nem ICT egyéb	203,5	1 062,5	1 921,9	10 607,9
Összesen	355,4	2 820,5	2 149,6	16 411,4

Forrás: GKI Rt. számítások KSH adatok alapján.

Bár a három gazdaság szerkezetében szembeszökő, hogy a szolgáltatások aránya a legtermelékenyebb USA-ban a legmagasabb és nálunk a legalacsonyabb, a különbség mértéke önmagában még nem tűnik elégséges magyarázatnak a versenyképességben mutatkozó eltérésekre. A magyarázatot az uniós vizsgálatok az infokommunikációs technológiákhoz való viszony vizsgálatával találták meg, érdemes tehát ilyen szempontból megnézni a magyar gazdaság szerkezetét is.

A következőkben kissé részletesebben bemutatjuk az O'Mahoney és van Ark által folytatott vizsgálatot és hozzáillesztjük a magyar adatok elemzését is.

*Infokommunikációs technológiát termelő és használó ágazatok*

Az uniós szakértők többféle metszetben tekintették át a gazdaság szerkezetét. Az infokommunikációs technológia szerinti osztályozás aszerint csoportosította a gazdasági ágazatokat, hogy termelik-e, intenzíven használják-e az információs technológiákat, illetve többé-kevésbé közömbösek irántuk. (Az ágazatok besorolását ld. a Függelékben).

Az osztályozás az OECD gyakorlatára épül.<sup>10</sup> A ICT termelő ipar és szolgáltatás definiálása viszonylag egyszerű, azonban minden gazdálkodási ágazat használ kisebb-nagyobb mértékben információtechnológiát. A felosztás ICT használó és nem ICT ágazatokra egy USA-ban készült tanulmány alapján készült az ágazatok ottani infokommunikációs technológiai beruházásai és használati intenzivitása alapján. Az uniós tanulmány két ok miatt vette át ezt az osztályozást. Egyrészt nehezen lehet ICT beruházási adatokhoz jutni az unióban, s ezt mi is elmondhatjuk a magyar statisztikákról. Másrészt az USA információtechnológiai vezető szerepéből ésszerűen azt lehet feltételezni, hogy az ottani ICT használat megoszlása technológia lehetőségeket jelent, amit más országok vagy kihasználnak, vagy nem. Ez az érv a magyar gazdaságra már gyengébb, de jelenleg nem tudunk megbízhatóbb osztályozást készíteni az ágazatok infokommunikációs technológia használatáról. Harmadik okként az osztályozás átvételére hozzátehetjük: így módunk nyílt a nemzetközi összehasonlítás elvégzésére.

A 3. táblázatban az unió és az Egyesült Államok adatai mellett feltüntettük két – hozzánk méretben hasonló, de igencsak eltérő fejlődési pályán haladó – EU tagállam adatait is.

5. táblázat

**A hozzáadott érték megoszlása IT munkaerő használat szerint (%)**

	Magyaró. 2002*	USA 1999	EU 1999	Írorsz. 1999	Portugália 1999
IT termelő szolgáltatások	1,5	2,3	1,9	3,2	0,9
IT termelő ipar	0,0	0,5	0,2	3,4	0,0
Dinamikus IT használók	49,4	48,0	42,0	44,5	40,5
Egyéb IT használók	49,2	49,3	55,9	48,9	58,6

\* = csak a kettős könyvvitelt vezető vállalkozások adatai alapján.  
 Forrás: O'Mahoney & van Ark, GKI Rt. számítások KSH adatok alapján.

USA-ban, mint Európában. Ugyanakkor az is látszik, hogy Magyarország nem áll rosszul e téren, sőt igen csak magas a dinamikus IT használó ágazatok hozzájárulása a GDP előállításához. Viszont az IT termelés hozzáadott értékét tekintve jelentősen elmaradunk Írország és az USA mögött, tehát a magyarországi szoftver-nagyhatalomról tett kijelentések túlzónak tekinthetők.

6. táblázat

**Fajlagos mutatók IT szaktudás szerint**  
 (Folyó áron, ezer forint/fő)

	1995		2002	
	Hozzáadott érték	Működő tőke	Hozzáadott érték	Működő tőke
IT termelő szolgáltatások	798,7	-936,1	2 338,8	6 712,5
IT termelő ipar	425,8	631,5	-58,8	8 417,6
Dinamikus IT használók	566,0	6 626,3	4 050,1	39 176,2
Egyéb IT használók	281,2	1 723,1	1 445,7	8 239,2
Összesen	350,2	1 723,1	2 121,1	8 239,1

Forrás: GKI Rt. számítások KSH adatok alapján.

A 6. táblázatból világosan kirajzolódik, hogy nem az információtechnológia gyártására, hanem egyéb szakterületen való felhasználására szakembereket foglalkoztató ágazatok termelékenysége tudott a leggyorsabban emelkedni az elmúlt években. (A vizsgált időszakba beleesik a világméretű IT válság időszaka is.)

A számítástechnikai tevékenység ágazat (IT termelő szolgáltatás) az elmúlt évtized közepén még adósságból élt, ezt mutatja a negatív működő tőke.

A leginkább szembeszökő jelenség az ICT használó szolgáltatások működő tőkéjének átlagot jelentősen meghaladó növekedése. Itt a kereskedelmi láncok és a privatizált bankok fejlesztésére fordított óriási pénzek jelennek meg. Igen kedvező, hogy a jelentős technológiai beruházások ebben az ágazatcsoportban a foglalkoztatásban való részesedés növekedésével jártak együtt. Ezzel pont ellentétesen alakult a nem ICT-használó ágazatok helyzete: mind a gazdálkodásban lekötött tőkéből, mind a foglalkoztatásból való részesedésük csökkent (4. táblázat).

Míg a szolgáltatások közül Magyarországon is az infokommunikációs technikához közelálló termelékenysége bizonyult magasabbnak, az iparban már éppen a nem ICT használó ágazatok termelékenysége lett a legmagasabb. Nem gondolom, hogy a hazai iparra más hatékonysági szabályok lennének érvényesek, mint a vizsgált régiókéra, a magyarázatot inkább abban láthatjuk, hogy az információs technológiát termelő és használó ipar tőkeellátottsága jóval a nem ICT iparé alatt marad.

Bár a külföldi befektetők igen sok működő tőkét hoztak a magyar gazdaságba, a GKI Rt. vállalkozó felméréseinek tapasztalatai szerint a tőkehiány általános gond maradt a hazai vállalkozások körében. Mivel a fenti csoportosítás az amerikai információtechnológiai beruházások mértéke szerint sorolta be az ágazatokat, érdemes másfajta osztályozás szerint is megnézni, hol áll infokommunikációs technológiák használatával a magyar gazdaság.

**IT foglalkozások**

Az 5. táblázat aszerint csoportosítja az ágazatokat, hogy milyen mértékben alkalmaznak IT szakembereket. Az IT foglalkozásokat angol és amerikai vizsgálatok során definiálták, a számítástechnikai mérnökök, programozók, operátorok, adatfeldolgozók tartoznak ide. Az uniós tanulmány szerzői – Peneder korábbi vizsgálatai alapján – négy kategóriába rendezték az ágazatokat az IT szakemberek alkalmazása, szerepe szerint. Így az előzőhöz eléggé hasonló csoportosítást lehetett felállítani, ami nem is igazán meglepő, hiszen az ICT tőke és az IT szakemberek alkalmazása nyilvánvalóan együtt mozog. Valószínű, hogy a magyar vállalatok szakemberállományának szerkezete jobban hasonlít az amerikaiakra és az uniósra, mint az eszközparkja. Az ágazatok besorolását a Függelék tartalmazza.

Az 5. táblázatban is kitűnik, hogy az információtechnológiát használó ágazatok súlya jóval nagyobb az

Viszont az idegen forrásokat már akkor is jól hasznosította. A számítógépgyártás (IT termelő ipar) viszont nagy bruttó termelése dacára nem játszik jelentős szerepet sem a hozzáadott érték termelésben, sem a foglalkoztatásban, de a gazdaságban sem köt le túl sok tőkét. Ráadásul 2002-ben az ágazat veszteségei meghaladták a bérköltségeket, így lett negatív a hozzáadott értéke.

### Néhány következtetés

Magyarországra is igaz O'Mahoney – van Ark tanulmányában szereplő megállapítás: miközben a foglalkoztatottság emelése igen fontos célja kormányzatnak, azt tekintetbe kell venni, hogy az alacsony szakképzettségű munkahelyek számának növelése a munkatermelékenység csökkenésével, így a termelőtevékenység versenyképességének romlásával jár. Ez az ellentmondás elsősorban a munkapiacra újonnan belépők képzettségi szintjének emelésével oldható fel. Ez már csak azért is fontos, hogy a megújuló – infokommunikációs technológiákat használó – ágazatok megtalálják a számukra szükséges képességekkel és képzettséggel felruházott munkaerőt.

Ha a magyar gazdaság fejlődési pályájaként nem az alacsony béreken alapuló versenyképességet választjuk – amit azért a társadalom torkán is le kéne nyomni valahogy –, hanem a fajlagosan magasabb hozzáadott érték előállítását, akkor az információtechnológia minél szélesebb körű használata a növekedés eszköze. A vizsgálatok alapján a magyar gazdaság jelenlegi pozíciói ebben nem is rosszak, de persze lehetne a folyamatokat gyorsítani is.

Az oktatási rendszer átalakításáról már annyiszor volt szó, hogy erre most hely hiányában nem térek ki. Emellett az információtechnológiai és telekommunikációs piac szabályozása az a terület, ahol az államnak beavatkozási lehetősége (sőt: kötelessége) van. Az információtechnológia Magyarországon túlságosan drága, főként az összeköttetések ára túl magas. A Deutsche Telekom leányvállalatának monopóliumát még mindig nem sikerült eléggé korlátozni a vonalas összeköttetések terén. Ez mind a mobilkommunikációt, mind az internetezést korlátozza. Az elmúlt évek próbálkozásainak kudarcra azt valószínűsíti, hogy e téren már nincs mit tenni. Jó volna viszont, ha a legalább a szélessávú mobilkommunikáció piacán érvényesülhetne a valódi verseny, és nem jönne létre olyan regionális piacfelosztás, mint pl. a kábeltelevízióknál.

### Felhasznált irodalom

- Barta Judit – Némethné Pál Katalin – Vanicsek Mária (2000): Az információs társadalom megteremtésének lehetősége Magyarországon és várható hatása a magyar gazdaságra. Növekedéskutató Intézet, Budapest, március.
- Czakó Erzsébet (2004): Az EU versenyképesség felfogása. In: Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után. A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia (Pécs, 2004. október 21–22.) előadásai. MTA.
- Carr, Nicholas (2003): IT doesn't matter. Harvard Business Review, May
- Futó Iván (1997): Információtechnológia a kilencvenes években: áttekintés. Budapest, Magyar Elektronikus Könyvtár
- Gábor András (szerk.) (1997): Információmenedzsment. Aula, Budapest
- Gács János – Havas Attila – Valentiny Pál (2004): A Lisszaboni Folyamatba történő magyar bekapcsolódás lehetőségei, különös hangsúllyal a versenyképesség javítása, az IT, az innováció és az oktatás, a teljes foglalkoztatottság és a társadalmi kohézió területén. A Külügyminisztérium megbízásából készített tanulmány. április
- Hámorei Balázs – Szabó Katalin (2004): Az ipari kapitalizmustól az információgazdaság felé – mi változik és mi nem? Vezetéstudomány. 10. sz.
- Information Society to bring more and better jobs to Europe. Social Agenda, July 2002.
- Az információtechnológiai kezdő vállalkozások támogatási problémái. GKI Gazdaságkutató Rt. Budapest, 2001. május
- Innováció 1999–2001. KSH, Társadalomstatisztika, Budapest, 2003.
- Liikanen, Erkki (2004): Adjustment of Europe's Industries in a Competitive World. CESifo Forum 2
- O'Mahoney, Mary – van Ark, Bart (2003): EU productivity and competitiveness: An industry perspective. European Commission, Enterprise publications
- OECD: Measuring the Information Economy. Paris 2002
- Papanek Gábor (szerk.) (1997): Innovációs stratégiák a magyar gazdaságban. GKI Gazdaságkutató Rt. Budapest
- Papanek Gábor (szerk.) (1999): A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései. OMFB, Budapest
- Rimmler Judit (2001): Modern technika – kreatívabb munka? Közgazdasági Szemle. június
- Rozgonyi-Borus Ferenc (1997): Számítástechnikatörténet, Szeged, József Attila Tudományegyetem
- Schleife, Katrin: Computer Use and the Employment Status of Older Workers – An Analysis Based on Individual Data. ZEW Discussion Papers No. 04-62
- Szabó Katalin (2002): Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban. Közgazdasági Szemle. Március
- Szabó Katalin (2004): Piaci algoritmusok az információgazdaságban. Külgazdaság. Július-augusztus
- Szalavetz Andrea (2004): Iparstratégia és ágazatfejlesztés az EU-tag Magyarországon. EU-Tanulmányok II. kötet. Nemzeti Fejlesztési Hivatal
- Török Ádám (2004): Buborék és kristálygömb. Az új gazdaság fogalmáról és gazdaságfejlődési szerepéről. Magyar Tudomány, 2. sz.
- Z. Karvalits László (2000): Az informatika társadalomtörténetét ír. Az első számítógépektől az internetig. História, 1. sz.

**Függelék**

**ICT osztályozás**

**ICT termelő ipar:**

- 30 Számítógépgyártás
- 313 Szigetelt vezeték, kábel gyártása
- 321 Elektronikai alkatrész gyártása
- 322 Ipari híradástechnikai termék gyártása
- 323 Híradástechnikai fogyasztási cikk gyártása
- 331 Tudományos műszer gyártása

**ICT termelő szolgáltatás**

- 64 Távközlés, posta
- 72 Számítástechnikai tevékenység

**ICT használó ipar**

- 18 Ruházati ipar
- 22 Kiadó- és nyomdaipar
- 29 Gép- és berendezésgyártás
- 31 (313 nélkül) Villamosgép, készülék gyártása
- 33 (331 nélkül) Műszeripar
- 35 Egyéb járműipar
- 36, 37 Egyéb feldolgozóipar

**ICT használó szolgáltatás**

- 51 Nagykereskedelem
- 52 Kiskereskedelem
- 65 Pénzügyi tevékenység
- 66 Biztosítás
- 67 Pénzügyi kiegészítő tevékenység
- 71 Kölcsönzés
- 73 Kutatás-fejlesztés
- 741-743 Jogi, technikai és marketing tanácsadás

**Nem ICT ipar**

- 15-16 Élelmiszer és dohányipar
- 17 Textilipar
- 19 Bőr- és cipőipar
- 20 Fafeldolgozás
- 21 Papír ipar
- 23 Kőolajfeldolgozás, koks- és nukleáris fűtőelem gyártása
- 24 Vegyi alapanyag és termék gyártása
- 25 Műanyag- és gumitermék gyártása

- 26 Nem fém ásványi termékek gyártása
- 27 Kohászat
- 28 Fémfeldolgozás
- 34 Közúti járműgyártás

**Nem ICT szolgáltatások**

- 50 Közúti jármű értékesítés, javítás, üzemanyag-kereskedelem
- 55 Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás
- 60 Szárazföldi szállítás
- 61 Vízi szállítás
- 62 Légi szállítás
- 63 Szállítás kiegészítő tevékenység, utazásszervezés
- 70 Ingatlanügyletek
- 748 Egyéb üzleti szolgáltatások
- 75 Közigazgatás, védelem, társadalombiztosítás
- 85 Egészségügyi szolgáltatás
- 90-93 Egyéb közösségi szolgáltatások
- 95 Alkalmazottat foglalkoztató magánháztartás
- 99 Területen kívüli szervezetek

**Nem ICT egyéb**

- 1 Mezőgazdaság
- 2 Erdőgazdaság
- 5 Halászat
- 10-14 Bányászat
- 40-41 Villamos energia-, gáz- és vízellátás
- 45 Építőipar

**IT foglalkozások szerinti osztályozás**

**IT termelő szolgáltatás**

- 72 Számítástechnikai tevékenység

**IT termelő ipar**

- 30 Számítógépgyártás

**Dinamikus IT használók, magas, illetve növekvő IT munkaerő intenzitással**

- 10-14 Bányászat
- 23 Kőolaj-feldolgozás, koks- és nukleáris fűtőelem gyártása
- 24 Vegyi alapanyag és termék gyártása
- 31 Villamosgép, készülék gyártása
- 32 Híradástechnikai termék gyártása

- 33 Műszeripar
- 34 Közúti járműgyártás
- 35 Egyéb járműipar
- 40-41 Villamos energia-, gáz- és vízellátás
- 642 Távközlés
- 65-67 Pénzügyi tevékenység, biztosítás, kiegészítő tevékenységek
- 73 Kutatás-fejlesztés
- 71, 74 Egyéb üzleti szolgáltatások
- 75 Közigazgatás, védelem, társadalombiztosítás
- 80 Oktatás

#### Egyéb IT használó ágazatok

- 1-5 Mezőgazdaság, erdészet, halászat
- 15-16 Élelmiszer és dohányipar
- 17-19 Textil-ruházati, bőr- és cipőipar
- 20 Fafeldolgozás
- 21 Papíripar
- 22 Kiadó- és nyomdaipar
- 25 Műanyag- és gumitermék gyártása
- 26 Nem fém ásványi termékek gyártása
- 27 Kohászat
- 28 Fémfeldolgozás
- 29 Gép- és berendezésgyártás
- 36, 37 Egyéb feldolgozóipar
- 45 Építőipar
- 50 Közúti jármű értékesítés, javítás, üzemanyag-kereskedelem

- 51 Nagykereskedelem
- 52 Kiskereskedelem
- 55 Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás
- 602-603, 61 Belföldi és vízi szállítás
- 63 Szállítás kiegészítő tevékenység, utazásszervezés
- 641 Postai, futárposta tevékenység
- 70 Ingatlanügyletek
- 85 Egészségügyi, szociális ellátás
- 90-93 Egyéb közösségi szolgáltatások

#### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A GKI Gazdaságkutató Rt. leányvállalata a GKI-eNet Kft 2001 óta folytat empirikus kutatásokat az információgazdaság magyarországi alakulásáról. A GKI Rt. ezeket az eredményeket rendszeresen felhasználja különféle kutatásaiban, utójára a Nemzeti Fejlesztési Hivatal részére készült „Az információs technológia növekvő szerepe a versenyképesség erősítésében, különös tekintettel a KKV szektorra” c. tanulmányánál, amely a cikk alapját képezi. A tanulmány készítésében a szerzőn kívül részt vettek még: Butt László, Lemák Gábor, Lőrincz Vilmos, Petri László és Tímár Szabolcs
- <sup>2</sup> Z. Karvalits (2000)
- <sup>3</sup> Erről bővebben ld. Török (2004)
- <sup>4</sup> Carr (2003)
- <sup>5</sup> Pl. Szabó (2002), (2004), Hámori-Szabó (2004)
- <sup>6</sup> Social Agenda
- <sup>7</sup> Az elterjedt értelmezésekről jó összefoglalást nyújt Czako (2004)
- <sup>8</sup> O'Mahoney – van Ark (2003)
- <sup>9</sup> Szalavetz 2004)
- <sup>10</sup> Measuring the Information Economy

NÉMETH Patrícia

## A VERSENYKÉPESSÉG ÉS A KÖRNYEZETVÉDELEM KAPCSOLATA

A versenyképesség napjainkban talán a gazdasági szakirodalomban a leggyakrabban megjelenő szó, akár divatszónak is nevezhetjük. Ugyanakkor ezzel párhuzamosan az is jellemző, hogy nagyon gyakran nem határozzák meg, mit értenek versenyképesség alatt, illetve annak melyik szintjével foglalkoznak. A versenyképességnek legalább az alábbi öt szintje különböztethető meg: nemzetközi, regionális, iparági, vállalati és termék. A versenyképesség különböző szintjei között természetesen vannak kapcsolatok, azok egymástól nem függetlenek. A szerző cikkében elsődlegesen a vállalati és termékszintű versenyképességi szintekkel foglalkozik, amelyek között véleménye szerint különösen erős összefüggés van.

A versenyképességi szint kellően pontos megjelölésének hiánya mellett az is általánosnak nevezhető, hogy a publikációkban, előadásokban a versenyképesség tartalmi meghatározásával is adócsak maradnak. Ez a „kettős” hiány a pontatlanság mellett félreértésekhez, téves következtetésekhez is vezethet. Ennek elkerülése érdekében (is) fontosnak tartom annak megfogalmazását, hogy mit értek versenyképesség alatt, s értelmezésemben ennek mi a tartalma.

A versenyképesség általában egy potenciált, lehetőséget, képességet jelent, azaz a versenyképesség nem foglalja magába a versenyben való „győzelmet” is. Az általánosan vizsgált vállalati területre, szintre vonatkozóan a 2004-ben, Egerben a Közgazdász Vándorgyűlésen Chikán Attila által megfogalmazott definíciót tartom mérvadónak, miszerint „A vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat nyújtani a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandóak megfizetni”. Ebből a meghatározásból külön is kiemelendőnek tartom a társadalmi felelősség normáinak betartása melletti elemet, kritériumot. Napjainkban már aligha vitatható, ha a társadalmi felelősség normái közé, s ott is előkelő helyre sorolom a környezetvédelem, a természeti értékek megőrzése érdekében végzett tudatos

tevékenységet, a fenntartható fejlődés követelményeinek figyelembevételét. Különösen a hosszabb távon gondolkodó vállalkozás esetében a természeti, környezetvédelmi szempontok tudatos figyelembe vétele versenyképessége javítását, tartós megőrzését biztosíthatja. A környezetvédelemmel kapcsolatos társadalmi igények növekedése, a magasabb szintű környezettudatosság a gazdasági fejlődéssel, a társadalmi jólét növekedésével a definícióból a sikerességben is szerepet játszó másik kiemelhető elem – a fizetési hajlandóság – erősödését is eredményezheti.

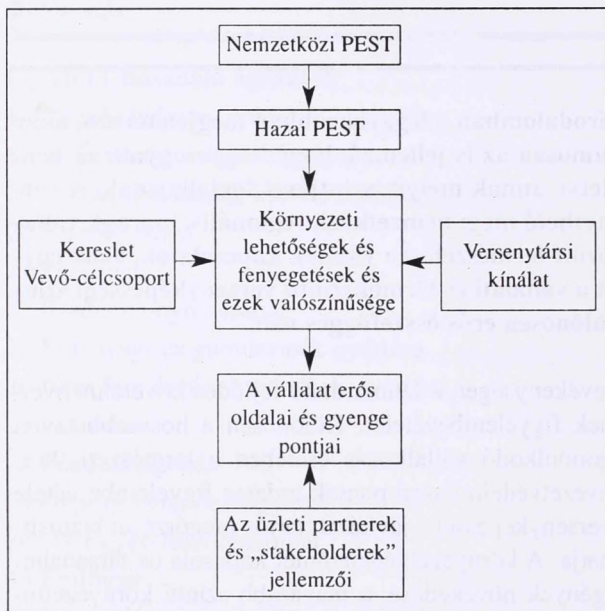
Kutatásom szempontjából a definíció e részét úgy is értelmezhetőnek tartom, hogy a fogyasztók inkább hajlandók a környezeti szempontból pozitívabb termékeket és szolgáltatásokat megfizetni, mint a környezetet jobban károsító, arra negatívabb hatásokkal járó versenytársakat. Ezt a fizetési hajlandóságot (amire a későbbiekben még visszatérek) a szakirodalomban abban a megközelítésben vizsgálják, hogy a fogyasztó mennyivel hajlandó többet fizetni a környezetbarát termékekért.

Egy vállalat, üzleti vállalkozás versenyképességét számos tényező befolyásolja. Ezek között jelentős szerepet játszanak a nemzetközi és a hazai környezetének jellemzői, az azokból adódó lehetőségek, követelmények és kihívások. A vállalati versenyképességgel kapcsolatban több modellt dolgoztak ki, és mutattak be

a szakirodalomban. Míután nem célozom a versenyképességgel való általános és részletes foglalkozás, ezen modellek közül azt emelem ki, amelyben az alapmodell továbbfejlesztése során a legkarakterisztikusabban jelennek meg a környezetvédelem szempontjai. Az 1. ábrán a Hoványi Gábor által bemutatott modellből ennek megfelelően nem térek ki az ott tárgyalt valamennyi új, hatékonyságnövelő menedzsment-módszerre sem.

1. ábra

A vállalat versenyképességének modellje



Ezen alapmodell továbbfejlesztésénél Hoványi Gábor a nemzetközi és hazai PEST helyett a STEEPLE elemeinek alkalmazását tartja indokoltnak. „Ez a politikán-gazdaságpolitikán (political), a gazdasági háttéren (economic), a társadalmi tényezőkn (social), és a jelenlegi, illetve a várható technikai eredményeken (technical) kívül a környezetgazdálkodási (environmental), a jogi, elsősorban nemzetközi jogi (legal), és a képzésből-továbbképzésből, esetleg átképzésből (educational) fakadó követelmények számbavételére hívja fel a figyelmet. A STEEPLE elemei olyan tartalmilag összefüggő, komplex feltételrendszert alkotnak, amelyik többféleképpen alakulhat a jövőben, s ezért háttérként másként és másként befolyásolhatja a vállalatok szűkebb környezetét.” Ez a bővítés jelzi, érzékelteti véleményem szerint a környezetvédelmi szempontok, követelmények fontosságának erősödését, a versenyképességben betöltött szerepének fokozódását. Ez a pozitív irányú változás nem-

csak az elméleti modell-szinten, hanem a gazdasági gyakorlatban is egyre inkább megjelenik, s a vállalati versenyképességet növekvő mértékben befolyásoló tényezővé válik a környezetvédelemhez való viszony.

**A verseny és a környezetvédelem összefüggései**

A modern piacgazdaságok alapintézménye a gazdasági verseny, amelynek keretei között sajátosan megjelennek a természeti környezet, a környezetvédelem aspektusai is. A kapcsolatot, az összefüggéseket, illetve a verseny és a környezetvédelem közötti lehetséges hatásokat általános szinten két megközelítésben – a verseny funkciói és a verseny tényezői oldaláról – indokolt feltárni, összefoglalni. A piacgazdaságú fejlődési modellben a verseny hármaskörű funkciója következtében játszik alapvető szerepet a gazdaságban. Ezen hármaskörűt tekintve a verseny nem helyettesíthető hatékonyan, illetve eredményesen mással. A verseny három funkciója Vissi Ferenc meghatározása alapján az alábbi:

- A *jóléti funkció*, ami azt jelenti, hogy a verseny az egyéneknek, mint fogyasztóknak olyan választási lehetőséget biztosít a jövedelmük elköltésékor, amellyel a lehető legnagyobb jólétet érhetik el.
- Az *allokációs funkció*, ami azt jelenti, hogy a verseny meghatározó szerepet játszik abban, hogy a termelők a fogyasztók igényeihez igazodva tervezik meg beruházásaikat, termelésüket, illetve a fejlesztéseket a vásárlók által igényelt termékek gyártására fókuszálva valósítják meg.
- A *hatékonysági funkció*, ami azt jelenti, hogy a vállalatokat a lehető legalacsonyabb ráfordítások elérésére ösztönzi, sőt kényszeríti a fogyasztó pénzének megszerzéséért folyó küzdelem, a versenyben való sikeres helytállás. (A versenynek ez a funkciója álláspontom szerint közvetlenül kapcsolatba hozható az úgynevezett „öko-hatékonyság” témakörével, amivel a későbbiekben foglalkozom.)

A gazdasági verseny fenti három funkciójának érvényesüléséről első megközelítésben akár az is állítható, hogy az egyidejűleg a környezetvédelem céljait is szolgálja. Ezt az állítást azzal támaszthatnánk alá az első funkciót illetően, hogy a „jólét”-nek természetes része a fogyasztó magas környezeti minőség melletti életlehetősége. Ha pedig a fogyasztó a minél tisztább természetet, a legkevesebb szennyezett környezetet is magában foglaló jólétet igényli, akkor a verseny allokációs funkciója biztosítja a termelés, a beruházások

ezen igényhez igazodó alakulását. A harmadik, a hatékonysági funkcióból következő legalacsonyabb ráfordítás elérésére irányuló kényszer pedig a felhasznált anyag és energia csökkenése esetén automatikusan kisebb környezetterhelést, a természet kisebb mértékű „igénybevételét” eredményezi. Bár – különösen elméletileg – az állítás jelentős igazságtartalommal bír, a valóság alaposabb elemzése után sokkal összetettebb és ellentmondásosabb viszony állapítható meg a gazdasági verseny és a környezetvédelem között. Ennek egyik alapvető oka, hogy a gazdasági versenyben és funkciói működésében a környezeti externáliák önmaguktól tényleges szerepet nem játszanak.

A verseny jóléti és allokációs funkciója pozitív környezeti hatást csak *nagyfokú társadalmi és egyéni környezetvédelmi tudatosság* esetén fejthet ki. Nem osztom ugyan teljesen azt az álláspontot, mely szerint a „környezetvédelem a gazdagok luxusa”, de objektív tényként szükséges azzal számolni, hogy a környezetvédelemmel kapcsolatos jelentős beruházások, a környezetbarát technológia és termék költségvonzatai igen nagyok is lehetnek. Az ezekhez szükséges forrásokkal az elmaradott, szegény országok csak töredékében rendelkeznek, s emellett a tudati feltételek is hiányosak. Ezért azt az álláspontot elfogadhatónak tartom, hogy a gazdagabb, fejlettebb országoknak (amelyek egyébként a környezetkárosításban is nagyobb szereppel bírtak) többet lehet és kell tenniük. Ugyancsak akadályozhatják a környezetbarát magatartást az egyes országok legszegényebb rétegeinél is az anyagi okok. Ahol a lakosság általános környezettudata még elég alacsony, s igen jelentős rétegeknél pedig ettől is elmaradnak a drágább környezetbarát termék választásához szükséges anyagi forráslehetőségek, csak hosszú távon lehet a keresletalakulás környezetvédelmi szempontból pozitív allokációs hatásának kibontakozásával számolni.

A verseny *hatékonysági funkciója* az, ami rövidebb távon is elősegíti a környezetvédelmet, illetve megfelelő állami lépésekkel annak „szolgáltatába állítható”. Az a tény, hogy a gazdasági verseny, a profitérdek a vállalkozásokat a költségek minél alacsonyabb szintjének elérésére kényszeríti, az anyag- és energiafelhasználás, s így a környezet igénybevételének, terhelésének csökkentése irányába hat. (A jelen cikkben nem foglalkozom részletesen a legutóbbi évek nemzetközi szakirodalmában nagy teret kapott „nyer-nyer” modell bemutatásával, de indokoltnak tartom utalni arra, hogy annak gyakorlati megvalósítási lehetősége véleményem szerint a verseny e funkciójával van össz-

szefüggésben.) A ténylegesen realizálódó környezeti hatás egyetlen konkrét input tényező esetében vizsgálva valóban egybeesik a jelzett iránnyal. Nem jutunk azonban ilyen egyértelmű eredményre akkor, ha a helyettesítési lehetőségeket, valamint a környezetterhelés igen eltérő költségkövetkezményeit (amelyek között a nulla is előfordul) figyelembe véve vizsgáljuk a ténylegesen realizálódó környezeti hatást. A nem egyetlen konkrét elemre, hanem a vállalkozás teljes lehetőségtárára vonatkoztatva a hatáselemzést, az állapítható meg, hogy a verseny hatékonysági funkciója a környezetvédelem helyett kifejezetten környezetkárosítást, környezetterhelést növelő „eredményt” is produkálhat.

Az államok intézkedései, az árak és költségek környezetvédelmi érdekeket közvetítő, érvényesülését elősegítő befolyásolása, az externáliák internalizálása nélkül a verseny környezeti szempontból a hatások eredőjében negatív eredményt is mutathat. Miután azonban a gazdasági verseny nélkül nem valósulhat meg a társadalom és a gazdaság optimális fejlődése, a környezetvédelem céljai generálisan nem akadályozhatják a verseny funkcióinak érvényesülését, megvalósításukhoz piac-, illetve versenykonform megoldásokat kell keresni. Ugyanakkor a Föld, az emberiség jövője érdekében megvalósítandó fenntartható fejlődési modell követelményeinek érvényesítése nem rendelhető a „szabad verseny” alá. A kétféle „érdekkör” egyidejű érvényesüléséhez a versenypolitika és a környezetvédelmi politika „összehangolása” is szükséges. Az államoknak tehát témánk szempontjából egy olyan összehangoló szerepet is tulajdoníthatunk, amelynek során a szükséges és megfelelő kompromisszumok megtalálását is biztosítja.

A verseny és a környezetvédelem viszonyának, összefüggéseinek másik általános megközelítési lehetősége a verseny tényezőinek oldaláról adódik. Ebből a szempontból a klasszikusnak tekinthető „Porter gyémánt” elemeit (szektoron belüli verseny, helyettesítő termék, potenciális versenytársak, a vevők és szállítók alkupozíciója) célszerű sorra venni. A versenytényezőket környezetvédelmi szempontból nézve véleményem szerint az alábbi összefüggések állapíthatók meg.

Az öt versenytényező közül központiak, bizonyos szempontból alapvetően jellemzőnek a *szektoron belüli verseny*, az azonos profilú vállalkozások közötti konkurenciaharc tekinthető. Ennek környezetvédelemmel kapcsolatos összefüggését úgy célszerű vizsgálni, hogy a vállalkozásokat két nagy csoportra oszt-

juk. Az egyik csoportba az ún. öko-ipar vállalkozásai sorolhatók, amelyek kínálata a környezetvédelmet biztosító termékeket (gépek, berendezések, eszközök stb.) és szolgáltatásokat foglalja magában. Miután ezeknek a vállalkozásoknak a tevékenysége alapvetően a környezetvédelmet szolgálja, szektoron belüli versenyük szerepe arra „korlátozódik”, hogy melyikük tudja a fogyasztók környezetvédelmi termékek iránti igényét jobb minőségben, alacsonyabb áron és hatékonyabban kielégíteni. A másik csoport (ahová az összes többi vállalkozás sorolható) esetében már szélesebb és összetettebb a környezetvédelem és a verseny kapcsolata. Az, hogy a környezetvédelmi szempontok adott konkrét piacon folyó versenyben milyen súllyal szerepelnek, több tényező együttes hatásának következménye. Minél magasabb szintű a fogyasztók környezettudatossága, a szektoron belüli versenyben annál inkább tényező a vállalkozások környezeti magatartása, termékeik környezeti hatása. Nagy általánosságban az állítható megítélés szerint, hogy míg hosszú távon a szektoron belüli versenyben a természetre, a környezetvédelemre nagyobb figyelmet fordító vállalkozások esélyei jobbak, addig rövid távon ezek akár versenyhátrányba is kerülhetnek (például a környezetvédelmi beruházások árnövelő hatása miatt) a kevésbé környezetbarát magatartást tanúsító vállalkozásokkal szemben.

A *helyettesítő termékek* versenytényező környezetvédelmi vetülete két szempontból jelenthet figyelembe veendő tényezőt a vállalkozások számára. Az öko-ipar szereplői számára az elsődleges kérdés ebből a szempontból az, hogy az általuk kielégített környezetvédelmi igényt mások milyen feltételekkel és eltérő termékekkel elégíthetik ki. Sokkal szélesebben pedig úgy merülhet fel a kérdés, hogy van-e, és milyen helyettesíthetőség a környezetbarát és a környezetkárosító termékek között. Sajnos ma még nem adható a kérdésre egyértelműen az a válasz, hogy a környezetbarát termékeket nem helyettesíthetik a természetet akár jelentősen károsító termékekkel is. Ugyanakkor a vállalkozásoknak egyre inkább számolniuk kell azzal, hogy új és környezetbarátabb helyettesítő termékek versenye jelenhet meg.

A *potenciális versenytársak* versenytényező erőssége, az új belépők fenyegetése részben attól is függ, hogy az állam a különböző piacokon való belépéshez milyen környezetvédelmi feltételek teljesítését írja elő. Ha például a már piacon lévő, működő vállalkozásokhoz viszonyítva új előírások lényegesen magasabb követelményeket határoznak meg a piacra lépéshez,

akkor nemcsak a versenytényező erősségét gyengítheti le az állam, hanem a pótlólagos környezetvédelmi beruházások „ösztönzőtsége” is csökkenhet. Megfelelő piacralépési szabályozás esetén viszont a vállalkozásoknak folyamatosan számolniuk kell azzal, hogy új eljárásokat, hatékonyabb eszközöket kínáló versenytársak jelennek meg a piacon. Általánosan pedig minden vállalkozásnak figyelembe kell vennie környezeti magatartásának alakításánál, hogy bármikor piacra léphetnek a környezetbarátabb termékeket kínáló vállalkozások.

A *vevők alkupozíciójának erőssége* versenytényező súlyát elsősorban az határozza meg, hogy milyen a társadalom egésze környezettudatosságának szintje. A versenyben részt vevő vállalkozásokra környezetvédelmi tevékenységük fejlesztése irányába ugyanis igazán komoly erővel és tartósan az hat, ha a fogyasztók döntő többsége (vagy legalább nagy részük) igényli, választásánál előnyben részesíti a környezetbarát termékeket, szolgáltatásokat. Az állam ebből a szempontból kiemelkedő szereppel rendelkezik, mert mint igen jelentős és erős alkupozíciójú vevőnek a közbeszerzéseknél támasztott igényei vásárlásainál szélesebb körben hatnak.

A *szállítók alkupozíciójának erőssége* versenytényező környezetvédelmet javító hatása a gyakorlatban elsősorban akkor jelentkezik, amikor egy olyan termelő van jó pozícióban, amelyik környezetbarát termékeket állít elő. Ebben az esetben megkövetelheti a környezetbarát forgalmazást és kezelést a vevőtől, a kereskedelemtől.

### A környezetvédelmi és versenyszabályozás kapcsolata

Az elmúlt években mindkét terület magyarországi szabályozásában az egyik fő meghatározó tényező az Európai Unió jogharmonizációs követelmény volt. Egyrészt ebből, másrészt abból a tényből következően, hogy 2004 májusától már Magyarországon is közvetlenül alkalmazni kell a közösségi jogot, célszerű az általános kapcsolatot az EU jellemzőinek összefoglalásával bemutatni.

A versenyt már kezdettől fogva úgy említi a Római Szerződés, mint a Közösség lényeges célját, fontosságát a közös piac szempontjából sohasem kérdőjelezték meg. Az eszközökkel és készséggel rendelkező Bizottság és az érdekelt magánfelek a versenyjogot hamarosan a közösségi jog legfejlettebb területévé tették.

A környezetvédelmet ezzel szemben az eredeti Szerződés még csak nem is említi, lépésről lépésre kellett tért nyernie. 1972-ben a párizsi csúcserkeztelen az államfők elfogadták, hogy a gazdasági fejlődésnek a környezetvédelmi követelményekkel összhangban kell végbemenni. 13 évvel később az Európai Bíróság (a 240/83. számú Procureur de la Republique v ADBHU ügyben) úgy ítélkezett, hogy a környezetvédelem a Közösség fontos célja. 1987-ben a Single European Act (Egységes Európai Okmány) speciális, környezetvédelemmel foglalkozó rendelkezéseket fűzött a Szerződéshez. Napjainkra egyértelműen rögzítették, hogy a környezet védelme a Közösség fontos célkitűzése. A Római Szerződésbe kiegészítésként beiktatott „XVI. CÍM A KÖRNYEZET” fejezetben a 130. r. cikkely (2) bekezdése rögzíti, hogy „A Közösség környezetvédelmi politikája magas szintű védelemre irányul, figyelembe véve a Közösség különböző régióinak eltérő helyzetét. Ez a politika az elővigyázatosság elvén és a következő elveken alapszik:

- a környezetkárosítást megelőző akciókkal kell elhárítani,
- a környezetkárosítást keletkezésének helyén kell megszüntetni,
- fizetnie a károkozónak kell.

A környezetvédelmi követelményeket be kell építeni a Közösség egyéb politikájának meghatározásába és annak végrehajtásába.”<sup>1</sup> Ebből egyértelműen az következik, hogy a környezeti dimenziókat a versenypolitikának – mint az egyik egyéb politikának – is figyelembe kell vennie.

A versenypolitikában közösségi szinten általában az alábbi területeket, témaköröket különböztetik meg:

- kereskedelmi jellegű állami monopólium,
- antitröszt,
- kizárólagos jogok,
- állami támogatás,
- tisztességes verseny.

Ezen témakörök és a környezetvédelem kapcsolata eltérő nagyságrendű, különböző erősségű kölcsönhatással, függőséggel jellemezhető. A versenypolitikai területek közül véleményem szerint a vállalatokra vonatkozó szabályok mellett az állami támogatással való foglalkozás is indokolt. A tagállamokra vonatkozó másik két terület – a kereskedelmi jellegű állami mo-

nopóliumok és a kizárólagos jogok – szabályai nem rendelkeznek sajátos környezetvédelmi vetületekkel, hatással a vállalati környezetvédelmi tevékenységre.

A versenyszabályozás egyik alapelve a szektorsemlegesség, mert az ágazati sajátosságok alapvetően nem a követelmények, a „játékszabályok” meghatározásánál, hanem a megvalósítás módjában, az alkalmazásban jelenthetnek különbségeket. Az érdekeltek oldaláról többször – ezen belül a környezetvédelem területéről is – felvetődő kérdésre egyértelmű volt a közösségi válasz, hogy generális felmentés egyetlen területnek sem adható. Így a környezet védelmét szolgáló intézkedésekre, illetve az ún. „környezetvédelmi ipar” vagy „öko-ipar” vállalkozásaira is vonatkozik a versenyjog. A verseny funkcióinak érvényesülése (különösen például a hatékonysági funkció következményei) a környezetvédelmi tevékenység, a környezetvédelmi termékgyártó és szolgáltató vállalatok területén is a gyorsabb fejlődést szolgálhatja.

A vállalati környezetvédelmi tevékenység szempontjából a vállalatokra vonatkozó szabályok közül bizonyos szempontból a legjelentősebbnek, illetve a legszélesebben hatónak a *versenykorlátozásra vonatkozó tilalmat* tartom. A Római Szerződés 81. cikkelye kimondja, hogy a közös piaccal összeegyeztethetetlen és tilos minden olyan vállalatok közötti megállapodás, vállalati társulások döntése és összehangolt magatartás, amely alkalmas a tagállamok közötti kereskedelem befolyásolására, és amelynek célja vagy hatása a közös piacon belüli verseny akadályozása, korlátozása vagy torzítása. Ez a széles körű és generális tilalom általánosan, de a környezetvédelem szempontjából esetenként fokozottan a modern gazdaság működését gátolná, akadályozná. Ezért a tilalom alól háromféle mentesítés – a bagatell kartellre, egyedi kérelemre, csoportmentesítéssel – létezett. A tilalom megsértésének és a mentesítések néhány esetével érzékeltethető a környezetvédelmi szempontok érvényesíthetősége és az indokolatlan korlátozások, hivatkozások fő területei. Az Európai Bizottság 2001-ben kiadott, a 81. cikk horizontális együttműködési megállapodásokra való alkalmazhatóságáról szóló iránymutatást tartalmazó közleményében külön fejezetben foglalkozott a környezetvédelmi megállapodások megítélésével. Példaként a versenytársak közötti megállapodás környezetvédelmi okból indokolható tilalom alóli mentesítésére azt az esetet hozta fel, hogy egy háztartási gép közösségi gyártói és importőrei megállapodnak, hogy beszüntetik bizonyos környezetvédelmi feltételeknek meg nem felelő termékek gyártását és importját. A ter-

<sup>1</sup> Az Európai Közösségek jogszabályainak gyűjteménye, I. Alapintézmények 67. pótlap

melést, a fogyasztók választási lehetőségét egyértelműen korlátozó megállapodás a környezetbarátabb termékek pozitív hatásainak mérlegelése alapján, azok nagyobb súlya miatt a mentességi feltételeknek megfelelhet.

Az antitröszt szabályok másik nagy csoportját a *gazdasági erőfölénnyel való visszaélés tilalmi* alkotják. A Római Szerződés 82. cikkelye rögzíti, hogy a közös piaccal összeegyeztethetetlen és tilos a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés a közös piac területén vagy annak egy jelentős részén akár egy, akár több vállalat által, amennyiben ez a tagállamok közötti kereskedelem akadályoztatásához vezethet. Ehhez a tilalomhoz nem kapcsolódik mentesítési lehetőség, így a környezetvédelmi intézkedések, tevékenységek esetében is az indokoltság lehet csak a választóvonal a jogsértés és a jogszerű, nem visszaélő magatartás között. A környezetvédelmi intézkedések gyakorta magasabb termelési költségeket vonnak maguk után. Ha egy erőfölényes helyzetben lévő vállalkozás javítja környezetvédelmi normáit, és ennek eredményeképpen növeli termékének árát, hajlamosak lehetünk azt mondani, hogy árai tisztességtelenül magasak, ezért visszaélést valósít meg. A Bíróság (a 27/76. számú *United Brands vs. Bizottság* ügyben) a túlárazás fogalmát a következők szerint definiálta: „olyan túlzott ár felszámolása, mely a szállított termék gazdasági értékével ésszerű kapcsolatban nem áll”. Ebből kiindulva állítható, hogy amíg egy ár valóban tükrözi a környezetvédelmi intézkedések költségét, túlárazás nem állhat elő. Mivel a termék „környezetbarátsága” minősége részének tekinthető, a magasabb ár a magasabb minőségi színvonallal indokolható és tükrözi a termék gazdasági értékét. Ha azonban az árnövelés mindezzel nem áll arányban, akkor a vállalkozás megsérti a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés tilalmát. Egy másik példához tételezzük fel, hogy egy domináns helyzetben lévő vállalkozás rendkívül hatékony szennyezéskibocsátást csökkentő technológiával rendelkezik. Amennyiben elzárkózik a technológia más számára is hozzáférhetővé tételétől, a 82. cikkely megsértésével vádolható, mert magatartása a műszaki fejlődés fogyasztó számára hátrányos akadályozásához vezet. A fogyasztó számára általában előnyös a környezetvédelem javítása, mert az a termékek jobb „öko-kartonjához” vezet. A környezetvédelmi technológiák műszaki fejlődését gátló vállalkozás megfosztja a fogyasztót ettől az előnytől.

Az antitröszt eljárások harmadik nagy csoportját a *fúziókontroll* alkotja, amelynek elvi alapját az adja,

hogy a hatékony verseny feltételezi elegendő versenytárs létét. A fúziók és közös vállalatok, mivel csökkentik ezek számát, potenciálisan veszélyt jelentenek a hatékony versenyre. Lényeges előnnyel is járhatnak ugyanakkor az innovációk elősegítése és a gazdaságos termelési méretek kialakítása révén. Ugyancsak feltételezhetőnek tartom, hogy a vállalati fúziók egy részének a környezetvédelem szempontjából lehetnek olyan hatásai, amelyek az engedélyezésben jelentős súllyal, pozitívan befolyásolhatják a döntést.

Az Európai Uniónak az *államokra vonatkozó szabályai* között az alapszerződés 87. cikkelye rögzíti, hogy a közös piaccal összeegyeztethetetlen az olyan támogatások nyújtása, amelyek meghatározott vállalati kört vagy ágazatot részesítenek előnyben úgy, hogy ezzel károsítják a versenyfolyamatokat és befolyásolhatják a tagállamok közötti kereskedelmet. Ezt a tagállamok szintjéről folyósított szubvenciókra és egyéb támogatásokra vonatkozó főszabályt, a támogatások tilalmát azonban több kivétel egészíti ki, valamint a Bizottság jogosult arra, hogy mérlegelés alapján meghatározott feltételeknek eleget tevő támogatásokat engedélyezzen. A közösségi szintű alapokból meghatározott régió vagy infrastruktúrafejlesztésekre adott támogatásokra nem vonatkozik az idézett közösségi versenyjog. Mindkét forrás – a közösségi és a tagállamiak – esetében a környezetvédelem bizonyos prioritásokat élvez. Ezért a magyar vállalatok versenyképességének alakulásában is fontos lehet, hogy környezetvédelmi tevékenységük javításához milyen külső forrásokat vettek igénybe, illetve hogyan alakulnak a jövőben igénybe vehető támogatások. Külön érdekes lehet a kis- és középvállalatok versenyképessége szempontjából a támogatás – azon belül a környezetvédelmi követelményeknek való megfelelésüket elősegítő – alakulása. A hazai és a közösségi források együttesen jelentősen bővülnek, az ezekhez való hozzájutás azonban a vállalatok részéről a korábbiaktól eltérő gyakorlatot igényel.

### A vállalkozások környezeti magatartását befolyásoló tényezők

A globális problémák és a káros hatások felismerésével, tudatosításával a fejlett világban megjelent és erősödött az igény a szükséges ellenintézkedések megtételére. A természet rombolása, a környezeti károk csökkentése, a környezetvédelem javítása szempontjából a vállalatokra irányuló hatásokat három csoportra oszthatjuk:

- gazdasági és gazdaságossági tényezők,
- jogi előírások és állami normák,
- társadalmi igények.

Szükséges kiemelni, hogy a három tényezőcsoport nem független egymástól, közöttük kölcsönhatás áll fenn. Emellett az egyes tényezőcsoportok, s azokon belül a különböző tényezők hatása és erőssége országunként és időben is változó.

A gazdasági és gazdaságossági tényezők közé tartozónak tekintek minden olyan vállalati intézkedést, tevékenységet, amelyek az alapvető profitérdekeltség, a költségtakarékosság érdekében történnek. Visszautalok a korábban tárgyalt hatékonysági versenyfunkcióra, mint a piaci siker, a versenyképesség szempontjából „kényszerítő” elemre. A vállalatok által megvalósított anyag- és energiatakarékosság, vagy a szállítások racionalizálása a költségcsökkentés következtében a vállalat versenyképességének (például az árversenyben) és környezetvédelmi (például a környezetterhelés csökkentésével) tevékenységének javítását egyaránt szolgálhatja. Ahhoz viszont, hogy ez a tényezőcsoport erősebb hatású legyen, a tevékenységek minél szélesebb körénél érvényesüljön, a környezeti tényezők, a természeti erőforrások kellően magas „ára”, az igénybevétellel arányos díjainak érvényesítése is szükséges.

A gazdasági és gazdaságossági tényezőcsoport környezetvédelmi tevékenységre és versenyképességre való hatása szempontjából lényeges és többoldalú bővülést jelenthet a „környezetszennyezési piac”, az emissziókereskedelem rendszerének kialakulása és kiteljesedése. A kvóta-kereskedelem a szennyező kibocsátást csökkentő vállalat számára a valószínűsíthető költségmegtakarítás mellett plusz bevételt eredményez, amit versenyképességet javító beruházásra, vagy termékeinek árcsökkentésére is felhasználhat. A nagyobb szennyezési kibocsátáshoz szükséges kvótavásárlás az érintett vállalatok versenyképességét rontó, a környezeti magatartásuk javítására kényszerítő hatású lehet.

Az állami beavatkozásnak alapvetően két nagy csoportja különböztethető meg:

- szabványok, normák meghatározása, előírása,
- közgazdasági eszközök, adók, illetékek alkalmazása.

Az állam környezetvédelmi szabályozásának alapvető célja a két eszközcsoport segítségével a vállalatok, gazdálkodó szervezetek tevékenységében olyan

magatartás „kikényszerítése”, amelyben bizonyos környezeti minőségre vonatkozó normákat mindenki betart. Másképpen fogalmazva az állam célja az, hogy a környezet állapota a megfelelő minőségben tartósan fennmaradjon, s ezt a vállalati tevékenység is segítse elő. Tekintettel az Európai Unió szabályozás hatásának az elmúlt évek magyarországi állami tevékenységére, célszerű elemezni a változásokat, a jelenlegi jellemzőket, valamint a jövőre vonatkozó célokat. A tényezőcsoport az utóbbi években a Magyarországon a vállalatok környezeti magatartásának alakulására irányuló empirikus kutatásokban kiemelkedő fontosságúnak mutatkozott. A hazai törvényi szabályozás, a környezetterhelési díj, az energiaadó, a termékdíjak, vagy az újrahasznosítási követelmények a vállalati környezetvédelmi tevékenységre és versenyképességükre gyakorolt hatása differenciált, esetleg ellentmondásos is lehet. (Nem véletlen, hogy Porter „Versenystratégia” c. munkájában a kormányzatot, mint a verseny egyik tényezőjét is említi.)

A társadalmi igények ugyancsak összetett tényezőcsoportjából három kérdéskört tartok külön részletesebben kiemelendőnek:

- az egyik a társadalom és különböző rétegeinek a környezettudatossága, amelynek általános fejlődése fokozza a vállalatok pozitív környezeti magatartására irányuló általános igényeket, az egészséges környezetért végzett tevékenység image alakító szerepét is növeli,
- a másik a fizetőképesség és fizetési hajlandóság kérdése, ami nagyon differenciáltnak és ellentmondásosnak (a nyilatkozatok és a cselekvés jelentős eltéréseket mutat) mondható, azonban hosszú távon valószínűsíthető azon környezettudatos fogyasztók arányának növekedése, akik a környezeti szempontból kedvezőbb, „zöld termékek” vásárlását helyezik előtérbe,
- a harmadik a különböző környezetvédelmi társadalmi mozgalmak, civil szerveződések szerepe és annak változása.

A vállalati környezetvédelmi tevékenységgel elérhető versenyelőnyök realizálása nagymértékben függ a fogyasztók környezeti tudatosságától, illetve attól, hogy ez a tudatosság milyen mértékben hatja át a tényleges cselekvést, a vásárlásokat is. Véleményem szerint a magyarországi vállalatok környezeti magatartására gyakorolt hatásrangsort, hatáserősséget illetően a jelenleg fejlettebb országokban érvényesülőkhöz való egyre gyorsabb közeledés fogja jellemezni.

## A vállalatok környezeti tudatossága és stratégiái

A vállalatok környezeti tudatossága területén az elmúlt évtizedben Magyarországon is pozitív változások indultak be, azonban összességében a változások üteme elmarad a kívánatosnál. Ezt mutatták például „A magyar vállalatok környezeti tudatossága” (1997) kutatás eredményei, miszerint a lakossággal kapcsolatban a kinyilatkoztatott hajlandóság és a tényleges cselekvés között jelzett eltérés a vállalatoknál még markánsabb lehet. Nem tartom valószínűnek, hogy nagyobb számban található lenne még olyan vállalat, amelyik a környezetvédelem szempontjait, a környezetvédelmi tevékenység szükségességét nyíltan tagadná, vagy figyelmen kívül hagyhatónak minősítené. A tényleges magatartásban ugyanakkor igen differenciált kép rajzolható fel.

A szakirodalomban – különösen a kilencvenes évektől – a vállalatok környezetvédelmi magatartásának, környezetvédelmi menedzsmentjének vizsgálata, elemzése alapján számos különböző csoportosítást, tipizálást találunk. Ugyancsak a kilencvenes években zajlott le az a vita, amelynek központi témája volt, hogy szükségképpen szemben áll-e egymással a környezetvédelmi és a gazdasági érdek. A vitában a Porter által képviselt hipotézis szerint az érdekek kibékíthetők egymással, azaz lehetséges az ún. nyertes-nyertes játéksituáció. Porter szerint az, hogy egy ipar(ág) válaszol a környezeti problémákra, az a teljes versenyképességnek tényleges vezető mutatója lehet (Porter – van der Linde, 1995). Megjegyzem, hogy több empirikus vizsgálat támasztotta már alá a környezetpolitikai szabályozás és a nemzetközi versenyképesség közötti pozitív kölcsönhatás lehetőségét.

A vállalati szinten a kilencvenes években Magyarországon is több kutatásban vizsgálták empirikusan a vállalati környezetvédelmi menedzsment helyét, szerepét, stratégiai kapcsolatát, s ezekből emelek ki példaként az alábbiakban néhány lényeges elemet. A kutatások egyik meghatározó központja a BKÁE Környezettudományi Intézete volt, s „A vállalatok környezeti stratégiáját meghatározó tényezők” c. kutatási program keretében (Csutora M., 1998) az alábbi négy típus megkülönböztetésére került sor a magyar vállalatok körében:

- indifferens vállalati típus,
- innovatívan alkalmazkodó vállalati típus,
- offenzív vállalati típus,
- defenzív vállalati típus.

A „Versenyben a világgal” kutatás keretében két időpontban (1996 és 1999) elvégzett empirikus vizsgálatok által lehetővé tett összehasonlítás miatt érdemes külön kitérni a környezetvédelemmel kapcsolatos alprojektjének eredményeire. A magyar vállalatoknak a „Versenyképesség és természeti környezet” c. alprojektjében való vizsgálata (Boda – Pataki, 1997) során a vállalati környezetvédelmi stratégiák alábbi ötféle ideáltípusából (Roome, 1992) indultak ki:

- a környezetpolitikai szabályozást nem teljesítő közömbösek vagy ellenállók,
- a környezetpolitikai szabályozásnak eleget tevő defenzívek,
- a környezetpolitikai előírásokat túlteljesítő offenzívek,
- a piaci és környezetvédelmi szempontból kiváló vállalkozó szelleműek,
- a vezető újítók.

A két felmérés eltérő mintáinak ellenére az a következtetés levonható volt, hogy a *környezetvédelmi igények erősödése jellemezte a kilencvenes évek időszakát*. A magyarországi iparvállalatok többsége valamilyen formában igyekezett környezetvédelmi tevékenységén javítani, ugyanakkor körülbelül egyharmaduk (lemaradó környezetvédelmi teljesítményű vállalatok) továbbra is teljesen közömbös volt a környezeti kérdésekben. Az empirikus kutatás eredményei – más kutatásokkal is egybevágóan – azt is mutatták, hogy összefüggés van a vállalat által észlelt környezetvédelmi elvárások és a környezetvédelmi teljesítmény között.

„A hazai vállalatok környezeti teljesítményének értékelése” c. kutatás (Kerekes S., 1999) keretében az érintett csoportok befolyását a környezetvédelmi kérdésekben értékelve arra a megállapításra jutottak, hogy a legerősebb hatással a jogszabályalkotók, hatóságok, vállalati vezetők és a tulajdonosok rendelkeznek. Ugyanakkor a stakeholderek közül a gyenge hatásúak közé tartoznak például a fogyasztók, a fogyasztói érdekvédelmi szervezetek, de a sajtó, a széles nyilvánosság is.

## A vállalati környezetvédelmi tevékenység és a marketing kapcsolata

A vállalatok piaci sikerei, jó versenyképességi helyzetének realizálása szempontjából fontos szerepe van a marketingtevékenységnek. Miután a XXI. szá-

zadban a természeti, környezetvédelmi szempontok figyelembevétele egyre meghatározóbb lesz a vállalkozások gazdasági, piaci sikereiben, a marketingben a környezetvédelem növekvő hatása, integrálódása is meghatározó tendenciaként valószínűsíthető. A vállalatok marketingstratégiája és a környezetvédelem kapcsolata szempontjából szükséges kiemelni, hogy *a marketing hosszú távon csak akkor lehet eredményes, ha az egész vállalati tevékenységben érvényesítik a környezetvédelmi szempontokat.* Ha a vállalat indokolatlanul vagy megalapozatlanul csak hivatkozik a környezetvédelemre, akkor ugyan rövid távon átmeneti sikereket érhet el, de hitelessége meggyengülésével hosszabb távon piacot veszíthet. A sikerhez a vállalat környezetorientált politikájának teljes körűnek kell lennie, továbbá a környezetvédelmi céloknak be kell épülniük a vállalat filozófiájába, kultúrájába. *A környezetorientált marketingstratégiának csak egy összefüggő, minden területre kiterjedő vállalati politika lehet a megfelelő alapja.* A másik oldalról ugyanakkor azt is alá kell húzni, hogy a pozitív környezeti magatartással, tevékenységgel megteremtett versenyelőny kellő mértékben csak hatékony zöld marketinggel realizálható.

A zöld marketing annyiban nem különbözik a hagyományos marketingtől, amennyiben célja a fogyasztók (vevők) igényeinek kielégítése és elfogadható nagyságú profit termelése. Az ökomarketing ugyanúgy komplex vállalatirányítási szemlélet és tevékenység, mint a marketing általában, s alkalmazza ugyanazokat a módszereket, eszközöket is. Az alapvető különbséget az jelenti, hogy a **zöld marketing a piac-centrikus gondolkodásmód tartalmát új vonásokkal – a környezetvédelmi kérdésekkel, a környezetcentrikussággal – egészíti ki.** A zöld marketing a környezeti szempontok figyelembevételét követeli meg a társadalmi jólét erősítése érdekében. A hagyományos marketingstratégia úgy változik, hogy a piacorientált vállalatirányításban az ökológia és az ökonómia összhangját biztosítani hivatott ökomarketing hódít teret.

A vállalatok ökomarketing stratégiája, a környezetvédelemmel kapcsolatos tevékenysége a marketing-mixben konkretizálódik tovább. *A marketing-mix egyes elemeinek környezetvédelmi szempontból történő optimális kialakítása és megvalósítása alapvetően függ a vállalat által választott stratégiától, valamint attól, hogy a vállalat egésze (a tulajdonosok, a menedzsment és a dolgozók) mennyire elkötelezett a természet értékeinek védelmében és megőrzésében. A vállalati környezetvédelmi magatartás, az ökomarke-*

*ting-mix elemeinek (4P) kialakításában csak a gazdasági és etikai szempontok, szemlélet együttes alkalmazása vezethet a természet oldaláról megfelelő eredményhez. Visszautalva a versenyképesség definíciójában szereplő társadalmi felelősség elemre, azt húzom alá, hogy az egyoldalú profitmaximalizálásra törekvés, a rövid távú piaci siker lehetősége nem lehet az ökomarketing-stratégia és a marketing-mix meghatározója.*

A termék (product) kialakításának környezeti szempontjainál meghatározó annak figyelembevétele, hogy a természeti környezetet minden fizikai termék a teljes élettartama alatt befolyásolja. A környezetbarát termékek választékának kialakításához a vállalatoknál olyan átfogó koncepcióra van szükség, amely a tervezéstől, a termék születésétől kezdve egészen a végső megsemmisítésig vagy az újrahasznosításig terjed. Az ökomarketing-mix termék eleménél az értékelésnek a fenntartható fejlődés szempontjait figyelembe véve minősíteni kell a technika és a környezet kapcsolatát, valamint azt, hogy az új termék mennyire terheli a környezetet, illetve rontja annak állapotát. Az ökomarketing-mix termék eleménél a cél az, hogy a termék teljes életciklusát figyelembe véve megtalálják a környezet optimális védelmét biztosító módokat. A vállalat termékpolitikájában a környezetvédelem elsősorban a termékfejlesztés útján valósulhat meg. A termékfejlesztés, termékialakítás és gyártás után (mellett) a környezetkímélő felhasználás feltételeinek megteremtésével is foglalkozniuk kell. (Ide tartozik például a használati utasítás, a karbantartás, vagy az időszakonkénti átvizsgálás és beállítás.)

A termék marketing-mix eleménél külön kiemelhető, *jelentős témakör a csomagolás.* A jóléti társadalom fogyasztási modellje, a fejlett piacgazdasági versenyrel párosulva, bizonyos szempontból a legindokolatlanabbul a csomagolás területén terhelte túl a környezetet. Ezért az ökomarketingben a termékek csomagolásánál fokozott igényeket kell támasztani a környezeti szempontok figyelembevételére és érvényesítésére. A csomagolásnál is érvényesíteni kell azt az ökológiai szemléletmódot, amely szerint a naponta átalakuló igényeket takarékos erőforrás-felhasználás és minimális károsanyag-kibocsátás mellett kell kielégíteni. Ez a marketing-mix elem oldaláról azt a követelményt jelenti, hogy olyan csomagolási módokat kell választani, amelyek minimális anyagfelhasználással járnak, valamint olyan anyagokat kell a csomagoláshoz használni, amelyek a környezetre kevésbé károsak és újra felhasználhatók, vagy használat után visszaad-

hatók. Egy Magyarországon végzett felmérés szerint például a csomagolás egyik területén, a palackok esetében a lakosság több mint fele választaná a visszaváltható csomagolást a szénsavas üdítőknél és az ásványvizeknél is. Ezeknél ugyanakkor jelenleg az elmúlt évek negatív tendenciája következtében csak 15% az arány, a visszaváltható alternatíva jórészt hiányzik.

Az *ökomarketing-mix* ár eleme megegyezik a hagyományos marketinggel abban, hogy az árak alakítása a költségek, a piaci viszonyok és a vállalati árpolitikai döntések függvényében történik. (Ismertségük miatt az azonos elemek részletezésével ehelyütt nem indokolt foglalkozni.) A környezetbarát termékek árainak alakulását befolyásoló költségtendenciákat illetően két nagy csoport különböztethető meg. Az egyik irányt azok a környezetkímélő intézkedések hozzák létre, amelyek költségmegtakarítást eredményeznek, a másik – költségnövelő – irányba való elmozdulást pedig a többletráfordítással járó környezetvédelmi lépések okozzák. A környezetvédelem *költségnövelő hatása* alapvetően két fő okra vezethető vissza:

- a környezet védelme pótlólagos, kiegészítő beruházásokat, technikai fejlesztéseket igényel,
- egyre nagyobb körben megszűnik a természet korábbi ingyenes igénybevételének lehetősége.

A termékek költségeit, illetve árait befolyásoló környezetvédelmi tényezők összességében azt jelentik, hogy az *ökomarketing-mix* ár eleméhez a vállalati árpolitika, árképzési rendszer egészében a hagyományostól eltérő mozzanatokat, gyakorlatot kell érvényesíteni. A vállalat pénzügyi, kalkulációs rendszerében ki kell alakítani az *ökomarketing* koncepció pénzügyi megalapozását lehetővé tevő rendszereket, költségtervezési módszereket. Már a termékfejlesztés indító fázisával egyidejűleg fel kell tárnunk például a környezetvédelmi költséghatásokat, a lehetséges megtakarításokat, s az igénybe vehető külső forrásokat (pl. környezetvédelmi alapból, vagy más formában megszerezhető állami vagy Európai Unió támogatásából), vagy az árakban lehetséges a költségekkel való direkt kapcsolattól történő eltérés a zöld termékek javára.

Az *ökomarketing-mix* ár elemével kapcsolatban célszerű a fogyasztók fizetőképességével, illetve fizetési hajlandóságával is foglalkozni, ami korlátként jelentkezhet a magasabb árú környezetbarát termékek eladásánál.

Az *ökomarketing-mix* harmadik, *elosztás, hely (place) elemének* a hagyományos marketingtől eltérő sajátosságai, jellemzői közül a legjelentősebbnek az „egyirányú utca” politikájának megváltozása tekinthető. Míg a hagyományos logisztikai rendszerek alapvetően egyirányúak, jellemzően a termelőtől a végső felhasználó felé irányulnak, addig a környezetvédelem érvényesítése a folyamatok kétirányúvá tételét igényli. Ezzel kapcsolatban egyre bővülő és erősödő követelmények is kialakulnak a termék egész életciklusára vonatkozó felelősség érvényesítése irányában. Az elosztási marketing-mix elem környezetvédő kialakítása a gyártó, a nagykereskedő és a kiskereskedő együttműködését, közel azonos természet iránti elkötelezettségét igényli. Csak az érintettek megfelelő együttműködésével hozhatók létre olyan disztribúciós csatornák, amelyek minimalizálják a szállítási és csomagolási szükségleteket, maximalizálják az újrafelhasználás gazdaságos lehetőségeit. Az *ökomarketing-mix* ezen eleménél önállóan is megjelenő jelentős kérdés a környezetvédő termékek eladási helyének és módszerének kiválasztása, kialakítása. A fogyasztók környezet-tudatosságának szintje és az egyes fogyasztói csoportok közötti nagyarányú eltérések miatt indokolt lehet, hogy a környezetvédő termékeket nem a hagyományos boltláncokban hozzák forgalomba, hanem azok eladására önálló, zöld hálózatot alakítanak ki. Ugyancsak jó megoldás lehet – példái Magyarországon is megtalálhatók – a hagyományos üzletekben „zöld sarkok”, „zöld szigetek” kialakítása.

Az általános *marketing-mix* negyedik, *promóciós elemének* eszközei, módszerei (vásárlási- és nyerevényakciók, bemutatók, különböző árkedvezmények, mintatermékek küldése stb.) az *ökomarketing*ben is többségében azonos módon alkalmazhatók. A legnagyobb és leglényegesebb eltérések a marketingkommunikációban vannak. Az *ökomarketing* kommunikációs tevékenységével szembeni követelmények sokoldalúbbak, mint a hagyományos marketingben. Semmiképpen nem elég, ha a vállalatok csak a termékek környezeti jellemzőivel foglalkoznak, ennél szélesebb témakörökben és az átlagosnál intenzívebb marketingkommunikációs tevékenységet kell folytatniuk.

A vállalati környezetvédelmi tevékenység versenylőnyként való kihasználása, a piaci sikeresség szempontjából közvetlen és közvetett hatásai egyaránt vannak a vállalat érintettjeivel, a stakeholderekkel folytatott kommunikációja egészének. Ebből a szempontból a természetes kiemelt jelentőségű fogyasztói

célcsoport mellett például az állami, önkormányzati szervek, a média, vagy esetenként a bankok lehetnek különösen fontos kommunikációs célcsoportok.

Az egyes termékek különböző környezeti elemekre gyakorolt hatása igen eltérő, akár ellentétes is lehet. Ebből következően a fogyasztók tényleges eligazodását, jó választását a megalapozatlan állítások mellett az is nehezíti, hogy sokszor a vállalatok csak egy jellemzőre alapozva helyeznek el termékeiken pozitív környezeti minősítéseket. Ennek a vállalati gyakorlatnak az ellensúlyozására, illetve a fogyasztók valós és objektív alapokon történő eligazodási lehetőségének biztosítására alakították ki a nyolcvanas évektől kezdve egyre több országban a környezetvédelmi címkézési rendszerét. Az Európai Unió minősítési rendszerének, a környezetvédelmi címke követelményeinek való megfelelés az ökomarketing-mix promóciós elemében is elősegítheti a hazai mellett a vállalat nemzetközi piaci sikerességét is.

Az általában egyre élesebb piaci verseny, valamint a fogyasztók környezeti tudatosságának, ismereteinek viszonylag alacsony volta miatt a környezetbarát termékeknél az általánosnál erőteljesebb reklámozásra, szélesebb és mélyebb lakossági tájékoztatásra van szükség. A vállalat egész tevékenységével összhangban álló, a környezetvédelmi tevékenység tényleges szintjéhez és területeihez igazodó (egyébként a „környezetvédelmi porhintés” viszonylag rövid távon vizsgálható) tájékoztatás, informálás biztosítása szükséges. A jellemzők mellett az okok, valamint a következmények (a természeti hatáson kívül például a költségek, az árak területén) részletesebb bemutatása szükséges ahhoz, hogy erősítsék a környezettudatos vállalat termékeinek versenyképességét.

A pro-aktív környezetvédelmi magatartás, stratégia megvalósítása, a növekvő versenyképesség és piaci sikeresség szempontjából a vállalati kommunikáció közvetett hatása a lakosság, a fogyasztók környezeti tudatosságának fejlődésében nyilvánulhat meg.

### Felhasznált irodalom

- Boda Zsolt – Pataki György (1997): Versenyképesség és Környezetügy, „Versenyben a világgal” c. kutatási program Műhelytanulmány sorozata
- Chikán Attila (2004): Gazdasági versenyképességünk mikroszemléletben. Előadás a 42. Közgazdász-Vándorgyűlésen, Eger, 2004. augusztus 26-28.
- Chikán Attila – Czákó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk., 2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Aula Kiadó, Budapest *Aula*.
- Hoványi Gábor (1999): A vállalati versenyképesség makro-gazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, 11. sz.
- Németh Patrícia (1999): Ökomarketing a XXI. sz. küszöbén, Marketing Menedzsment, 1. és 2. sz. (folytatásban)
- Németh György – Németh Patrícia (1999): A környezetvédelem és versenypolitika.; MTA-BKÁE kiadványa: Zöld Belépő sorozat, 71. sz.
- Porter, M. E. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Porter, M. E. – van der Linde, C. (1995): Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship, Journal of Economic Perspectives, Vol. 9, Num. 4.
- Rosen, C. M. (2001): Environmental Strategy and competitive advantage, California Management Review, Spring, Vol. 43., Iss. 3.
- Shearlock, C. – Hooper, P. – Millington, S. (2000): Environmental Improvements in Small and Medium-Sized Enterprises, Greener Management International, Summer 2000, Issue 30.
- Vissi Ferenc (1991): A versenypolitika, verseny és árszabályozás – A versenytörvény és az ártörvény magyarázatokkal, Unió Könyvkiadó, Budapest
- Walley, N. – Whitehead, B. (1994): It's Not Easy Being Green, Harvard Business Review, May-June