

ANGYAL Ádám

## SZEMÉLYI KAPCSOLATI TŐKE

A szervezetek elemzésében jelentős helyet foglal el a belső (részletesebben: adottságok és eredmények) mellett a külső környezeti hatások vizsgálata. A szervezeteket egyre inkább önálló szigetként, individuális egységként, hanem kapcsolatrendszerek, hálózatok tagjaként vizsgálják. A ma uralkodó szervezetelméleti felfogások szerint a környezet a szervezeti működés meghatározó összetevője. Tapasztalhatjuk, hogy nem csak a szervezet, de a meghatározó személyek is rendelkeznek viszonylag független, saját környezettel. Ez az írás a meghatározó szereplők (vezetés) egy különleges erőforrásával, a társadalmi tőke egyik megjelenési formájával, a *személyes kapcsolatok hálójával* foglalkozik.

Elemzésünk kiinduló pontja az, hogy a vezetést a szervezetek elengedhetetlen jellemzőjének értelmezzük. Felfogásunk szerint az emberekből álló szervezetek egyik lényeges tulajdonsága, hogy rendelkeznek vezetéssel és vezetőkkel.

A vezetés igen sok ismert megközelítése közül elemzésünk érdekében azt emeljük ki, amely szerint a vezetés *nem más, mint hatalomgyakorlás*. Anélkül, hogy a hatalom természetének vizsgálatában elmélyednénk, jelen elemzésünk érdekében azt a megközelítést használjuk, (Polányi K.<sup>1</sup>) amely szerint a hatalom az erőforrások feletti rendelkezés joga (lehetősége). A két előző megállapításból következő szillogizmus szerint a *vezetés az erőforrások feletti ellenőrzést, azok befolyásolását jelenti*. Érdemes tehát témánk kifejtése érdekében áttekinteni, hogy a szervezetek milyen erőforrásokkal rendelkeznek (amelyeket a vezetők tartanak kézben).

Az erőforrások tipologizálásáról igen sokféle nézet ismert. Itt egy szintetizált erőforrás csoportosítást használunk. Az erőforrásokat egyébként alapvetően a nyereségérdekelte vállalkozásokra értelmezzük, bár a nem profitorientált szervezetek is rendelkeznek az alább részletezett erőforrásokkal.

Az ismertebb szervezeti erőforrások a következők:

1. *Pénzügyi források, tőke*, illetve minden, ami pénzért kapható, illetve pénzértéket képvisel. Ilyenek a telephelyek, épületek, berendezések, készletek, anyagi jogok, piaci érték, kapitalizáció stb.

2. *Emberek (humán tőke)*, az egyéni, személyi képességek, felkészültség, elkötelezettség, motiváltság, készség, amely a szervezettel való kapcsolatot jellemzi. Ide lehet érteni a vezetőket, azok személyes jellemzőit (leadership) is.
3. A *szervezeti tudás*, felkészültség, a szervezeti know-how, hozzáértés, szervezeti tapasztalat, szervezethezesség, működőképesség és készség, a szervezet állapota, erkölcsé stb.
4. A *természeti és társadalmi környezet*, annak hatása, befolyása a szervezetre, a politikai, jogi, technikai lehetőségek és esélyek, a közmorál, a geológiai, meteorológiai, fizikai adottságok stb.
5. A vállalat és annak nevében eljárók (adott esetben a vezetők) *kapcsolatai* (kapcsolati tőke). Ezeket egyrészt reál (pl. piaci) relációként lehet értelmezni. A kapcsolatok másik köre az információs viszonyok. Ezek különféle struktúrákat, megjelenési formákat ölthetnek, terjedésük és kezelésük tekintetében is sokszínűek.

Az *időt* általában vezetési taktikai tényezőként szokták említeni, de igen sok szempontból az időt is erőforrásként lehet értelmezni (mint pl. időzítés, időbeliség, átfutási idő stb.). A versenyben, pl. az időelőny közvetlen erőforrást jelent.

Fontos megjegyezni, hogy az erőforrások közt nincs se prioritás, se hierarchia. Adott esetben valamely erőforrás kezelése lehet előbbre való a mási-

ékénál, de összességében minden erőforrás fontos, bármelyik hiánya (szűkössége) csak átmenetileg, vagy csak aránytalan ráfordításokkal kompenzálható.

A személyes (elemzésünkben: vezetői) kapcsolatok a felsorolt szervezeti erőforrások közül a másodikként említett emberi tőke, a harmadiknak jelölt felkészültség és az ötödiknek sorolt kapcsolati tőke fogalomközökhöz köthetők. Már ebből az értelmezésből is kitűnik, hogy a hálózatok fontos tulajdonsága a komplementaritás, a „minden mindennel összefügg” (Barabási)<sup>2</sup>. A fentebb felsorolt erőforrás típusok egyre kevésbé értelmezhetők diszkrét, egymás melletti erőforrásokként. A szervezet egészére, azok működésére ezek nem elkülönülten és egyenként hatnak, hanem összességükben, közösen és szinergikusan.

Az erőforrások komplexitására jó példa a kapcsolati háló is, amely az úgynevezett „nem fizikai valóságú” (intangible) erőforrások (eszközök) közé sorolható, akár az információ, a szakértelem vagy a hírnév. Ezekről tudni lehet, hogy piaci (tőke) értékük esetenként vetekszik az anyagi (tangible) erőforrásokkal (eszközökkel). Példa erre az orvosi vagy ügyvédi praxis üzletértékelése, amely a vállalkozás értékét a bejártatott ügyfélkör (fizetőképessége), azaz a kapcsolati háló szerint határozza meg.

Ha az erőforrásokat nem a szervezet, hanem valamely egyén – jelen esetben a vezetők – oldaláról vizsgáljuk, akkor sok olyan egyéb tényezőt ismerhetünk fel, amelyek az egyéni érvényesülésben erőforrásként szolgálnak. Ilyennek tekinthetők még – a teljesség igénye nélkül – a következők: képzettség, tapasztalat, képességek, készségek, szocializáció, műveltség, kultúráltság, környezeti kultúra stb. Ezek sorába illeszthetők a kapcsolatok is, amelyek az egyén számára is személyes érvényesülési erőforrásként értelmezhetők.

### A személyes kapcsolati hálózatok elméleti háttere

A továbbiakban elsősorban a *szervezeten kívüli* személyes kapcsolatok természetéről lesz szó. Meg lehet azonban jegyezni, hogy a szervezeten belüli kapcsolati háló is igen jelentős, adott esetben meghatározó az egyes vezetők teljesítményében, sikerében.

A személyi kapcsolat mint jelenség és fogalom elsősorban a kommunikáció területéhez tartozik. A kommunikáció általában közlési rendszert jelent, azaz információ tartalmat (is) lehet érteni alatta. A kommunikációelméletek egy jelentős felismerése (Jaspers<sup>3</sup>), hogy a működésben a megállapodásokkal

(kontraktus) egyenszilárdságú lehet a kapcsolat (kontaktus) minősége.

A kapcsolati hálózatokkal összefüggésben érdemes megemlíteni a *társadalmi tőke* fogalmát, melyet többen is használnak különféle értelmezésben. Mi elsősorban azt a megközelítést tartjuk jelentősnek (Bourdieu<sup>4</sup>), amely szerint az egyének erőfeszítése révén társadalmi hálózatok jönnek létre, és ez jelenti a társadalmi tőkét. Ebben az értelemben a személyi kapcsolati hálót a társadalmi tőke részeként lehet értelmezni. Ebből is következően a személyi kapcsolati hálóknak társadalmi (pl. működési, versenyképességi) jelentősége van. A társadalmi tőkével foglalkozó szakemberek alapvetően a bizalmi viszonyokra építik megállapításukat. Mint később mi is kifejtjük: a személyi kapcsolatok hálózatában is lényeges kohéziós elem a bizalom.

A személyi kapcsolat alapegysége az *ismertség*, az adott személy (vezető) ismertsége mások által. Ez kiterjed az elismertségre (méltánylásra) és a személyes kapcsolat felvételi hajlandóságra. Az ismeret a személyes kapcsolatok hálójában nem passzív, hanem kifejezetten aktív tulajdonság, nevezhetjük ezért mobilizálható kapcsolatnak is. Ebben az összefüggésben azok tekinthetők ismerősöknek (még ha egyoldalú is az ismeretség), akik készen állnak egymás számára olyan ismereteket, információkat átadni, amely a felhasználó számára fontos, előnyös, sőt adott esetben befolyásukat is rendelkezésre bocsátják. Ennek fontos eleme az ismerős saját ismeretségi köre. Ezt a jelenséget nevezhetjük személyi kapcsolati hálónak.

Az informális kapcsolati hálóknak sok tekintetben fontos szerepe van mind a magán, mind a hivatásszerű életben. Az ilyen együttműködések szerveződési elvei a nyugati civilizációkban az érdekek és a közös érdeklődés mellett alapvetően a családon, a barátságon és a pártfogáson (patronáláson) alapulnak. A kiterjedt *családi kapcsolatokon* épülő hálóra példa a negatív felhangú maffia, a klánok, és végeredményben a nepotizmus is ide sorolható. A *barátság* (*szerelem*) érzelmi töltetű kapcsolat. A baráti hálózatok ismert példája az angolszász egyetemi alumni (öregdiák) szövetségek – gyakran a görög ábécé betűivel elnevezve –, amelyek kimondott célja a volt diáktársak kölcsönös segítése, támogatása. A *pártfogás* virtuális vagy reális alá- és fölrendeltségen (alárendelt a pártfogolt „kliens”, fölrendelt a pártfogó) alapuló viszony.

Összefoglalva: a kapcsolati hálókat azok szerveződési elvei szerint a következő nagyobb csoportokba lehet sorolni:

- érdekalapú hálózatok (pl. üzleti, politikai kapcsolatok),
- közös érdeklődés alapján létrejött kapcsolatok (pl. szakmai klubok, szövetségek),
- családi hálózatok (beleértve a családi vállalkozási kapcsolatokat is),
- barátság, szeretetalapú hálózatok,
- pártfogáson alapuló kapcsolatok.

A formális és informális struktúrák angolszász szokásainak, értelmezésének összehasonlítását (a pártfogói rendszer alapján) az 1. táblázat (Mead) szemlélteti<sup>5</sup>. (Az összeállítás a formális struktúrákat elsősorban a hivatásos tevékenység, az informálisakat pedig a magánélet támogatójának érzékelteti. A tapasztalatok szerint azonban ezek nem különülnek el élesen, átfedések találhatók köztük.)

### Kapcsolati formák

	Formális struktúrák	Pártfogói hálózat (informális struktúra)
Kapcsolat jellemzése	Bürokratikus (szabályozott) feltételek	Társadalmi kapcsolatok
A befolyás(olás) területe	Célok/szerepek azonosításával korlátozott	Korlátozás nélküli
A befolyás(olás) forrása	Szabályok	Források szabályozása (ellenőrzése)
Felettes/beosztott (pártfogó és pártfogolt) viszonyának meghatározása	Bürokratikus feltételek	A pozíció és az (erő) forrásokhoz való hozzájutás érzékelése
Rendeltetés	A szervezet és fogyasztói szükségleteinek szolgálata	A pártfogói hálózat tagjai szükségleteinek szolgálata
A szervezet egyéb tagjaihoz fűződő kapcsolatok meghatározása	Szervezeti struktúra	A pártfogói hálózat részese vagy sem, belső és külső csoportok
A jutalmazás/büntetés feletti döntés alapja	A formális célokhoz kapcsolódó teljesítmény és a struktúrán belüli helyzet	A viszonyosság és a jövőbeni csere (kölcsonosság) igénye; személyes kapcsolatok
Jellegzetes kommunikációs stílus (megoldás)	Formális	Informális

(A fenti összeállításban a dőlt betűs részek a fordító kiegészítései.)

Ismert a nyugati civilizációkban szokásos, a fentebb említett tipikus informális kapcsolati rendszerek (család, barátság, pártfogás) mellett a távol-keleti országokban a gancsi (pidgin átiratban: guanxi), amely azon „személyes kapcsolatok összessége, amely az egyének számára biztosítja a forrásokat vagy előnyöket az üzleti világban vagy a társadalmi életben”<sup>6</sup>. A gancsi fogalmilag lefedi a személyes kapcsolati hálókat.

Meghatározhatjuk, hogy a személyi kapcsolati háló valamely személy olyan (közvetlen és közvetett) ismeretségi köre, amely számára hasznos információkat és támogató akciókat biztosít a professzionális és a magánéletben egyaránt.

Vizsgáljuk meg alaposabban a személyi kapcsolati hálózat jellegét. A hálózat alapvetően rendszertani fogalom, amely több független elem működésszerű kapcsolatát jelenti. Mint már utaltunk rá, ezek a működési kapcsolatban (kölcsonhatásokban) lévő elemek a háló(zato)t komplex jelleggel ruházzák fel. A kapcsolatokra jellemző, hogy nem elkülönülten (páronként), hanem az érintettek körében bármilyen alakzatban és sebességgel működnek.

A hálózatelméletek maguk is igen bonyolult megoldásokat ismernek. Ismertek például: hierarchikus (rendszerekből és alrendszerekből épülő) és nem hierarchikus hálózatok, ad hoc és állandó hálózatok, stabil és instabil, passzív és aktív, jól strukturált és strukturálatlan hálózatok stb. Anélkül, hogy a hálózatelméletekbe elmélyednénk, megjegyezzük, hogy a személyi kapcsolatok hálózatos jellege mindezekből a tulajdonságokból a rosszul strukturált, képlékeny, jellemzően aktív, többnyire kölcsönös viszony, azaz rendszer.

A személyi kapcsolati hálózatok organikusak, evolutívak, dinamikusak, azaz önmagukban is folyamatosan változóak, sőt változékonyak. Jellemző rájuk a személy- és személyiség függőség, valamint az élethelyzetekhez, beosztáshoz, hatalmi helyzethez, valamint az időhöz való szoros kapcsolat. E tulajdonságok alapján a személyi kapcsolati hálózatok szerkezetét és működését változékonyak jellemezhetjük. A személyi kapcsolati hálók működését ebből következően a változásokkal kapcsolatos jellemzőkkel is leírhatjuk.

Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy a személyes kapcsolati hálók megértését alapvetően az erőforrásokra, a változásokra, a hálózatokra vonatkozó, valamint a kommunikációs elméletek segítik.

## A személyi kapcsolati hálók sajátosságai

Önmagában sem az erőforrás, sem a hálózat, sem a változás, sem a kommunikációs elemzés nem elégséges arra, hogy a személyi kapcsolati rendszerek működését megmagyarázza. A továbbiakban bemutatjuk azokat a specialitásokat, amelyek részletesebben leírják a személyi kapcsolati rendszerek természetét és működését.

A személyes kapcsolatok, az ismeretségek hálózatának összetartó, *kohéziós* elemei. Az első ilyen tényező a *viszonosság*, a kölcsönösség (reciprocitás). Ismertek ugyan olyan hálózati kapcsolatok, amelyek egyoldalúak, de ezeket hajlamosak vagyunk kivételnek és nem összetartó erőnek tekinteni. Ilyen egyoldalúságot okozhat például a hierarchikus kapcsolat. Ebben az alárendelt a felette álló kapcsolati hálózati tag számára szolgáltat információt, aktív akciókkal is támogathatja, de nem biztos, hogy ezt viszonozzák. (Autokrata vezetési stílus esetén a viszonzás nem várható el, paternalista viszonyok közt azonban számítani lehet rá.)

Második kohéziós tényezőként utalunk a *bizalmi elvre*. A bizalom (pszichológiai szerződés) a társadalmi tőke meghatározó eleme. A bizalom jelen esetben az érintett személyek kölcsönös elkötelezettségét jelenti abban, hogy segítsék, támogassák egymást. A bizalom ebben az értelemben leginkább kölcsönös meggyőződés, hit abban, hogy a másik fél a kapott információkat vagy az akciókat úgy fogja hasznosítani, hogy azzal a szükséges előnyöket megszerezze, és ismeretségének, azaz a kapcsolati hálóban számára adakozóknak ne okozzon kárt vagy veszélyt. A bizalom a személyközi kapcsolatokban gyakran érzelmi, esetleg racionális alapon áll. Némely esetben a bizalom intézményesen is kialakítható, pl. technokratikus vagy bürokratikus koordinációval.

A személyi kapcsolati háló további jelentős kohéziós tényezője az *empátia*, a mások problémájának megoldása iránti fogékonyság és elkötelezettség. A kapcsolati hálók tagjai, ha közvetlenül nem is érintettek vagy érdekelték egymás problémáiban, de nyitottak és fogékonyak azok iránt.

A kapcsolati háló minőségére, hatékonyságára jellemző, hogy annak tagjai mennyire *befolyásos személyiségek*. A hatékony, sikeres hálózatokra az a jellemző, hogy befolyásos, hatalmi pozícióban lévő ismerősre terjednek ki. A befolyásos személyek kapcsolati hálójára igen széles, hiszen éppen ez befolyásuk, sőt hatalmi pozíciójuk egyik alapja.

Összefoglaljuk tehát a személyi kapcsolati hálózatok legfontosabb kohéziós elemeit:

- kölcsönösség, viszonosság,
- bizalmi elv,
- empátikus készség,
- befolyásoló lehetőség.

A személyes kapcsolati hálók működésének jellegzetes tulajdonsága, hogy a *felelősség* vállalása az esetek jelentős részében nem jelent sem formális kötelezettséget, sem kötelezettségvállalást. A kapcsolati rendszerekre jellemző *informativitás*, azaz az írott szabályok, sőt dokumentáltság hiánya részben azzal magyarázható, hogy a kapcsolati hálón belüli információk és akciók (sikere) nem jelent sem kötelezettséget, sem szoros értelemben vett (jogi) felelősséget. Azt, hogy egy ismerős ígérete mennyire komoly, információi mennyire megalapozottak lényegében bizalmi alapon lehet eldönteni. A hálózati tagok személyes tapasztalatuk alapján tudják megítélni, hogy kiben és milyen mértékig lehet megbízni. Ez nagyjából olyan információ, mint pl. valakinek a megvesztegethetőségére vonatkozó hírek. A kapcsolati háló működésének lényege az ismerősök, hálózati tagok közti *etikai alapon értelmezhető összetartás és felelősség*.

Érdeemes áttekinteni, hogy milyen *személyes befolyásoló tényezők*, másképp nevezve motivációs motorok játszanak szerepet a kapcsolati hálóokban. Mint minden emberi cselekedet mélyén, ez esetben is háromféle pszichés tényezőről lehet számot adni.

A *racionális* tényezők között mindenek előtt az érdekeket kell említeni. Az üzleti szereplők közt például igen gyakoriak a kölcsönös érdekek, a kooperációs szándékok, amelyek bizalmat eredményeznek. Az érdekek alapján kialakuló kapcsolatrendszerek általában kölcsönösök, a valamit valamiért elv, a ma nekem – holnap neked népi bölcsesség alapján állnak. Ez azonban nem azonnali vagy pénzértékben közvetlenül, arányosan kifejezhető érdek, hanem inkább a viszontszolgáltatásba vetett bizalom, a szükség esetén kompenzálás érdeke. Nem a *közvetlen* érdekviszonyra épül az azonos érdekcsoportba, szervezetbe, érdekeltégi körbe tartozók ismeretségén alapuló együttműködés.

Racionálisnak lehet tekinteni a közös meggyőződés, vélekedés alapján kialakuló kapcsolatokat is. Ilyen például az azonos szervezethez (érdekképviselthez, szakmai szervezethez, irányító testülethez) való közös kapcsolódás. Racionális a hierarchikus viszony-

ból következő együttműködés is, azaz az utasításra vagy szolgálati pozícióból következő kapcsolati láncolat. A technokratikus, azaz szabályokkal alátámasztott és a bürokratikus, azaz alá- és fölérendeltséggel szabályozott koordinációs viszonyok – mint erre utaltunk – az együttműködés *intézményes* megoldásaiként értelmezhetőek.

A racionális befolyásoló tényezők mellett igen jelentős szerepe van az *érzelmi* tényezőknek is. Mindenekelőtt ilyen a korábban említett bizalom, amely sok tekintetben irracionális is lehet. Bizalmi, érzelmi tényező lehet a korábbi időkből való ismeretség, a barátság, a családi kötelék. Érzelmi tényező az altruizmus, azaz az önzetlen és viszonzást nem váró jócselekedetre való törekvés. Az üzleti életben azonban jellemzőbb a reciprok altruizmus, azaz a kölcsönös vagy a kölcsönösségre számító önzetlenség. Nagyon fontos érzelmi motor, ha úgy tetszik bizalmi tényező a szeretet. Ez jellemzően családtagokkal, barátokkal kapcsolatos személyes ismeretségen alapuló eseményekben fedezhető fel. Ugyancsak jelentős érzelmi motor a gyűlölet, utálat, féltékenység, irigység és más negatív érzelmi jelenségek. A kapcsolati rendszerekben az érzelmi elemek elnyomhatják még a racionális érdekeket is.

Harmadik kapcsolatokat befolyásoló elemként az *etikai* megfontolásokat említjük. Az erkölcsi alapvetés ebben az összefüggésben azt jelenti, hogy fontos-e a környezet, a többi hálózati tag, ismerős vélekedése. Fontos-e például, hogy valakit tisztességesnek vagy éppenséggel gátlástalannak tartanak mások. Azt a kérdést, hogy a kapcsolati rendszerben a jogos vagy jogsértő információcserét vagy akciókat miként kezeljük, döntően az etikai alapvetések befolyásolják. Etikai problémát jelentenek a (többnyire negatív) előítéletek, diszkriminációs nézetek. Különösen jelentős etikai háttér a személyes kapcsolatokban a fair play és más etikai alapvetések iránti elkötelezettség. Ha valaki például az információs egyenlőség híve, akkor nem ad tovább olyan információt, amely versenylőnyt jelenthet egy adott személynek vagy cégnek.

Összefoglalóan a személyi kapcsolati háló működésének befolyásoló tényezői a következők:

- racionalitás, érdekek,
- érzelmek,
- etikai megfontolások.

Az ismeretségek természete éppen azzal jellemezhető, hogy a fenti motivációs motorok közül melyik és hogyan működik. Általában azt lehet mondani, hogy

az ismeretség annál szorosabb, mélyebb, minél kevesebb negatív érzelmi és etikai gát korlátozza, minél több a bizalom és az empátia. Ezek az elemek nemcsak a közvetlenül kapcsolatokat tartókra, hanem azok kapcsolataira, azaz az egész hálózatra, rendszerre kiterjednek. Ha valaki saját személyes kapcsolatát egy olyan partnere rendelkezésére bocsátja, akiben teljesen megbízik, akkor ezzel demonstrálja elkötelezettségét segítő szándéka mellett.

### A személyes kapcsolatok kezelése (ápolása)

Amint korábban említettük, a személyes kapcsolatok rendszere igen változékony. A háló egyes tagjai (ismeretségek) tartósan, hosszú távon fennállhatnak. Ilyenek például a családtagok, akik közti kapcsolat ápolása – normális esetben – szinte spontán. Hosszú távú kapcsolat lehet az iskolatársak, katonatársak, sporttársak viszonya. Olyan társacról van szó, akikkel, valamilyen közös cél érdekében vagy közös élethelyzetben összeemelegedtek és az érzelmi kapcsolatok is kitartanak. Az ilyen kapcsolatokat lehet ápolni osztálytalálkozókkal, nosztalgia összejövetelekkel, klubokban stb. Hosszú távú ismeretség és kapcsolat az igaz barátság is.

A személyes kapcsolatok más köre időszaki jellegű. Ilyenek az üzleti kapcsolatok, amelyek az adott ügylet befejeztével, átszervezéssel, a cég elhagyásával elhalványulnak. Ide sorolhatók a közvetlen munkatársi, kollegiális viszonyok, illetve más ezekkel egyenértékűek. Tanár-diák viszony is eredményezhet ismeretség értékű kapcsolatot. Ezeket lehet ápolni, gondozni, kivált, ha ehhez valamilyen (előrelátó) érdek vagy érzelm is fűződik. Szolgálati kapcsolatból is kinőhet olyan ismeretség, amely személyes kapcsolattá alakulhat. A közös szervezeti tagság, közös intézményi összejövetelek mind alkalmat teremtenek arra, hogy kapcsolat értékű ismeretségek jöjjenek létre. Személyiség függő, hogy valaki mennyire akarja, tudja vagy képes ezeket az alkalmakat úgy is hasznosítani, hogy személyi kapcsolati hálójá bővüljön. Van, aki a névjegyeket, telefonszámokat, címeket megőrzi, és adott esetben ezek jól szolgálhatják a kapcsolatfelvételt. Sok embernek a telefonregisztere az alapvető kapcsolati dokumentuma. Mások számára a jó memória jelent előnyt.

Személyes kapcsolatokat eredményezhet szinte minden élethelyzet, ahol ismeretségeket lehet kötni. A baráti összejövetelek, a konferenciák, a közös kirán-

dulás vagy a nyaralás élményei igen jó forrásai a kapcsolatteremtésnek. Itt lehet megemlíteni a személyes bizalmas, például a szerelmi kapcsolatokat is.

A hálózatelméletek és a kapcsolatelméletek közös, többféle kísérlettel is igazolt tapasztalata (Milgram<sup>7</sup>), hogy általában *hat ismeretségi fázis (hatlépésnyi távolság) alkalmas arra, hogy a világon bármely két személy közt kapcsolat létesüljön*. Ebből a felismerésből következően a kapcsolati háló építése önmagában sokkal inkább keresésnek, mint építkezésnek tűnhetne. Ami azonban egy jól használható személyi kapcsolati hálót illet, az nem az ismerősök vagy ismeretség nagy számát jelenti, hanem az olyanokét, akik befolyással, bizalommal és empátiával is rendelkeznek, valamint ezek alapján készen állnak az együttműködésre. A kapcsolati háló erősségét nem mérete, kiterjedése, hanem kohéziója határozza meg. A kapcsolati háló építése és ápolása (fenntartása) egyrészt maguknak az ismeretségeknek a megteremtését, másrészt a hálózat hasznosíthatóságához nélkülözhetetlen összetartás megteremtését és ápolását jelenti.

A kapcsolatápolás a *public (and personal) relations* ismeretanyagának, azaz a kommunikációnak része. Anélkül, hogy itt ennek részleteibe elmélyednénk, meg kell említeni néhány alapvető módszert, amely a már megszerzett ismeretsegeket aktivizálható hálózatként is fenntarthatja.

A tapasztalatok szerint alapvető módszer a *rendelkezésre állás*, más néven a segítség. Az a kapcsolati hálózati tag, aki egyszer az ismerősének segítséget adott, elintézett neki valamit, tájékoztatta, amikor fontos volt stb. általában rendelkezik már azzal a bizalmi tőkével, aminek alapján hozzá adott esetben fordulni lehet, és ő is fordulhat ismerőséhez. Érdekes, a bizalmat kifejező jelenség a telefonhívás fogadásának és a visszahívásnak módja, illetve a levélválasz. A rendelkezésre állás jele, ha a hívót visszahívják, vagy hívását fogadják (bekapcsolják), illetve ha üzenetere válaszolnak. Ha viszont hiába telefonál, ez többnyire azt az üzenetet közvetíti, hogy a hívott nem akar rendelkezésre állni. A protokolláris, etikett és szabályozási megfontolások mellett a hívásfogadás, levél vagy üzenetválaszolás stb. a kapcsolati háló minőségének, használhatóságának, a bizalomnak a természetére is utal.

Fontos a rendelkezésre álláson belül a viszonzás vagy ennek készsége is. Az ismerősök közti szokás (elvárás) a kölcsönösség, a viszonzosság. Ha valaki nem áll egy olyan ismerős rendelkezésére, aki már

korábban tett valamilyen szívességet, ez a kapcsolat elhidegülését, felbomlását is okozhatja.

A kapcsolatápolás leghatékonyabb formája a *személyes találkozás*. A hálózati tag ismerősök nemcsak véletlenszerűen futnak össze, hanem kifejezetten keresik a találkozási pontokat. Közös rendezvényekre járnak, olyan eseményeken vesznek részt, ahol számítani lehet az ismerősökre. A nem hivatali jellegű, személyes találkozások kiváló alkalmak a kapcsolatápolásra és működtetésre. Egy fogadáson, pohárral a kézben egyszerűbb és hatékonyabb bármilyen fontos információ cseréje, mint a szolgálati utak követése. Tapasztalt kapcsolatápolók annak alapján döntenek el, hogy milyen eseményen vesznek részt, hogy azon kikre lehet számítani.

Jelentős kapcsolatápolási módszer a *felkérés*, megbízás. Az ismerősök egymást üzletileg vagy közéleti szempontból fontos, érdekes szerepekre kérik fel, adnak megbízást. Ilyen lehet egy igazgatósági vagy bizottsági tagság, konferenciaszereplés, közéleti megnyilvánulás, esetleg elismerésre vagy díjazásra vonatkozó ajánlás. A felkérés ebben az értelemben az ismerős számára is értékes lehetőség felkínálása. Az ismerősök hálásak az ilyen megnyilvánulásokért, ez eredményes kapcsolatápolási megoldásnak tekinthető.

Fontos a személyes *figyelmesség* módszere, amely sok finom protokoll és etikett részletre kiterjedően azt teszi lehetővé, hogy a kapcsolat fennmaradjon. Ilyen a névnapi megemlékezéstől az alkalmankénti vacsora meghíváson át a családi eseményekhez való kapcsolódás ezernyi változata. Hasznos a már nem aktív kapcsolatok nyomon követése is, ami érdeklődést, számontartást jelent. Ha a hálózati tagok követik egymás életútját, annak változásait (esetleg egyenetlik is azt), akkor stabilizálják ismeretségüket és ezzel hálózati helyzetüket.

Összefoglalva a kapcsolattartási módszereket, az alábbiakat említjük:

- rendelkezésre állás, viszonzás,
- személyes találkozás,
- felkérés, kedvező lehetőségek felkínálása,
- figyelmesség, kapcsolatkövetés.

A kapcsolati háló működtetése íratlan, szokásokon és érdekeken alapuló koordinációs folyamat. Alapvető módszere a *személyes koordináció*, ami élő találkozást, esetleg élőszóban elmondott (telefonált) együttműködést jelent. A levél, e-mail, SMS és más kódolt üzenetek a kapcsolati háló fenntartásához megfelelőek, de

működtetésére (problémakezelésre) nem szokásos használni. A bizalmi elv elsődleges megnyilvánulása az élő, közvetlen, személyes kapcsolat. Bejáratott, jól működő kapcsolatok esetén, ahol a bizalom magas fokú, alkalmanként előfordul nem személyes találkozón vagy beszélgetésen alapuló koordináció is, azaz üzenetek fogadása. Ilyenkor szokásos az első személyes szótárszólásnál visszaigazolni a kapcsolat működését. Ezt a bizalmi elv megerősítésén túl az is indokolja, hogy a kommunikációs zavarokat elkerüljék, a félreértések lehetőségét kizárják. Autokratikus, bürokratikus koordinációs megoldások csak alá- és fölérendelt viszonyban álló hálózati tagok közt szokásosak.

A személyes kapcsolati háló alapvetően *személyes, és csak kisebb mértékben szervezetfüggő*. Ennek következtében csak addig és olyan mértékben szolgálja valamely szervezet érdekeit, amíg az adott hálózati tag (személy) kapcsolódik (akárcsak érzelmileg is) a szervezethez. Közismert tapasztalat, hogy ha egy személy elhagy valamilyen szervezetet, akkor személyes kapcsolati hálóját „magával viszi”, azaz annak az új feladatnak a szolgálatába állítja, amelyet a változás után betölt. Az is ismert, hogy ha egy személy megváltik attól a szervezettől, ahova kötődött, akkor sok olyan személyes kapcsolata elkopik, amely a személyben döntően a szervezet képviselőjét látta.

### A személyes kapcsolatok hasznosítása

A személyes kapcsolatok megmaradhatnak a szolgálati, jogilag és etikailag korrekt viszonyok közt, de azt át is léphetik. Maguk a kapcsolatok és az ezek alapján kialakuló együttműködések két lényeges területen érvényesülnek. Az első az információs együttműködés, a második pedig az akciókkal, konkrét cselekedetekkel megvalósuló együttműködés.

A kapcsolati *információ* átadásának jellemző esetei a következők (példáinkat az üzleti ismeretségek hasznosításából válogattuk):

- tájékoztatás, figyelemfelhívás olyan információkra, eseményekre, lehetőségekre, veszélyekre, amelyek az ismerős partnernek értékesek, hasznosak, vagy legalábbis érdekesek lehetnek,
- konkrét ügyekben a lehetséges megoldásokra vonatkozó ismeretek, tapasztalatok átadása,
- eljárási megoldások, lehetőségek, kitaposott utak (konstrukciók) megmutatása,
- ötletek, kezdeményezések felvetése, együttműködési javaslatok,

- bizalmas információk átadása,
- kockázati elemek ismertetése, átadása.

Az információk átadása mellett az ismeretség konkrét *akciókat* (tevékenységeket) is hordoz. Néhány ilyen jellemző aktus a következő:

- protekció, valamely ügy vagy személy problémája elintézésének támogatása, akár a szokásos kereteken túllépve is, a jóindulat rendelkezésre bocsátása,
- lobbi, kijárás, valamilyen ügy vagy érdek képviselője olyan helyen vagy személyeknél, ahol befolyást lehet gyakorolni az események menetére,
- fúrás (a lobbi ellentéte), azaz valamilyen ügy gátlása, megakadályozása, késleltetése,
- korrupció, a hatalmi vagy befolyásolási lehetőség áruba vagy cserébe bocsátása, értékesítése,
- zsarolás, etikai és jogi kereteket túllépő kényszerítő eszközök vagy módszerek alkalmazása, többnyire nem nyilvános információk felhasználásával,
- bizalmas információk megszerzése és továbbítása,
- szerződéses vagy azon kívüli kooperáció vagy más együttműködés, összehangolt tevékenység,
- akciók összehangolt időzítése,
- együttes fellépés, kölcsönös támogatás,
- ideiglenes vagy tartós koalíció kötése konkrét vagy általános ügyekben,
- közös kockázttalás vagy kockázatvállalás.

A felsorolásokból látható, hogy a személyes kapcsolatok működésére a törvényes megoldások, lehetőségek mellett a jogszerűtlenség is jellemző lehet. A tapasztalatok szerint, ha jogilag kétséges, esetleg jogkerülő (divatos nevén: kreatív) közös ügyekben, megoldásokban vesznek részt hálózati tagok, akkor ez erősíti a kohéziót, a bizalmat, de ugyanakkor növeli a *kiszolgáltatottságot*, esetleg a zsarolhatóságot vagy a korrupciót is. Ennek kapcsán ismét utalunk az etikai alapvetésekre, megfontolások jelentőségére. Ugyancsak kohéziót növel, ha a hálózati tagok közösen vagy egymás tudtával vesznek részt olyan sikeres üzleti vagy más konstrukciók kialakításában, működtetésében, részesülnek annak eredményeiből, amely a hálózaton kívüli tagok részére nem vagy csak nehezen hozzáférhető.

Tapasztalni lehet, hogy a vezetők kapcsolati hálózatukat nemcsak annak a szervezetnek a szolgálatába állítják, ahol dolgoznak. A személyes kapcsolatok nem kis mértékben támogatják a személyes előrelépést, érvényesülést és sikereket is. E tapasztalatunk alapján

nem különítjük el a vezetői kapcsolati rendszerek hasznosítását olyan alapon, hogy mi az, amit az általuk irányított szervezet és mi az, amit személyes céljaik érdekében hasznosítanak. Néhány esetben azonosítható, hogy a szervezeti és a személyes érdekek ellentétbe kerülhetnek, amelyek a kapcsolati háló működésében is tükröződhetnek. Ebben az elemzésben azonban nem az ilyen konfliktus helyzetekre irányul figyelmünk.

### Következtetések

Az üzleti és közélet egyik jelentős motorja a vezetés, a vezetők viselkedése. A vezetők hatalmukat, sőt sikereiket nagymértékben annak köszönhetik, hogy részesei olyan személyi kapcsolati háló(zat)nak, amelyik segíti, támogatja őket. Ilyen elsősorban az, amelynek alárendeltek, a kollégák a szervezet tagjai. Minél magasabbra tekintünk a szervezeti hierarchiákban, annál inkább jellemzőek és fontosak azonban a *külső kapcsolatok*. Ez az írás az üzleti vezetők külső kapcsolati hálózatának természetével foglalkozik elsősorban a megismerés, bemutatás szándékával.

A személyi kapcsolati hálókat mind a szervezetek működésében, mind az egyéni érvényesülésben *intézményesültek* lehet tekinteni. A szervezetek működésébe ugyanis rutinszerűen beépülő, szokásos, általános, elfogadott és hasznosított megoldásról van szó. A személyi kapcsolati háló és működésük jellegzetességei – mint erre ez az elemzés is rámutat – hasonlóak,

egy más számára a gyakorlat által igazolt mintaként is szolgálnak. A vezetők megítélésében a kapcsolati háló intézménye olyan praktikus kérdésekben nyilvánul meg, mint, hogy egy vezető „el tud intézni valamit”, azaz rendelkezik a probléma megoldásához szükséges kapcsolati tőkével.

A személyi kapcsolati háló megismeréséhez a következő modellben vázolt összefüggések elemzését tartottuk lényegesnek (problématérkép) (1. ábra).

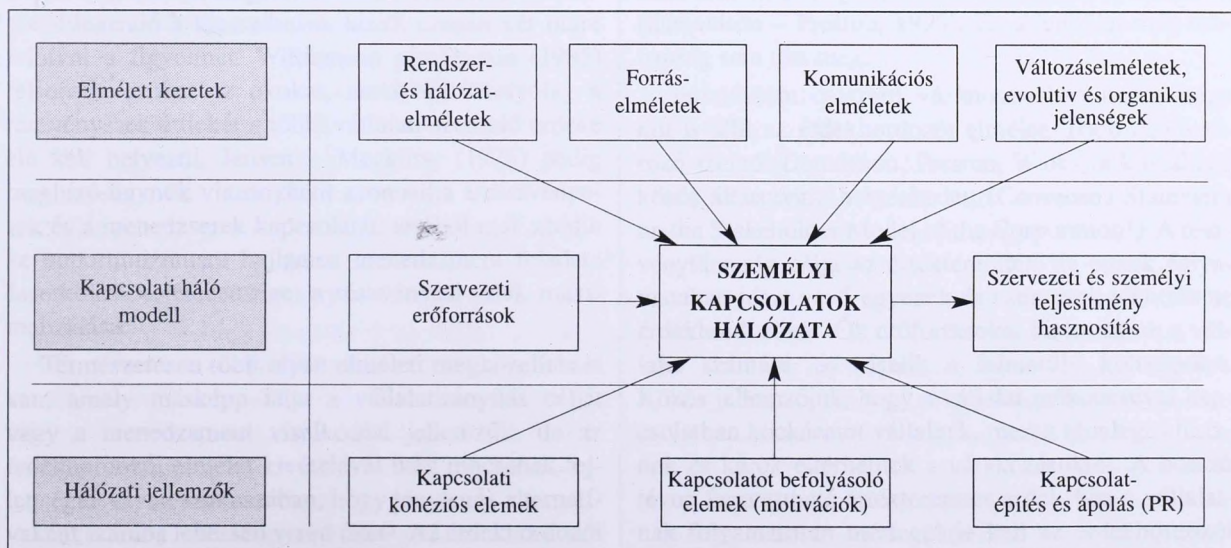
A modell felső harmada az elméleti kereteket tartalmazza, amelyek közül a hálózat(rendszer)elméletet, az erőforrás-elméleteket, a kommunikációs elméleteket és a változáselméleteket – ez utóbbin belül az evolutív és organikus jelenségeket – tartjuk meghatározónak. Más elméleti alapokat is lehetne említeni, így elsősorban a csak említett társadalmi hálózati, valamint a magatartás- és viselkedéseméleteket, a kulturális antropológiát, az érzelemgazdaságot stb. Ezekre ez az elemzés csak utal.

A modell középső harmada a személyi kapcsolati hálózat input – output modellje. Ennek bemeneti eleme a szervezeti erőforrás(ok), kimeneti eleme pedig a szervezeti és személyi teljesítmény, a kapcsolatok hasznosítása és hasznossága. Középső, transzformációs eleme, azaz a modell magja maga a kapcsolati háló. A modell a klasszikus vállalati modell felépítését követi: input < transzformáció > output.

A modell harmadik, alsó harmada a személyi kapcsolati háló leírására, jellemzésére használt három legfontosabb tényező csoportot tartalmazza. Ezek közül

1. ábra

A személyi kapcsolati háló elemzésének modellje



az első a kohéziós, azaz a kapcsolati hálót összetartó tényező. A második a kapcsolati hálót működtető motívációk. Harmadiknak említjük a kapcsolati háló építésére, fenntartására és ápolására vonatkozó tapasztalatokat.

### Felhasznált irodalom

*Bourdeau, P.* (1991): *Forms of Capital*. Greenwood Press  
*Jaspers, K.* (1953 ): *Bevezetés a filozófiába*. Budapest. Szikra Kiadó  
*Milgram, S.* (1967 ): *The Small World Problem*. *Physiology Today* (2)  
*Polányi, K.* (1944): *The Great Transformation*. New York. Rinehart

### Lábjegyzetek

- 1 E cikk írásakor nem sikerült pontosan azonosítani melyik írásban fogalmazta meg hatalomra vonatkozó nézetét. Vélhetően Polányi, K. *The Great Transformation*. Rinehart, New York, 1944 c. munkájában látott napvilágot a gondolat.
- 2 Barabási, A. L. (2003): *Behálózva – a hálózatok új tudománya*. Magyar Könyvklub
- 3 Jaspers ezen megállapítása filozófiai gondolkodásának jelentős tétele. A vele foglalkozó szakirodalom előszeretettel emlegeti ezen gondolatát, melynek forrása valószínűleg Jaspers, K. (1953): *Bevezetés a filozófiába*. Szikra Kiadó
- 4 Bourdieu, P. (1991): *Forms of Capital*. Greenwood Press
- 5 Mead, R.(2005): *International Management – Cross-Culture Dimensions*. Blackwell Publishing
- 6 Davies, H. (1995): *Interpreting guanxi: the role of personal connectedness in a high-context transitional economy*. In: Davies, H. (ed) (1995): *China Business Context an Issues*. Hong Kong, Longman, Asia Idézi: Mead. R. u.o.
- 7 Milgram, S. (1967): *The Small World Problem*. *Physiology Today* (2)

KÁRPÁTI Tibor

## AZ ÉRDEKHORDOZÓI ELMÉLET HATÉKONYSÁGNÖVELŐ SZEREPÉNEK VIZSGÁLATA

Az angolszász országokban a részvényesek érdekeinek elsőbbségére épülő vállalatirányítási szemléletmód uralkodik. Jelenleg egyetlen olyan gondolati iskola létezik, amely képes bizonyos mélységű elméleti megalapozottsággal és széles körű ismertséggel rendelkező alternatívát felmutatni. Az érdekhordozói<sup>1</sup> elmélet ugyanis az elmúlt húsz év alatt viszonylag kiforrottá, éretté vált. Azonban ez a megközelítés alapvetően nem a hatékony vállalati működést állítja a középpontba, hanem – a részvényesi elsőbbséget hangoztató megközelítéshez képest – magasabb erkölcsi normákat fogalmaz meg azokkal szemben, akikre a vállalat működése kihat. De az elmélet nem szakad el a vállalat hatékony működésének vizsgálatától. Sőt, egyes megközelítések még a részvényesek számára is nagyobb megtérülést ígérnek, annak ellenére, hogy itt a cél nem a részvényesek érdekeinek kiemelt kezelése. A jelen tanulmány tárgyát az érdekhordozói megközelítések bemutatása és hatékonyságalapú vizsgálata képezi. Végezetül pedig a hatékony vállalati működést középpontba állító érdekhordozói vállalatelmélet alapjainak lefektetésére kerül sor.

Az angolszász vállalatirányítási (corporate governance) rendszerben a nyilvános részvénytársaságok célja a részvényesi érték (shareholder value) maximalizálása. Ennek a szemléletmódnak a szerződéses vállalatelméletek<sup>2</sup> biztosítanak megfelelő elméleti megalapozottságot. Elegendő a klasszikusok közül csupán két műre felhívni a figyelmet. Williamson részletesen (1985) felsorolja azokat az okokat, amelyből kifolyólag a részvényesek érdekét a többi vállalati szereplő érdeke elé kell helyezni. Jensen – Meckling (1976) pedig megbízó-ügynök viszonyként azonosítja a részvényesek és a menedzserek kapcsolatát, amiből már adódik az opportunizmusra hajlamos menedzsment feladata és erkölcsi kötelezettsége: a részvényesi érték maximalizálása.

Természetesen több olyan elméleti megközelítés is van, amely másképp látja a vállalatirányítás célját vagy a menedzsment viselkedési jellemzőit, de az érdekhordozói elmélet kivételével még nincsenek fejlettségük olyan szakaszában, hogy tényleges alternatívaként számba lehessen venni őket<sup>3</sup>. Az érdekhordozói

elméletre viszont mind az elméleti, mind pedig a gyakorló szakemberek egyre nagyobb érdeklődéssel tekintenek (Jones – Wicks, 1999). Már 1995-ben a menedzsment szakirodalomban ezzel kapcsolatban több mint száz cikk és egy tucatnál is több könyv jelent meg (Donaldson – Preston, 1995). Ez a lendület még manapság sem tört meg.

Indulásként célszerű vázlatosan bemutatni, hogy mit is állít az érdekhordozói elmélet. Több meghatározó szerző (Donaldson, Preston, Wicks) a következő közös álláspontra helyezkedett (Consensus Statement on the Stakeholder Model of the Corporation<sup>4</sup>). A részvénytársaság célja az értékteremtés, az ennek folyamatában részt vevő egyének és csoportok alkotják az érdekhordozókat. Ők erőforrásokat biztosítanak a vállalat számára, és viselik a felmerülő költségeket. Közös jellemzőjük, hogy a vállalat működésével kapcsolatban kockázatot vállalnak, mert a tényleges hasznok és károk eltérhetnek a várakozásoktól. A hosszú távon fenntartható értékteremtés érdekében a vállalatnak folyamatosan mérlegelnie kell az érdekhordozói

érdekek között, és hatékonyan, hozzájárulásuk függvényében kell megosztani közöttük a hasznokat és károkat.

Ennyiből már jól látható, hogy a pénzügyi közgazdaságtan területéről származó részvényesi elsőbbség szemléletmód kritikájának tekinthető az érdekhordozói elmélet (stakeholder theory).

Ezekkel a megközelítésekkel kapcsolatos viták középpontjában az a kérdés áll, hogy miért léteznek részvénytársaságok (Metcalfé, 1998). Csak azért, hogy a részvényeseknek nyereséget termeljenek, vagy ennél nagyobb szerepet kell betölteniük a társadalomban? A hagyományos szemlélet szerint a részvénytársaságnak a profittermelés az egyetlen feladata, míg az érdekhordozói elmélet arra az álláspontra helyezkedik, hogy a részvénytársaság fő funkciója az érdekhordozói érdekek összehangolása. A különböző nézőpontoknak megalapozottságot biztosít, hogy a részvénytársaság koncepciója jelentősen eltér az egyes országokban. A kontinentális Európában és Japánban egy intézmény, önálló személyiséggel, karakterrel. Céljai az érdekhordozói csoportok széles körének érdekeit tükrözik, de egyik csoport érdekeivel sem egyezik meg teljes mértékben. Ezzel szemben áll az angolszász megközelítés, ahol a részvénytársaság inkább magán, mintsem közösségi intézmény.

Kochan – Rubinstein (2000) az amerikai részvénytársaságok jövőjével kapcsolatos társadalmi vita legfontosabb vizsgálандó kérdésének tekinti, hogy továbbra is a részvényesi érték maximalizálása lesz a részvénytársaság kizárólagos célja, vagy felelőssé kell tenni azt, számos további érdekhordozó céljainak eléréséért is. Ez utóbbi eset ugyanis lehetőséget teremt a létrehozott értéknek és a vállalt kockázatnak a vállalati szereplők közötti arányosabb elosztására.

A továbbiakban az érdekhordozói elmélet, mint pillanatnyilag egyetlen, kellően kiforrott alternatív vállalati irányítási koncepció sajátosságai kerülnek bemutatásra. A tanulmány célja annak az állításnak a vizsgálata, hogy a részvénytársaság az érdekhordozói megközelítés alkalmazásával nagyobb vállalati teljesítményre képes, mint a részvényesi elsőbbséget hirdető szemléletmóddal. Az érdekhordozói elméleten belül ugyanis van egy olyan irányzat, az ún. instrumentális érdekhordozói elmélet, amely szerint a részvényeseknek legalább akkora megtérülés biztosítható, mint a részvényesi elsőbbség követésével. Ez az állítás igen érdekes, ugyanis az érdekhordozói elmélet pontosan azt hangoztatja, hogy a többi vállalati szereplő érdekét

(azaz díjazását is) nem rendeli a részvényesek érdeke (megtérülése) alá. Alapvetően két kérdésre keresem a választ. Mennyire támasztható alá az érdekhordozói elméletnek a vállalati hatékonysággal való szoros pozitív kapcsolata? A kapcsolat szorosabbá tétele érdekében az elméleten milyen módosításokat kellene végrehajtani?

### Az érdekhordozói megközelítés története

Habár az érdekhordozó kifejezés csak az 1960-as években bukkant fel először, a benne tükröződő szemléletmód már a részvénytársaság mint vállalati forma kialakulásakor megjelent. Az USA-ban a XIX. századra tehető, amikor az első részvénytársaságok megjelentek. Létrehozásuk bizonyos társadalmi célok eléréséhez kötődött. A törvényhozásnak egy speciális törvényt kellett elfogadni minden egyes részvénytársaság létrejöttéhez. A részvénytársaság csak azokat a tevékenységeket végezhet, amelyet a rá vonatkozó törvényben számára előírtak. Jól látható, hogy nem a részvényesek, hanem a társadalom (érdekhordozók) érdekei álltak a középpontban (Millon, 1990). A század végére azonban a törvényhozás általános célú részvénytársaságok létrehozását is lehetővé tette, és ezek száma robbanásszerűen megnőtt. Céljuk a profitszerzés volt, nem pedig a társadalmi célok elérése. A növekvő tömegpiacokból származó előnyöket használták ki, és hatalmas tőkeszükségletük miatt a részvénytőke vált a legfontosabb (legszűkebb) erőforrássá (Kochan – Rubinstein, 2000; Prahalad, 1993; Roe, 1994; Smith – Dyer, 1996; Calomiris – Ramirez, 1996). Tehát az általános meggyőződéssel szemben a részvényesi érték maximalizálás a közgazdaságtannak nem egy olyan alapvető szabálya, amely a részvénytársaság létrejöttétől kezdve mindig is fennállt (Kochan – Rubinstein, 2000). A részvényesi megtérülés mint központi cél csak a XIX. század végén jelent meg először (Sundaram – Inkpen, 2004).

A XX. század húszas éveiben azonban ismét fordult a kocka. A tőzsde összeomlása és a nagy gazdasági recesszió erőteljes hatást gyakorolt a közgondolkodásra. Ekkor zajlott Dodd és Berle híres vitája a Harvard Law Review hasábjain azzal kapcsolatban, hogy kinek az érdekei szerint kell vezetni a részvénytársaságot.

Berle (1931) arra hívta fel a figyelmet, hogy a részvénytársaság menedzsmentjének a rendelkezésére álló hatalmat mindig a részvényesek érdekeinek megfelelően kell felhasználnia (Weiner, 1964). Úgy kell ezt a

hatalmat szabályokkal korlátozni, hogy ne lehessen öncélúan (a részvényesek érdekeitől eltérően) felhasználni. Jogi értelemben a menedzserek szerepét a megbízott (trustee) szerepéhez hasonlította.

Rá egy évre, jelent meg Dodd (1932) válasza, aki még szélesebb megbízotti megközelítéssel állt elő. Nem fogadta el, hogy a részvénytársaság kizárólagos célja a részvényesek számára történő profitmaximalizálás. Arra a felismerésre jutott, hogy a társadalom elvárása az üzleti tevékenységgel szemben változik, növekszik annak a társadalommal szembeni kötelezettsége. Ez a részvénytársaság esetén azt jelenti, hogy annak a profittermelés mellett társadalmi szolgáltatás nyújtási feladata is van (Dodd, 1932:1148). Sőt, egyes esetekben a vállalati szereplők (munkavállalók, vevők) érdekeit akkor is figyelembe kell venni, ha ezzel a tulajdonosok jogai (érdekei) sérülnek (Dodd, 1932:1162).

Berle (1932) Dodd nézőpontjával nem értett egyet. Szerinte a részvényesek irányába fennálló felelősség, kötelezettség csak akkor korlátozható, ha a társadalom szereplőivel szemben objektíven kikényszeríthető felelősség, kötelezettség fogalmazható meg. Ennek hiányában csak az érhető el, hogy a menedzserek abszolút hatalomra tesznek szert, és nem lesznek felelőségre vonhatók. Viszont Berle még ebben az évben kiadott könyvében elismerte, hogy a tulajdon és a kontroll elválása következtében a részvénytársaságot nemcsak a részvényesek, mint passzív tulajdonosok, hanem a társadalom érdekei szerint kell vezetni (Berle – Means, 1932:311-313). A kettejük közötti különbség lényegében lecsökkent arra, hogy kell-e egy hatékony számonkérési mechanizmus a menedzserek felelőségre vonása érdekében. Dodd ugyanis nem tekintette előfeltételnek egy ilyen mechanizmus kialakítását (Weiner, 1964).

Az érdekhordozói megközelítések jellemzője, hogy a Dodd – Berle vita kapcsán csak a 30-as évek elején megjelent publikációkkal foglalkoznak. A későbbiekben azonban a szerzők álláspontja igen közel került egymáshoz.

Egy 1954-es cikkében Berle már nem ragaszkodott egy olyan mechanizmus kialakításához, amelyen keresztül a menedzsmentnek a társadalom számára nyújtott szolgáltatásai jól számon kérhetőek (Weiner, 1964). Sőt, el is ismerte, hogy a jogalkotás Dodd szemléletmódjával megegyező irányban fejlődött tovább. Tehát a XX. század első három évtizedét jellemző részvényesi érzület, az azt követő négy évtizedben a társadalmi szereplőket pártoló érzületbe csapott át (Sundaram – Inkpen, 2004).

Azonban érdemes kitérni arra is, hogy a későbbiekben Dodd hogyan pontosította álláspontját. Egy könyvrecenzióban (1942) felhívta a figyelmet arra, hogy a menedzserek megbízotti kötelezettsége más természetű a munkavállalókkal és a vevőkkel mint a részvényesekkel szemben. Tehát jogi szemszögből nem pontos a széles körben értelmezett megbízotti felfogás. A menedzsereknek a részvényesekkel szembeni jogi kötelezettsége az olyan profitmaximalizálás, ami nem sérti a társadalom érdekeit, valamint a meglévő jogszabályokat és szerződéseket. A menedzsmentnek nincsen ilyen jogi kötelezettsége az alkalmazottakkal szemben, azaz nem kell olyan tevékenységeket végeznie, ami a munkavállalók bérének növelését célozza<sup>5</sup>. Csak annyi a feladatuk ezekkel a vállalati szereplőkkel szemben, hogy bizonyos speciális igényeiknek eleget kell tenni, amit számukra a szerződések, az előírások és a törvények biztosítanak.

A 60-as évek első felében bukkant fel először az érdekhordozói kifejezés a Stanford Research Institute egyik anyagában (Freeman, 1984).

A 80-as évek elején két fontos dolog is történt. Ekkor jelent meg Freeman (1984) könyve, ami az érdekhordozói elmélet kialakulásának kezdetét jelentette. Ő a stratégiai menedzsment keretein belül használta az érdekhordozó kifejezést. A menedzserek döntéshozatalának minőségét akarta javítani olyan vállalatok esetén, amelyek gyors változásokkal jellemezhető környezettel szembesülnek. A stakeholder elemzési keret lehetővé teszi a környezet szisztematikus figyelését, és proaktív módon történő menedzselését. 1984-es könyvét követve a stratégiai menedzsment és az üzleti etika területéről rengeteg ezzel foglalkozó publikáció látott napvilágot.

A másik változás a részvénytársaságok irányításával kapcsolatos gondolkodásmóddhoz kapcsolódott. Ismét középpontba került a részvényesi elsőbbség, ami több okra volt visszavezethető (Lazonick – O’Sullivan, 2000).

- A 70-es években jelentősen csökkent az amerikai részvénytársaságok versenyképessége, aminek az oka az erős japán verseny és a túl nagyra nőtt konglomerátumok hatékonytalan működése volt.
- A topmenedzsereknek az 50-es évektől kezdve egyre nagyobb érdekük a részvények árfolyamának emelése, ugyanis a részvényopció díjazásuk jelentős részét képezi.
- A 70-es években a pénzügyi közgazdászok részéről központi szerepet kapott az a gondolat, hogy a

nyilvános részvénytársaság esetén a menedzserek és a részvényesek érdekei elválnak, a menedzserei opportunizmus sérti a részvényesek érdekeit. Ekkor terjesztették ki a megbízó-ügynök elméletet a nyilvános részvénytársaságokra. Mivel a piaci mechanizmusok nem eléggé fegyelmezik meg a menedzsereket, kihangsúlyozták a vállalatfelvásárlások piacának kialakítása iránti szükségletet. A vállalati teljesítmény mértéke a vállalati részvényekre számolt megtérülés lett, és így került középpontba a részvényesi érték maximalizálása<sup>6</sup>.

A 80-as években – a részvényesi érték maximalizálás megerősödésével párhuzamosan – az érdekhordozói koncepció felbukkant a vállalati jogban is szorosan kapcsolódva a vállalatirányításhoz. Az USA 30 államában fogadtak el érdekhordozói törvényeket (constituency statutes), amelyek lehetővé tették az igazgatóknak, hogy a döntéshozatalban a részvényeseken kívül más vállalati szereplők érdekeit is figyelembe vehessék (Orts, 1992).

A 90-es évektől kezdve a részvényesi érték maximalizálást, mint kizárólagos célt erős kritikával illetik. Azzal vádolják ezt a szemléletmódot, hogy a részvényesek aránytalanul nagy részesedést kapnak a vállalat által kitermelt hozamból. Ez pedig a vállalati érdekhordozók, és különösképpen a munkavállalók hátrányára történik (Useem, 1996)<sup>7</sup>.

### Az érdekhordozók azonosítása és a megközelítések tipologizálása

Az előbbi fejezet alapján jól látható, hogy az érdekhordozói szemlélet lényegében együtt jelent meg a részvénytársaságok kialakulásával, és egyes időszakokban igen erőteljes hatást gyakorolt a vállalatirányításra. Azonban az érdekhordozó kifejezés csak a múlt század második felében jelent meg. A Stanford Research Institute (SRI) számára készült 1963-as kutatási feljegyzés említette először ezt a szót. Az érdekhordozókat olyan csoportokként definiálta (Freeman, 1984), amelyek támogatása nélkül a vállalat megszűnne. Itt az érdekhordozó kifejezés konkrétan a részvényesekre, a munkavállalókra, a vevőkre, a szállítókra, a hitelezőkre és a társadalomra vonatkozott. Az SRI feljegyzés arra hívta fel a figyelmet, hogy amíg a vállalati menedzserek nem értik meg a stakeholder csoportok szükségleteit és problémáit, addig nem tudnak olyan vállalati célokat megfogalmazni, amelyek az érdekhordozóktól megkapnák a vállalat

fennmaradásához szükséges támogatást (Jennings, 1999). Nemcsak a tulajdonosokra, hanem azokra a vállalati szereplőkre is kiemelt figyelmet kell fordítani, akik viselkedésükkel jelentősen befolyásolni képesek a vállalat működési hatékonyságát (Barry, 2002; Sternberg 1997). Itt a vállalat alapvető célja nem változott, csak annak hatékonyabb kivitelezését akarták biztosítani.

Freeman – Reed (1983) szerint az SRI definíciója túl általános és túl kizáró, hogy képes legyen azoknak a külső csoportoknak az azonosítására, akik stratégiai-lag fontosak<sup>8</sup>. Ezért Freeman – Reed (1983) két alternatív definíciót is megfogalmazott:

„A széles értelemben vett érdekhordozók: Minden azonosítható csoport vagy egyén, aki képes hatást gyakorolni a szervezet céljainak teljesítésére, vagy akire hatással van a szervezet céljainak elérése”.

„A szűk értelemben vett érdekhordozók: Minden azonosítható csoport vagy egyén, akitől a szervezet függ a folyamatos túlélése érdekében.”

Ők a széles értelemben vett definíciót tartják meghatározónak. Freeman az 1984-es könyvében is ezt fogadja el. Látható, hogy ez jóval szélesebb megfogalmazás, mint amit az SRI használt. Freeman szerint a definíció által lefedett összes szereplő alapvető szerepet játszik a vállalat sikerében, és rendelkezik „érdekel” a modern részvénytársaságban. Az érdekhordozók széles körű értelmezésének következménye, hogy olyan csoportokat is magába foglal, amelyek nem igazán legitimek (mint például a terroristák). A definíció első fele stratégiai menedzsment szemszögből nézve egyértelmű. Azok az érdekhordozók, akik képesek (nemcsak gazdasági értelemben) a vállalat működését befolyásolni. A definíció második felére vonatkozóan viszont Freeman (1984) igen érdekes érveléssel állt elő. Manapság már vannak olyan, a vállalatot befolyásolni képes érdekhordozók, akiknek erre eddig nem volt lehetőségük. A vállalat már korábban is (negatív) hatással volt rájuk, de ezzel egyáltalán nem foglalkozott. Azonban az utóbbi években módosult a vállalattal szembeni viszonyuk, erőpozíciójuk, amiben jelentős szerepet játszott a részvénytársaság korábbi viselkedése. Innen már nyilvánvaló, hogy a definíció második fele a hosszú távú hatékony működést lehetővé tévő viselkedést biztosítja. Megjelenik a társadalmi felelősség, mint a hosszú távú hatékonyság eszköze.

Freeman korábban már bemutatott széles definíciójával szemben az elmúlt húsz évben számos, más meghatározás is született. A későbbiekben ennél szűkebb

megfogalmazások kerültek előtérbe. Ezek inkább bizonyos prioritásokat fogalmaztak meg az érdekhordozók azonosításával kapcsolatban. Meghatározták, hogy milyen jellemzőkkel kell bírnia egy érdekcsoportnak, hogy a vállalattal szemben legitim követeléssel lépjen fel. A szűkebb definíciók (Mitchel et al., 1997) egyik ága azok a meghatározások, ahol az érdekhordozók szorosan kapcsolódnak a vállalat alapvető gazdasági érdekéhez. A szűkebb megközelítések másik ága pedig csak azokat a csoportokat tekinti érdekhordozóknak, amelyek a vállalattal szemben erkölcsi követeléssel rendelkeznek. Ez utóbbi ágra jellemző, hogy egy olyan normatív mag meghatározására törekedtek, amely valamilyen formájú legitimációt biztosít az érdekhordozók számára. Azonban fontos kihangsúlyozni, hogy az érdekhordozói definíciók igen változatosak. Ezeknek jó áttekintését adja Mitchel et al. (1997).

Két dolgot fontos kihangsúlyozni. Egyrészt a szerzők definíciói között olyan alapvető különbségek vannak, hogy nem igazán lehet egységes elméletről beszélni. Helytállóbb az a megfogalmazás, hogy rokon szemléletű megközelítések csoportjával állunk szemben. Másrészt pedig Freeman, a szélesebb értelmű definíciójával megnyitotta az elmélet „kapuit” az üzleti etikával foglalkozók előtt is. Ugyanis az érdekhordozó címszó alatt olyan szereplők érdekének figyelembevételé is kihangsúlyozható, akik most nem képesek a vállalat működését befolyásolni, és talán soha nem is lesznek rá képesek. Ennek a 90-es években erős elhajlás lett a következménye. Meghatározó szerzők az érdekhordozói definíciót úgy szűkítették le, hogy csak a legitim követelésekkel rendelkező vállalati szereplőket azonosították érdekhordozóként. Ezek a szerzők alkották az előbb említett szűk definíciók egyik ágát. Tehát nemcsak Freeman definícióját szűkítették le, hanem ezzel együtt lényegében az érdekhordozói megközelítést ki is emelték a stratégiai menedzsment területéről és áthelyezték az üzleti etika területére.

Jó példa erre Donaldson – Preston (1995) szemléletmódja. „Az érdekhordozók azokon a tényleges és potenciális károkon és hasznokon keresztül azonosíthatók, amelyeket átélnek, vagy úgy látják, hogy át fognak élni a vállalat tevékenységének vagy tévletlenségének következtében” (Donaldson – Preston, 1995:85). Arra az álláspontra helyezkedtek, hogy az érdekhordozók a részvénytársaságban legitim érdekekkel rendelkező egyének vagy csoportok. Minden érdekhordozó érdekének belső értéke van, figyelembevételé

nem attól függ, hogy mennyire képes a részvényesek érdekét, azaz a vállalat hagyományos pénzügyi céljait előmozdítani. Továbbá egyértelműen különválasztják az érdekhordozókat a befolyásolóktól. Egyes érdekhordozók képesek a vállalat működését befolyásolni, míg mások nem. De vannak olyan befolyásolók is, akik nem érdekhordozók (terrorista). Nekik ugyanis nem származik hasznuk abból, ha a vállalat sikeresen működik.

Azonban ez a tendencia az utóbbi években megfordulni látszik, és ismét szélesebb körben értelmezik az érdekhordozókat.

Phillips (2003) különbséget tesz az érdekhordozók között. A normatív legitimációval rendelkező érdekhordozók irányába a vállalatnak morális kötelezettsége áll fenn, míg a derivatív legitimációval rendelkező érdekhordozók olyan hatalom birtokosai, amely képes a vállalat érdekét előmozdítani, illetve gátolni. A normatív érdekhordozók alkotják azt a csoportot, amelynek az érdekei szerint kell a vállalatot vezetni. A hatalommal bíró, de normatív legitimációval nem rendelkező vállalati szereplők érdeke csak olyan mértékben lesz figyelembe véve, ami a normatív érdekhordozók érdekét előmozdítja. Jó példa erre az, hogy egy vállalat menedzsmentjének a terroristák érdekeit is figyelembe kell vennie olyan mértékben, amennyire azt a munkavállalóinak és vevőinek az érdeke megkívánja.

Mitchell et al. (1997) szerint sem maradhatnak figyelmen kívül azok a piaci szereplők, akik tevékenységükkel képesek befolyásolni a vállalat eredményességét, működésének sikerességét. Phillips (2003) előbb idézett álláspontjához hasonlóan a stratégiai menedzsment szempontjából fontos érdekhordozókat ők is csak eszköznek tekintik a legitim érdekhordozók érdekeinek érvényesítése céljából.

Phillips et al. (2003:480) szerint „az érdekhordozói elmélet a szervezeti menedzsmentnek és az etikának az elmélete”. Az érdekhordozókkal kapcsolatban ők is arra az álláspontra helyezkednek, hogy egy részük normatív okokból kifolyólag jogosult az érdekhordozói státusra, ők képezik a legitim érdekhordozókat. A többivel pedig csak stratégiai okokból kifolyólag kell foglalkozni, mert hatalmukkal képesek a vállalat tevékenységének eredményességét befolyásolni.

Az utóbbi három megközelítés alapján jól látható, hogy az érdekhordozók köre ismét kibővült. De az elmélet magját továbbra is az etikai megfontolások képezik. Míg Freeman (1984) könyvében az etikus viselkedés csak eszköz volt, itt már céljá lépett elő.

Az érdekhordozói elméletek tipologizálásával kapcsolatban a legnagyobb előrelépést Donaldson – Preston (1995) megközelítése jelentette. A szerzőpáros a különböző megközelítéseket vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy három eltérő célra használják fel azokat.

Egyesek azt kívánják érzékeltetni, hogy a vállalati gyakorlatban az érdekhordozói szemlélet érvényesül (leíró jelleg). Sokszor az érdekhordozói menedzsment gyakorlása és a hagyományos teljesítménymutatók alapján elért teljesítmény közötti pozitív kapcsolatot próbálják meg empirikusan, statisztikai adatok alapján megragadni. Tehát az érdekhordozói megközelítés gyakorlásával a részvényesek is legalább akkora megtérülést érnek el, mintha a részvénytársaságot a részvényesi elsőbbség elve alapján vezetnék (instrumentális jelleg). Sőt, az elmélettel olyan kérdésekre is választ adnak, hogy miért szükségesek a részvénytársaságok, milyen célt szolgálnak. Itt a vállalat vezetésére vonatkozó erkölcsi és filozófiai vezérelvek jelennek meg, hogyan is kellene a részvénytársaságot irányítani (normatív jelleg).

Ebből következik, hogy az érdekhordozói elmélet relevanciája, megalapozottsága három eltérő irányból vizsgálható (Donaldson – Preston, 1995): a leíró pontosságából, az instrumentális erejéből és a normatív érvényességéből. Donaldson – Preston szerint ezek az aspektusok egymásban helyezkednek el. Legkívül a leíró aspektus helyezkedik el, ami visszaadja a vállalati valóságot. Ezt erősíti az instrumentális réteg, amely ok-okozati kapcsolatot teremt az érdekhordozói viselkedés és a javuló vállalati teljesítménymutatók között. De a legbelső réteg a normatív, ugyanis mind a leíró, mind pedig az instrumentális aspektus normatív alapfeltevésen nyugszik. Ez pedig az, hogy minden vállalati érdekhordozó érdekének belső értéke van. Tehát a leíró és az instrumentális megközelítés önmagában nem teljes elmélet.

Ez a végkövetkeztetés azonban az érdekhordozói definíciójukból már egyértelműen következik. A szerzőpárost annak a szemléletmódnak a tipikus példaként idéztem, akik csak a legitim követeléssel rendelkezőket tekintik érdekhordozónak. Így az instrumentális megközelítésnél olyan érdekhordozókkal is foglalkozni kell, akik hatékonysági alapon nem igazolhatók, mert nem képesek a vállalat működését befolyásolni.

Négy évvel később Jones – Wicks (1999) az elméleteket alapvetően két csoportra osztotta, ahol az egyikbe a leíró és az instrumentális, a másikba pedig a

normatív megközelítések kerültek. Az érdekhordozók azonosításánál lényegében ők is a legitimitásra építő, szűk körű, normatív megközelítést fogadták el. Arra a megállapításra jutottak, hogy önmagában az instrumentális és a normatív elméletek egyike sem teljes. Szükség van olyan konvergens érdekhordozói elméletre, ami mind normatív, mind pedig instrumentális elemeket tartalmaz. A két ágat össze kellene kapcsolni. Az érdekhordozók azonosításának módjából az az elvárás adódik az instrumentális elméletekkel szemben, hogy azokat csak morálisan igazolható célok érdekében szabad felhasználni, és ezek eléréséért csak morálisan megfelelő eszközökhöz lehet folyamodni. Azaz az instrumentális elméletnek szüksége van egy megfelelő morális magra. A normatív megközelítésekkel szemben pedig fontos követelmény a megvalósíthatóság. Az ezt gyakorló vállalat maradjon életképes, megfelelő profitot tudjon kitermelni. A normatív és az instrumentális megközelítések összekapcsolásával olyan konvergens érdekhordozói elméleteket kell létrehozni, amelyeknek morális szempontból megfelelő normatív magja van, és a gyakorlatban versenyelőnyhöz, vagy más megfogalmazásban nagyobb pénzügyi teljesítményhez is vezetnek.

Jones – Wicks (1999) több tekintetben is túllépett Donaldson – Preston (1995) megközelítésén. Felhívták a figyelmet az instrumentális elméletnek a normatív elmélettel való egyenrangúságára, és a konvergens érdekhordozói elmélettől azt is megkövetelték, hogy életképes legyen. Azonban Donaldson – Preston megközelítéséhez hasonlóan definiálták az érdekhordozókat, ami továbbra is lehetetlenné tette, hogy az instrumentális elméletet önmagában teljes elméletnek tekintsék.

Azonban nem mindenki ért egyet az előbbi állításokkal. Egyes szerzők azon a véleményen vannak, hogy az erkölcsös viselkedés hasznosságát nem kell instrumentálisan alátámasztani, hanem önmagában kell értékelnünk. Freeman (1999) pedig tudományelméleti, módszertani okokból nem fogadja el az előbbi tipologizálásokat.

### **Az elmélet normatív magja és megvalósíthatósága**

Az érdekhordozói elmélet alternatív normatív magot fogalmaz meg a részvénytársaságok számára. Ennek relevanciáját az adja, hogy a részvényesi elsőséget alátámasztó normatív mag támadható.

A részvényesi elmélet szerint (Hasnas, 1998; Phillips et al., 2003) a részvényesek a menedzsmentre bízzák befektetésüket, hogy azok, mint ügynökök a részvényesek érdekeinek megfelelően használják fel, azaz a részvényesi érték maximalizálására törekedjenek. A menedzsmentnek nincsen társadalmi felelőssége, csak a törvényeket és az általános etikai elveket kell betartania (Friedman, 1970). Ha ennek ellenére mégis teljesít társadalmi célokat, akkor nem a részvényesek érdekével összhangban cselekszik, ami erkölcsstelen viselkedés.

Ezzel ellentétben számos jogtudós azon az állásponton van, hogy az igazgatóság és a menedzsment nem a részvényesek, hanem a részvénytársaság ügynöke (Clark, 1985; Wallman, 1999). Boatright (1994) pedig arra hívta fel a figyelmet, hogy a menedzsment és a részvényesek között fennálló viszonyra számos ok miatt nem illeszkedik a megbízó-ügynök megközelítés<sup>9</sup>.

A normatív érdekhordozói elmélet szerint a vállalat nagyobb felelősséggel tartozik érdekhordozói irányába, mint ami a részvényesi érték maximalizálás koncepcióból következik (Hendry, 2001). Azt hangsúlyozza, hogy a menedzsmentnek a részvénytársaságot az összes érdekhordozó érdekével összhangban kellene vezetnie, függetlenül attól, hogyan hat ez a vállalat pénzügyi teljesítményére (Hasnas, 1998). Itt a cél nem a részvényesek megtérülésének maximalizálása, hanem a részvénytársaságnak az érdekhordozók hasznára történő menedzselése. Ez pedig az eltérő és egymásnak részben ellentmondó érdekek megfelelő figyelembevételén és összehangolásán keresztül történik úgy, hogy az érdekhordozók valamilyen formában részt vesznek az őket érintő döntések meghozatalában. A menedzsment és az igazgatók bizalmi kötelezettsége nemcsak a részvényesekkel, hanem az érdekhordozókkal és a részvénytársasággal, mint entitással szemben is fennáll (Goodpaster, 1991; Moore, 1999). Ez olyan döntésekhez is vezethet, amelyek egyes érdekhordozók érdekeinek előmozdítása érdekében a részvényesek érdekének bizonyos mértékű korlátozásával járnak együtt. Ebben a megközelítésben az üzleti tevékenységnek van társadalmi felelőssége.

Azonban az érdekhordozói elmélet alapvető vonása, hogy a megközelítés normatív magját a szerzők különböző etikai elvek mentén próbálják meghatározni. Mivel ez a normatív mag alapvető fontosságú az elmélet szemszögéből, ezért az érdekhordozói megközelítéshez jobban illeszkedik az elméletek osztálya

besorolás. A különböző megközelítések jól láthatóak az 1. táblázatban, ami nélkülözi a teljes körűséget (Phillips et al., 2003).

1. táblázat

Az érdekhordozói elmélet normatív magjai

Szerző	Normatív mag
Argandona (1998) Burton – Dunn (1996)	közjóság
Wicks – Gilbert – Freeman (1994)	feminista etika
Clarkson (1994)	kockázat
Donaldson – Dunfee (1999)	integratív társadalmi szerződések elmélete
Donaldson – Preston (1995)	tulajdonjogok
Evan – Freeman (1993)	kantianizmus
Freeman (1994)	fair szerződések doktrínája
Phillips (1997, 2003)	érdekhordozói fairség elve

Phillips et al. (2003:481)

Ez még nem is lenne probléma, ha mindegyik normatív mag olyan jól kimunkált lenne, hogy viszonylag kevés támadási felületet nyújtana. Azonban még az érdekhordozói elmélet szellemében alkotó szerzők is erősen megosztottak abban, hogy pontosan mi is az érdekhordozói megközelítés morális alapja (Jones – Wicks, 1999; Hendry, 2001). Kívülről pedig igen heves támadások érik ezeket a normatív állásfoglalásokat.

A táblázatban felsorolt normatív magokkal összhangban lévő vállalatirányítási koncepció az ún. pluralista megközelítés (DTI Company Law Review Strategic Framework)<sup>10</sup>. Itt a vállalatokat társadalmi intézménynek tekintik, és mélyebb tartalmat adnak a társadalmi jóléthez történő vállalati hozzájárulásnak. A részvényeseken kívül más csoportoknak is van legitim érdekük a részvénytársaságban és követelésük vele szemben. Elismerik, hogy a különböző érdekhordozói csoportok érdekei (a részvényeseket is beleértve) nem mindig esnek egybe rövid távon, sőt lehet, hogy még hosszú távon sem. A pluralista felfogás szerint a társadalmi jólét olyan vállalati jogrendszerrel érhető el legjobban, ami lehetővé teszi a szélesebb részvételt a vállalati döntéshozatalban így biztosítva, hogy minden érdekhordozó képviselve legyen.

Azonban erős kritika éri a pluralista szemléletű vállalatirányítási megközelítést, több ponton is kétségbe vonva annak megvalósíthatóságát.

- Az érdekhordozói elmélet nem teszi lehetővé, hogy a szervezeteknek önálló céljuk legyen, mert minde-

gyiknek a különböző érdekeket kell egyensúlyba hoznia (Sternberg, 1997).

- A megközelítés nem határozza meg egyértelműen, hogy kik is az érdekhordozók. Ez jól látható a korábban idézett definíciók alapján.
- Az elmélet azt sem határozza meg, hogy az egyes érdekhordozók milyen figyelembe veendő hasznosságokkal rendelkeznek, és hogyan kell súlyozni a különböző szereplők sokszor egymással ellentétes hasznosságai között (Sternberg, 1997).
- Ha a menedzserek nemcsak a részvényesek felé, hanem minden érdekhordozó irányába elszámolási kötelezettséggel tartoznak, akkor jelentősen megnő a mozgásterük önértékük érvényesítésére az egyes csoportok egymás ellen való kijátszásával.
- Az érdekhordozói elmélet nem képes megfelelő célfüggvényt meghatározni, amely alapján a szervezet, azaz a menedzsment teljesítménye értékelhető (Jensen, 2001). Ugyanis matematikailag belátható, hogy nem lehetséges egyszerre egynél több dimenziót maximalizálni<sup>11</sup>. Abban az esetben, ha egynél több cél maximalizálásával bízzuk meg a menedzsmentet, akkor igazából nem tűzünk ki elé megfelelően értékelhető célkritériumot, és így nem tud ésszerű döntéseket hozni.
- Az érdekhordozói elmélet a tulajdonosok „diktátorságára” épülő üzleti rendszer működését megpróbálja úgy átalakítani, hogy az az egyszerre számos érdek figyelembevételére képes politikai rendszerhez hasonlóan működjön (Barry, 2002). Viszont ha bevonjuk az érdekhordozókat a vállalati döntéshozatalba, akkor az Arrow (1963) által bemutatott problémába ütközhetünk. A csoportos döntéshozatal már igen egyszerű feltételek megfogalmazása esetén sem lesz olyan racionális, mint az egyéni döntéshozatal. Ráadásul a politikai élet egyéb kedvezőtlen vonásai (pl. egyes érdekcsoportok nyomása) is megjelennek a vállalati döntéshozatal szintjén.

A bírálatok hatására megjelent egy olyan álláspont is, hogy az érdekhordozói elmélet széles körű elfogadottságának elnyerése érdekében be kellene mutatni, hogy gazdaságilag sikeresebb működést tesz lehetővé, mint a részvényesi elsőbbségre épülő megközelítés. Úgy képes a részvénytársaság (társadalmi) teljesítményét emelni, hogy ez nem jár a részvényesi érték csökkenésével (Stoney – Winstanley, 2001). Ez más megfogalmazásban úgy hangzik, hogy az érdekhordozói elméletnek fair megtérülést kellene biztosítania a részvényesek számára (Jones – Wicks, 1999; Phillips et al, 2003).

Erre az instrumentális megközelítések tesznek kísérletet. Freeman (1999) szerint ezek a megközelítések a legígéretesebb jelöltek az érdekhordozói elméletfejlesztés számára, és saját bevallása szerint a nagy sikerű könyvében (1984) felvázolt megközelítése is instrumentális szemléletű volt. Egy olyan kutatási fórum is létrejött, ami az „Érdekhordozók, Társadalmi Felelősség és Teljesítmény” címet viselte. Itt a vizsgálat tárgya a vállalat etikus viselkedése és a különböző kategóriákban felmutatott teljesítménye közötti kapcsolat volt (Harrison – Freeman, 1999).

### Instrumentális megközelítések és a vállalatirányítási ajánlás

Freeman et al. (2004) szerint az érdekhordozók elkötelezettsége érdekhordozói elmélettel jobban megteremthető, ugyanis az több erőforrást és nagyobb lehetőséget biztosít a menedzserek számára. Itt nemcsak a nagyobb pénzügyi juttatásról van szó. A menedzsereknek az érdekhordozókkal való kapcsolatából nyilvánvalóvá válik, hogy igen fontosnak tartják őket, és igyekeznek igényeiknek a jövőben is minél nagyobb mértékben megfelelni. Berman et al. (1999) pedig vizsgálataik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a menedzsment csak hatékonysági okokból használja az érdekhordozói elméletet. Csak azért, és csak olyan mértékben foglalkozik vele, amennyire az előmozdítja a vállalat pénzügyi teljesítményét. Tehát alapvetően nem morális okokból bánik „pozitív módon” az érdekhordozókkal. A továbbiakban ezért az instrumentális érdekhordozói elméletek felé fordul a figyelmem.

Az instrumentális érdekhordozói elméletek függő elméletek (Donaldson – Preston, 1995; Jones – Wicks, 1999). Ezek szerint bizonyos eredményeket elérhetünk, ha meghatározott módon viselkedünk. Az ilyen megközelítések állításai a vállalat eredményesebb működését ígérik, ami a hagyományos pénzügyi teljesítménymutatók értékeiben is jelentkezik. Ezeknek a pénzügyi teljesítménymutatóknak a javulása a részvényesek befektetéseinek nagyobb megtérülését jelenti.

Azonban ezek a megközelítések még nem igazán megalapozottak. Számos empirikus igazolási kísérlet eredményeinek áttekintése után több szerző is a következő megállapításra jutott: nincsen egyértelmű bizonyíték arra, hogy az érdekhordozói elmélet gyakorlásával a részvényesek is nagyobb hozamot rea-

lizálnak (Donaldson – Preston, 1995; Jones – Wicks, 1999; Stoney – Winstanley, 2001; Sundaram – Inkpen, 2004).

Ebben szerepe van annak is, hogy nem lehet olyan könnyen a vállalat érdekhordozói szemléletét beazonosítani. Nem olyan egyértelmű meghatározni, milyen vállalati jellemzők megléte esetén beszélhetünk érdekhordozói szemléletű vállalatirányításról. Azt sem olyan egyértelmű eldönteni, hogy egy részvénytársaságnál az érdekhordozói szemléletű vállalatirányítás teszi lehetővé a vállalat hatékony működését és nem pedig fordítva van ez.

Az instrumentális érdekhordozói elméletek igazolására további lehetőséget jelent, ha felsőbbrendűségüket olyan analitikus érvekkel sikerül alátámasztani, amelyek a hatékony vállalati működéshez kapcsolódnak (Donaldson – Preston, 1995). Három alapvető megközelítés született ebben a szemléletmódban. A továbbiakban ezek tömör bemutatására és bírálatára kerül sor.

Hill – Jones szerzőpáros (1992) a vállalat, mint szerződések nexusa vállalatelméletek alapján a vállalatot explicit és implicit szerződések halmazának tekintik, ahol a nexus közepén a menedzserek helyezkednek el. Itt is megjelenik a megbízó-ügynök viszony, de ezt nemcsak a részvényesek és a menedzsment, hanem az összes érdekhordozó és a menedzsment között értelmezik. Az érdekhordozókat úgy definiálták, hogy legitim követelésük van a vállalattal szemben, ami a csere kapcsolatokból adódik. Kritikus erőforrásokat biztosítanak a vállalatnak, és cserébe azt várják, hogy az ő érdekeik is figyelembe legyenek véve. A hatékonyság szempontjából itt is a legfontosabb feladat, hogyan lehet a menedzserek – érdekhordozók szempontjából káros – opportunizmusának érvényesülését korlátozni. Itt a hagyományos ügynökköltség helyett a szerződési költség lett bevezetve, ami az összes szerződés ügynökköltségét magában foglalja<sup>12</sup>. Felhívták a figyelmet arra, hogy a menedzsment opportunizmusából származó veszteségeket nemcsak egy (menedzser-részvényes), hanem az összes dimenzióban egyszerre kell minimalizálni. Így érhető el a legnagyobb hatékonyság. Azonban az elmélet a korábbi megbízó-ügynök megközelítések hátrányai mellett további gyenge pontokkal jellemezhető, ami az érdekhordozói jellemzőkből ered.

- A megbízó-ügynök viszonyának az összes érdekhordozóra való kiterjesztése egyáltalán nincsen összhangban a nyilvános részvénytársaságokra vonatkozó amerikai társasági joggal.

- A szerzők abból indulnak ki, hogy a piacok nincsenek egyensúlyban, ezért az érdekhordozókat nem a végzett tevékenység piaci árával kell díjazni. Azonban az általuk alternatívaként használt „fair-ség” kategória szubjektív. Ha két vállalatnál ugyanazt a tevékenységet különböző díjazásért végzik, és mindkét tevékenységet végző elégedett a díjazásával, akkor egyértelműen a hatékonyság jele a drágábban dolgozó bértöbblete. Ez a hatékonyság azonban itt nem létezik.
- A szerződéses vállalatelméletekből importálva a szerzők még az érdekhordozók opportunizmusra való hajlamát is feltételezik, amiről részletesen ugyan nem beszélnek. Így egyes érdekhordozók mindent meg fognak tenni a számukra „legfairer” díjazásért, függetlenül attól, hogy megérdemlik-e vagy sem. Tehát itt egy erős járadékvadászat (rent seeking) fog kialakulni, ami hatékonysági veszteséggel jár.
- Utalnak arra, hogy a nagyobb mértékű vállalatspecifikus befektetést végzők érdeke fontosabb. Viszont nem jelenik meg, hogyan kell az ő érdekeiket a többiekéhez képest kiemeltebben kezelni.

Freeman és Evan Williamson megközelítéséből indulnak ki, de nem tartják elfogadhatónak, hogy a vállalatot csak bilaterális szerződések halmazaként értelmezzék (Freeman – Evan, 1990; Freeman, 2001). Így ugyanis elsiklik a figyelem afelett, hogy az egyes bilaterális szerződések hatással vannak más vállalati érdekhordozókra is. Ezek az externáliák teljesen figyelmen kívül maradnak Williamsonnál (1985), és kedvezőtlen kihatásai hatékonysági veszteséget okoznak. Mivel az érdekhordozók eszközspecifikus befektetései a többiekre is hatással vannak, fontos feladat az érdekhordozók ebből származó érdekellentéteinek feloldása. A vállalat szerződéseit át kell alakítani „fair” szerződéseké. A koncepció lényege az, hogy a meglévő érdekeink figyelmen kívül hagyásával kötjük meg a szerződést, mert így lehet biztosítani, hogy minden érintett fél számára „fair” szerződés jön létre. Bármelyik fél szerepe jutna nekünk, az számunkra megfelelő lenne<sup>13</sup>. Ebből kifolyólag a vállalat nem más, mint multilaterális szerződések halmaza. A menedzserek feladata pedig a szerződések igazgatása a fellépő érdekellentétek megfelelő kezelésével. Arra is felhívják a figyelmet, hogy a szűkebb értelemben vett érdekhordozók és a vállalat viszonya reciprocitással jellemezhető<sup>14</sup>. Mindkét fél tud egymásnak jó esetben hasznot, de rossz esetben jelentős kárt is okozni. Ezért nagyon fontos feladat a megfelelő színvonalú kapcsó-

latok kialakítása. Azonban ennél a megközelítésnél is több problémába ütközünk.

- Williamson (1985) megközelítésének egyik előfeltevése az egyén opportunistikus viselkedésének eshetősége, ezért ebben a modellben nem elvárható, a lehetséges „fair” szerződések kimunkálása.
- Az egyének korlátozott racionalitása (Williamson másik előfeltevése) nem igazán teszi lehetővé annak pontos meghatározását, hogy egy adott szerződés kiket érint, és mekkora hatást gyakorol rájuk.
- Az érdekhordozók tapasztalatai, képességei, kockázatvállalási hajlama, alternatív lehetőségei jelentősen eltérnek egymástól. Ezért a menedzser nem képes a többi vállalati szereplő fejébe látni, csak a saját megítélése alapján cselekszik, hogy mik lehetnek a „fair” feltételek. Tehát a létrehozott „fair” szerződés csak a menedzser képzetében lesz „fair”.
- Ráadásul a különböző menedzserek különbözőképpen láthatják a „fair” szerződés alapján járó díjazást. Ha mindegyik „fair” a befektetést végző félnek, akkor itt is eltérő hatékonysággal állunk szemben attól függően, hogy ki a vállalati vezető. Erről a hatékonyságról nem esik szó.

A vállalatot Jones (1995) is szerződések nexusának tekinti. A topmenedzsment közepén helyezkedik el, ő áll az összes érdekhordozóval szerződéses viszonyban. Ők az alapján azonosíthatóak, hogy képesek befolyásolni a vállalat működését, és/vagy érdekük a vállalat jó teljesítménye. A szerző a vállalat, mint szerződések nexusa elméleteknek (Alchian – Demsetz, 1972; Jensen – Meckling, 1976) és a tranzakciós költségek elméletének (Williamson, 1975, 1985) vizsgálata alapján arra a következtetésre jut, hogy mindegyik megközelítés legfontosabb problémának a vállalati szereplők opportunistusra való hajlamát tekinti. Ebből következően a fő feladat az opportunistikus optimális szintre történő leszorítása, ami a lehető legkevesebb költséget, veszteséget okozza a vállalatnak<sup>15</sup>. A minél hatékonyabb szerződések létrehozása így kompetitív előnyt jelent a vállalat számára. A kompetitív előny azonban úgy is elérhető, ha a szerződő felek nem opportunistán, hanem kölcsönösen kooperatív módon viselkednek, mert így kisebbek lesznek a szerződésekkel járó költségek. Ez pedig Jones szerint megfelelő vállalati etikával biztosítható. Sőt, az érdekhordozóikkal szemben megfelelő erkölcsöt és etikát felmutató vállalatok számára sok olyan szerződéskötési lehetőség is megnyílik, ami az opportunisták számára nem elérhető, mert azok megbízhatóságot és kooperációt követelnek meg. Tehát az érdekhordozói megközelítés

bevonásával a korábbi vállalatelméletek nagyobb vállalati hatékonyságot eredményezhetnek. Az alapvető probléma itt is – az előző elméletekhez hasonlóan – a költség-haszon összevetéséből ered, amire az elmélet már nem ad választ.

- A fő kérdés az, mely érdekhordozók felé miben és milyen mértékben nyilvánuljon meg az etika. A vállalatnak azt kell mérlegelnie, hogy adott költségekkel járó etika az opportunistikus mérséklésével mekkora költségsökkenést és más haszonnövekedést képes biztosítani. Mi az a minimális feltétel, amit az egyes érdekcsoportoknál biztosítani kell, hogy a velük szemben biztosított magatartás etikusnak számítson. Erre azonban az elmélet már nem ad választ. Tehát az etika is olyan szubjektív fogalom, mint a „fair” szó. Szoros kapcsolata van a hatékonysággal, de önmagában még nem elegendő az optimális hatékonyság biztosításához, sokkal pontosabb, objektívebb mérce kellene.

Mindhárom elmélet felismeri, hogy az érdekhordozók érdekeinek nagyobb figyelembevétele a vállalati hatékonyság növekedését eredményezheti. Viszont nem képesek az optimális hatékonyságot biztosítani, mert szubjektivitásukból adódóan nem tudják pontosan megmondani, hogy az egyes szereplőknek minimum mit kell nyújtaniuk (amivel már a tőlük elvárt teljesítmény biztosítható), és hogyan kell őket egymáshoz képest eltérően kezelni a vállalat hatékonyságában betöltött szerepüknek megfelelően. Ez a korlátozottságuk pedig a vállalat érdekhordozóinak azonosításából fakad. Mindegyik szemléletmódra jellemző, hogy az érdekhordozók definiálásánál nemcsak azokkal foglalkoznak, akik a vállalat teljesítményét befolyásolni képesek, hanem azokkal is, akik csak erkölcsi okokból kifolyólag sorolhatók ide. Ha egyes vállalati szereplőket csupán normatív okokból kifolyólag tekintünk érdekhordozónak, akkor ezzel a következő normatív állítást is elfogadjuk. Az érdekhordozók érdekét önmagáért kell figyelembe venni függetlenül attól, hogy képes-e elősegíteni a vállalat hagyományos pénzügyi mutatóinak javulását. Ez pedig alapvetően nem hatékonyságközpontú szemléletmód.

### Új távlatok az instrumentális érdekhordozói elméletek számára

Első ránézésre úgy tűnik, zsákutcába jutottunk. Habár a részvényesi elsőbbség vállalatirányítási megközelítés normatív alapja támadható, az érdekhordozói elmélet által javasolt alternatív normatív magok

nem hoztak áttörést. Az érdekhordozói elmélettel foglalkozó szerzők nem képesek közös álláspontot kialakítani, hogy mi legyen az elmélet normatív magja. Ezért inkább csak lehetséges normatív magok csoportjáról beszélhetünk. Ezek mindegyike heves támadásnak van kitéve. Továbbá az érdekhordozói szemléletmódot azért is bírálják, mert megvalósítása közben olyan problémák merülnek fel, amire az elmélet nem kínál megfelelően kiforrott válaszokat. Az érdekhordozói elmélet és a vállalati hatékonyság szoros pozitív kapcsolatát az ún. instrumentális érdekhordozói elméletek próbálják alátámasztani. Eddig azonban még nem sikerült olyan egyértelmű empirikus bizonyítékot szolgáltatniuk, miszerint az érdekhordozói elmélet gyakorlásával a részvénytársaságnak nemcsak a társadalmi teljesítménye, hanem a hagyományos pénzügyi teljesítménye is javulni fog. Az instrumentális megközelítések alátámasztására további lehetőségnek tűnt olyan alternatív, érdekhordozói szemléletű vállalatelméleti megközelítések kidolgozása, amelyek analitikus érvekkel bizonyítják, hogy az érdekhordozói szemléletben irányított vállalatok hatékonyabban működnek. De az ilyen megközelítéseknél nemcsak hatékonysági, hanem normatív érveket is felhasználtak, így a következtetéseik nem meggyőzőek.

Azonban egy ezzel ellentétes tendencia is megfigyelhető. Az ún. enyhített részvényesi érték megközelítés (enlightened shareholder value) erősen épít az érdekhordozói szemléletre (DTI Company Law Review Strategic Framework)<sup>17</sup>. Azt állítja, hogy a részvényeseknek nyújtandó maximális érték célkitűzés az érdekhordozókkal szembeni hosszú távú kapcsolatok kialakításával és folyamatos fejlesztésével érhető el. Bár Jensen (2001) elméletét az enyhített érdekhordozói elmélet (enlightened stakeholder theory) névvel illeti, ennek ellenére itt is az előbbi szemléletmód tükröződik. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy a hosszú távú vállalati értékmaximalizálás nem mond semmit arról, hogyan lehet ezt biztosítani. A vállalatnak megfelelő víziót és erre épülő stratégiát kell kialakítania, valamint el kell érnie alkalmazottai magas szintű elkötelezettségét és motiváltságát. Ebben segít az érdekhordozói elmélet.

Az érdekhordozói elmélet eltérő megítélésének megértése érdekében az érdekhordozók definiálásához kell visszanyúlni. Felhívtam a figyelmet arra, hogyan változott meg a szó jelentése az elmúlt húsz év folyamán. Jól látható, hogy az SRI a vállalat alapvető gazdasági érdeke alapján definiálta az érdekhordozókat. A 90-es évek folyamán viszont megerősödött az a szem-

léletmód, ami a legitim érdekekkel rendelkező vállalati szereplőket tekintette érdekhordozóknak. Fontos észrevenni, hogy ezekben a megfogalmazásokban az elhanyagolható befolyásoló képességgel rendelkező érdekhordozók nem hatékonysági, hanem etikai megfontolások miatt vannak jelen. Ez már jóval nagyobb normatív elvárás, mint amit annak idején Dodd megfogalmazott. Egy később írt könyvrecenzióban ugyanis csak azt várta el a menedzsmenttől, hogy a profitmaximalizálás közben viselkedésük teljes mértékben összhangban legyen a szerződésekkel, a törvényekkel, és az általános etikai elvekkel. Kezdetben Freeman (1984) is csak a vállalat hagyományos céljának előmozdításáért vette figyelembe az etikai megfontolásokat. Azonban a legitimációt hangoztató definícióra épültek a normatív megközelítések mellett az instrumentális megközelítések is. Ez már megmagyarázza azt, hogy miért nem lehet az érdekhordozói elmélet életképességét és hatékonyságnövelő szerepét egyértelműen alátámasztani. Ezzel szemben az enyhített részvényesi érték megközelítés és az enyhített érdekhordozói elmélet inkább az SRI definíciója alapján értelmezett érdekhordozókra épít.

Azonban van lehetőség az instrumentális elméletek továbbfejlesztésére jobb vállalatelméleti megalapozottság kialakításával, és az ebből adódó következtetések felhasználásával. Egy olyan érdekhordozói vállalatelméletet célszerű létrehozni, ami analitikus szempontból jól védhető, azaz bizonyítja életképességét. Az ebből adódó következtetések alapján pedig az instrumentális elméletek pontosabban megfogalmazhatók. Ennek érdekében viszont úgy kell definiálni az érdekhordozókat, hogy azok azonosításánál ne legyenek jelen az etikai, csak a gazdasági szempontok. Így az instrumentális és a normatív megközelítés teljesen elválik egymástól, és az instrumentális elmélet nem foglal magában az általános erkölcsi elvek betartásánál nagyobb morális kötelezettséget az érdekhordozói irányba.

Fontos kihangsúlyozni, hogy a hatékony vállalati működés útjában álló legfontosabb gazdasági problémának nem a menedzseri önérdék korlátozását fogom tekinteni annak ellenére, hogy a szerződéses vállalatelméleteknél ez a központi feladat, és ebbe az irányba mozdult el Hill – Jones (1992) is a megbízó-ügynök viszony importálásával. Ráadásul Phillips et al. (2003) szerint is ilyen kutatásokat kellene végezni az érdekhordozói megközelítés irányából.

Az alternatív szemléletmód kialakítása előtt érdemes áttekinteni az érdekeltség, az angol „stakeholding” kifejezés jelentéseit. Sternberg (1999) szerint a

szót három értelemben szokták használni. A „stakeholding” egyik jelentése arra utal, hogy a világ komplex, azaz viszonylag egyszerű eredmények elérése érdekében is számos tényezőt kell figyelembe venni. A szónak ebben a jelentésében a stratégiai menedzsment szemléletmódja tükröződik. A „stakeholding” másik jelentése a „jogosultsághoz” kapcsolódik, azaz az érdekhordozók érdekeit nemcsak figyelembe kell venni, hanem irányukba felelősségvállalást és elszámoltathatóságot is biztosítani kell. Ez a jelentés pedig az üzleti etika szellemiségét tükrözi. Végezetül a kifejezést a motivációval kapcsolatban is szokták használni, mivel az emberek nagyobb érdeklődést mutatnak bizonyos tevékenységek irányába, ha azok eredményében érdekeltek. A továbbiakban az instrumentális elméletek vállalatelméleti megalapozottságánál a szónak a motivációhoz kapcsolódó jelentéstartalmára építünk.

Freeman és Evan korábban idézett két cikke alapján egy igen érdekes felismerésre lehet jutni. Felsejlik bennük egy alternatív hatékonysági koncepció. A szerzők amellet érvelnek, hogy a részvényeseken kívül más vállalati szereplő is befolyásolja, vagy pontosabban szólva, alapvetően meghatározza a vállalat sikerességét. Ezt elfogadva az érdekhordozókat az erőforrás-függőség megközelítés (resource dependence theory) irányából érdemes vizsgálni (Pfeffer – Salancik, 1978). Itt az a központi gondolat, hogy a vállalat nem önellátó. Szüksége van környezetéből bizonyos inputokra, így függővé válik azok biztosítóitól. A két szemléletmódot összekapcsolva adódik, hogy az érdekhordozók olyan erőforrásokat birtokolnak, amelyekkel képesek a vállalati döntéseket befolyásolni. Sőt, erőforrásaikért cserébe el is várnak bizonyos tevékenységeket a vállalattól. Ebbe az irányba mozdult el többek között Berman et al. (1999) és Frooman (1999) is.

Az első lépés az érdekhordozóknak a vállalat erőforrás-függőségének szemléletmódjából történő definiálása. Érdemes visszatekinteni az SRI (1963) megközelítésére, mennyire összhangban van ezzel a szemléletmóddal. Az érdekhordozók azok, akik támogatása nélkül a vállalat megszűnne. Habár az érdekhordozók azonosításának uralkodó szemléletmódja megváltozott, de láthattuk, hogy Freeman – Reed (1983) és a későbbiekben mások is alkottak ilyen, a vállalat alapvető gazdasági érdekére összpontosító definíciókat. Az érdekhordozók azonosítására azonban az SRI megfogalmazása túl általános.

A továbblépés érdekében alaposabban meg kell vizsgálni a vállalat számára erőforrást biztosítókat. Ők alapvetően két csoportba sorolhatók. Egy részük olyan standard erőforrásokat kínál, amelyeknek van piaca, tehát a piaci árért cserébe a vállalat bármikor képes azokat beszerezni. Az erőforrások biztosítói is könnyen, nagyobb veszteség felmerülése nélkül találnak erőforrásuknak alternatív felhasználási lehetőséget. Tehát itt egyik félnek sem elemi érdeke a kapcsolat további fenntartása. A vállalat által felhasznált erőforrások másik része viszont a vállalat igényeinek megfelelően erősen specializált, így a vállalat azokat nem képes a piacról azonnal pótolni, és az erőforrás biztosítóknak sincs megfelelő alternatív felhasználási lehetőségük. Ők a nagyobb díjazás érdekében végzik a specializációt, amivel nagyobb kockázatot is vállalnak. Itt mindkét fél érdekelt a további szoros együttműködésben.

A vállalatnak a specializált erőforrás-biztosítókkal szemben tanúsított magatartása alapvetően meghatározza, hogy milyen mértékben vannak az erőforrások a vállalat igényeihez igazítva (mennyire specializáltak). Ha a vállalat teljesíti elvárásait, akkor az megfelelő ösztönzést nyújt a további specializációra, amely mértéke alapvetően meghatározza a vállalat sikerét. A megfelelő motiváltság biztosítása érdekében a specializált erőforrás-biztosítókat a vállalat eredményességének függvényében kell díjazni. Így egyértelmű számukra, hogy díjazásuk szorosan kapcsolódik az általuk nyújtott teljesítményhez<sup>18</sup>. Ennek következtében a specializált erőforrást biztosítók is bizonyos mértékben reziduális követeléssel rendelkezővé válnak.

Viszont a menedzsment elvileg arra az álláspontra is helyezkedhet, hogy nem szentel kiemelt figyelmet az ilyen specializált erőforrást biztosítóknak, mivel nincsen az erőforrásoknak megfelelő alternatív felhasználása. Ebben az esetben azonban a specializált erőforrást biztosítóknak nincsen ösztönzése a vállalat igényeihez való optimális erőforrás-specializációra, ami a vállalat hatékonyságának jelentős csökkenését okozza.

Hatékonysági szempontból csak a vállalat-specifiku erőforrást biztosítókat kell érdekhordozónak tekinteni. Jól illeszkedik rájuk Kochan – Rubinstein (2000) megfogalmazása, akik szerint az igazi érdekhordozónak három jellemzővel kell rendelkeznie:

- az érdekhordozónak értékes erőforrást kell a vállalat rendelkezésére bocsátania,
- a rendelkezésre bocsátással a tulajdonos ezeket az erőforrásokat kockázatnak teszi ki, azaz vesztesé-

get szenvedne, ha a vállalat megbukna, illetve kapcsolata a vállalattal megszakadna,

- az érdekhordozónak megvan a hatalma a vállalat működésének befolyásolásához.

A vevőket itt nem tekintem erőforrás-biztosítónak, mert a közgazdasági logika szerint ellentétes az érdekük a többi vállalati szereplővel (Windsor, 1998). Tehát az előbb meghatározott definíciót csak a kínálati oldal egyes szereplőire vonatkoztatom. Úgy tekintek a vállalatra, mint a kínálati oldal szereplőinek (az összes érdekhordozó + egyéb standard erőforrást biztosítók) szoros együttműködésére, team munkájára, ami eredményeképpen jön létre a vevőknek kínált termék és szolgáltatás. A vállalat teljesítményét pedig a vevők önérdeke határozza meg, azaz a vállalat működési hatékonysága és ez alapján az érdekhordozók díjazása a kereslet függvénye.

Az erőforrás-függőségen alapuló érdekhordozói szemléletmód azzal támasztható alá, hogy ma már nem olyan egyértelmű, mint száz évvel korábban, hogy mi is a részvénytársaság legfontosabb erőforrása (Kochan – Rubinstein, 2000). Számos esetben a menedzserek és az alkalmazottak speciális tudása és képessége válik a kompetitív előny alapjává és így a legkritikusabb erőforrássá (Drucker, 1980; Thurrow, 1996; Arrow, 1996). Ebből már megérthető, hogy az érdekhordozói elmélet miért mutat nagyobb összhangot a vállalkozói vállalatokkal, a részvényesi elsőbbség megközelítés pedig miért illik jobban a nagyobb, kiforrottabb vállalatokra (Freeman et al, 2004). A vállalatoknak azonban nemcsak a vállalati alkalmazottak, hanem más vállalati szereplők (pl. egyes szállítók) speciális tudására és képességére is szükségük van. Így számos részvénytársaság esetén a részvénytőke csak egyike a vállalat kritikus erőforrásainak.

Az itt megfogalmazott érdekhordozói vállalatelmélet koncepciójának kialakításánál igen fontos feladat a vállalat alapvető céljának, azaz egy egydimenziós teljesítménymérő rúdnek a meghatározása, ami alapján a vállalat teljesítménye jól mérhető és egyértelműen megítélhető. Ennek hiányában nem lehet hatékonyságra épülő elméletről beszélni. Ez pedig a hosszú távú nyereségesség lesz. De ennek ellenére a részvényeseket nem tekintem a részvénytársaság gazdasági értelemben vett tulajdonosainak vagy megbízóinak (Kárpáti, 2005). Nyilvános részvénytársaság esetén a részvényesek egyenrangúak a többi vállalati szereplővel. Nem a tulajdonjogukból kifolyólag kapják a díjazásukat, hanem a többi érdekhordozóhoz hason-

lóan azért, mert támogatásuk szükséges a vállalat fennmaradásához (Freeman, 2001). Azonban fontos látni, hogy itt Freeman megközelítésétől eltérve a vállalati szereplőknek csak egy része rendelkezik érdekhordozói státusszal, tehát csak ezek lesznek reziduális követeléssel rendelkezőként azonosítva<sup>19</sup>.

A vállalatirányítás feladata a kitermelt érték megfelelő felosztása. Az érdekhordozók egymástól részben eltérő céljainak olyan mértékű teljesítését kell biztosítani, ami már megfelelően ösztönzi őket a vállalati célok elérésére. Az érdekhordozók elkötelezettsége nélkül ugyanis a részvénytársaság hatékony működése nem biztosítható. Másképp fogalmazva az alapvető probléma nem a megbízó-ügynök viszony hatékony kezelése, hanem az érdekhordozók teammunkájának hatékony megszervezése (Blair – Stout, 1999; Kochan – Rubinstein, 2000).

Hatékonyság szempontjából további hiányossága az érdekhordozói elméletnek, hogy az érdekek közötti egyensúlyozással kapcsolatban képtelen a menedzsment számára egy algoritmust kialakítani. Nem ad útmutatást, hogyan lehet ezt a megközelítést a mindennapokban alkalmazni (Phillips et al, 2003). Ezért előfordulhat olyan szituáció, ahol az érdekhordozói szemléletmódú vállalatirányításra történő áttérés következtében az érdekhordozók ugyan hatékonyabban végzik a tevékenységeiket, de a vállalat kevesebb profitot, azaz hatékonytalanabb működést képes felmutatni. Ez pedig azért van, mert egyes érdekhordozók érdekét túlságosan figyelembe veszik került (díjazásuk túl magas). Ezért egy érdekhordozó érdekét maximum olyan mértékig lehet figyelembe venni, amíg az így felmerülő költséget még éppen meghaladja a biztosított erőforrás felhasználásából származó hasznosság. De a vállalat annál hatékonyabb, minél kevesebb díjazásért cserébe képes a szükséges mértékben specializált erőforrásait beszerezni.

Az érdekhordozók reziduális követeléssel rendelkező pozíciójának jelentősége ott látható, hogy ellentétben áll a részvényesi elsőbbséget leginkább alátámasztó vállalat, mint szerződések nexusa elméletek szemléletmódjával. Ezek ugyanis arra az előfeltevésre építenek, hogy a vállalati szereplők mindegyike kompetitív díjazásban részesül, ami az általuk végzett tevékenység piaci ára. Ez a díjazás nem kapcsolódik szorosán a vállalat tényleges teljesítményéhez, ezért fixnek tekinthető<sup>20</sup>. Azaz ők ezért az árért a piacról bármikor pótolhatók. Kizárólag a részvényesek rendelkeznek reziduális követeléssel, nekik jut a bevételek és a költségek közötti különbözet.

A dolgozat lezárásaként érdemes még egyszer áttekinteni a legfontosabb gondolatokat. A korábbi bevezetésekben egy alternatív vállalatszemlélet kialakítására került sor, amely a vállalat erőforrás-függőségéből indul ki. Itt nemcsak a részvénytőke a kritikus erőforrás. A vállalat olyan erőforrásokat is igényel, amelyek – a vállalat igényeihez illeszkedő – specializációjának mértéke alapvetően meghatározzák működésének hatékonyságát, de a megfelelő mértékben specializált erőforrások a piacról automatikusan nem szerezhetőek be. Jól látható, hogy a vállalat szempontjából ezek biztosítói is kritikus erőforrást birtokolnak. Megfelelő ösztönzésük a vállalat egyik legfontosabb feladata. Elkötelezetté kell őket tenni, hogy tevékenységüket a vállalat érdekével összhangban folyamatosan fejleszessék. Díjazásukat a vállalat eredményességének függvényében (pl. nyereségrészesedés, opció) kell meghatározni. Ez ugyanis megteremti a lehetőséget, hogy az erőforrás-biztosító az erőforrásának piaci áránál nagyobb díjazást realizálhasson. Tehát a menedzsment képes a specializált erőforrást biztosítók – érdekhordozók – vállalatban lévő érdekének (stake) növelésére. Sőt, ez az egyik legfontosabb feladata a minél magasabb szintű vállalati hatékonyság biztosítása érdekében. Az érdekhordozók egyéb, nem pénzügyi érdekeit is figyelembe lehet venni a döntéshozatal során. De a cél különböző érdekek olyan mértékű figyelembevételre, ami már biztosítja a szükséges mértékben specializált erőforrásokat, és a vállalatnak a lehető legkevesebb költséggel jár. Ez az érdekhordozói vállalatszemlélet teljes mértékben a hatékonyság talaján áll, és megvan benne az a potenciál, hogy megfelelően figyelembe vegye a vállalatspecifikus tudás kritikus szerepét. Így egy olyan alternatív vállalatelméleti megközelítés irányába történt elmozdulás, ami a szerződéses vállalatelméleti megközelítésekkel szemben jobban illeszkedik a gyors változásokkal jellemezhető környezetben működő, erősen tudásintenzív részvénytársaságokra.

## Felhasznált irodalom

- Alchian, A. A. – Demsetz, H.* (1972): Production, Information Costs, and Economic Organisation. *The American Economic Review*, 62. évf., 5. szám, 777-795.
- Argandona* (1998): The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17. évf., 1093-1102.
- Arrow, K.* (1996): *The Rational Foundations of Economic Behavior*. New York, MacMillan
- Barry, N.* (2002): The Stakeholder Concept of Corporate Control Is Illogical and Impractical. *The Independent Review*, 6. évf., 4. szám, 541-554.
- Blair, M. M. – Stout, L. A.* (1999): A Team Production Theory of Corporate Law. *Journal of Corporation Law*, 24. évf., 4. szám, 751-806.
- Berle, A. A., Jr.* (1931): Corporate Powers as Powers in Trust. *Harvard Law Review*, 44. évf., 1049-1074.
- Berle, A. A., Jr.* (1932): For Whom Corporate Managers Are Trustees. *Harvard Law Review*, 45. évf., 1365-1372.
- Berle, A. A. – Means, G. C.* (1932): *The Modern Corporation and Private Property*. Murray L. Weidenbaum és Mark Jensen új bevezetésével, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, (1991)
- Berman, S. L. – Wicks, A. C. – Kotha, S. – Jones, T. M.* (1999): Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and the Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42. évf., 5. szám, 488-506.
- Boatright, J. R.* (1994): Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: or, What's so Special about Shareholders? *Business Ethics Quarterly*, 4. évf., 4. szám, 393-408.
- Burton, B. K. – Dunn, C. P.* (1996): Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 6. évf., 2. szám, 133-148.
- Calomiris, C. W. – Ramirez, C. D.* (1996): Financing the American Corporation: The Changing Menu of Financial Relationships. In: *The American Corporation Today*, szerk: C. Kaysen, 128-186, New York, Oxford University Press
- Clarkson, M.* (1994): A Risk Based Model of Stakeholder Theory. A tanulmány az érdekhordozói elméletéről tartott második torontói konferencia keretében került előadásra, Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto
- Coase, R. H.* (1937): The Nature of the Firm. In: *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, szerk.: O. E. Williamson és S. G. Winter, 18-33, New York: Oxford University Press
- Cook, J. – Deakin, S.* (2000): Stakeholding. In: ESRC Centre for Business Research, Literature Survey on Factual, Empirical and Legal Issues, 1. fejezet, az anyagok a DTI Company Law Review számára készültek.
- Dodd, E. M. Jr.* (1932): For Whom Are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, 45. évf., 7. szám, 1145-1163.
- Donaldson, T.* (1999): Making Stakeholder Theory Whole. *Academy of Management Review*, 24. évf., 2. szám, 237-241.
- Donaldson, T. – Dunfee, T. W.* (1999): *Ties That Bind*. Boston, Harvard Business School
- Donaldson, T. – Preston, L. E.* (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20. évf., 1. szám, 65-91.
- Drucker, P.* (1980): *Managing in Turbulent Times*. New York, Harper and Row
- Evan, W. M. – Freeman, R. E.* (1988): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: *Ethical Theory and Business*, szerk., T. L. Beauchamp és N. E. Bowie, 75-93, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Evan, W. M. – Freeman, R. E.* (1993): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: *Ethical Theory and Business*, szerk., T. L. Beauchamp és N. E. Bowie, 97-106, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Fama, E. F.* (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88. évf., 2. szám, 288-307.
- Fama, E. F. – Jensen, M. C.* (1983): Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics*, 26. évf., 2. szám, 301-326.
- Fama, E. F. – Jensen, M. C.* (1983): Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*, 26. évf., 2. szám, 327-349.

- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman
- Freeman, R. E. (1994): The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4. évf., 4. szám, 409-421.
- Freeman, R. E. (1999): Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24. évf., 2. Szám, 233-236.
- Freeman, R. E. – Evan, W. M. (1990): Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19. évf., 4. szám, 337-359.
- Freeman, R. E. – Reed, D. L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25. évf., 3. szám, 88-106.
- Freeman, R. E. – Wicks, A. C. – Parmar, B. (2004): Stakeholder Theory and „The Corporate Objective Revisited”, *Organization Science*, 15. évf., 3. szám, 364-369.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, szeptember 1, In: *Ethical Theory and Business*, szerk.: Tom L. Beauchamp és Norman E. Bowie, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, (1993)
- Frooman, J. (1999): Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24. évf., 2. Szám, 191-205.
- Goodpaster, K. E. (1991): Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1. évf., 1. szám, 53-73.
- Harrison, J. S. – Freeman, R. E. (1999): Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42. évf., 5. szám, 479-485.
- Hasnas, J. (1998): The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8. évf., 1. szám, 19-42.
- Hendry, J. (2001): Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate. *Business Ethics Quarterly*, 11. évf., 1. szám, 159-176.
- Hill, C. W. L. – Jones, T. M. (1992): Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29. évf., 2. szám, 131-154.
- Jennings, M. M. (1999): Stakeholder Theory: Letting Anyone Who's Interested Run the Business – No Investment Required. Conference Paper, Center for Business Ethics, Cameron School of Business University of St. Thomas
- Jensen, M. – Meckling, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3. évf., 304-360. <http://ssrn.com/abstract=94043>
- Jensen, M. C. (2001): Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, 7. évf., 3. szám, 297-317.
- Jones, T. M. (1995): Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20. évf., 2. szám, 404-441.
- Jones, T. M – Wicks, A. C. (1999): Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24. évf., 2. szám, 206-221.
- Kárpáti T. (2005): A részvénytársaság, mint társadalmi intézmény a gazdaság erőforrás-alapú nézőpontjából. *Külgazdaság, megjelenés alatt.*
- Kochan, T. A. – Rubinstein S. (2000): Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11. évf., 4. szám, 367-386.
- Lazonick, W. – O'Sullivan, M. (2000): Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance. *Economy & Society*, 29. évf., 1. szám, 13-35.
- Learmount, S. (2002): Theorizing Corporate Governance: New Organizational Alternatives. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper 237.
- Letza, S. – Sun, X. (2002): Corporate Governance: Paradigms, Dilemmas and Beyond. Leeds Law School, Leeds Metropolitan University, 2. évf., 1. szám. <http://www.puereview.ac.poznan.pl/2002v2n1/03-letza.pdf>
- Mayer, F. (1997): Corporate Governance, Competition and Performance., In: *Enterprise and Community: New Directions in Corporate Governance*, szerk.: Deakin, S. és Hughes, A., Blackwell Publishers: Oxford
- Metcalfe, C. E. (1998): The Stakeholder Corporation. *Business Ethics: A European Review*, 7. évf., 1. szám, 30-36.
- Millon, D. (1990): Theories of the Corporation. *Duke Law Journal*, 201-262.
- Mitchell, R. K. – Agle, B. R. – Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22. évf., 4. szám, 853-886.
- Moore, G. (1999): Tinged Shareholder Theory: or What's so Special about Stakeholders? *Business Ethics: A European Review*, 8. évf., 2. szám, 117-127.
- Orts, E. C. (1992): Beyond Shareholders: Interpreting Corporate Constituency Statutes. *George Washington Law Review*, 61. évf., 14-135.
- Paterson, J. (2001): Corporate Governance, the Limits of Rationality and Proceduralisation. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper 198.
- Phillips, R. (2003): Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13. évf., 1. szám, 25-41.
- Phillips, R. – Freeman R. E. – Wicks, A. C. (2003): What Stakeholder Theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13. évf., 4. szám, 479-502.
- Prahalad, C. K. (1994): Corporate Governance or Corporate Value Added?: Rethinking the Primacy of Shareholder Value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 6. évf., 4. szám, 40-50.
- Roe, M. J. (1994): Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Smith, G. D. – Dyer, D. (1996): The Rise and Transformation of the American Corporation. In: *The Changing American Corporation*, szerk., C. Kaysen, 28-73, New York, Oxford
- Sundaram, A. K. – Inkpen, A. C. (2004): The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15. évf., 3. szám, 350-363.
- Sternberg, E. (1997): The Defects of Stakeholder Theory. *Corporate Governance*, 5. évf., 1. szám, 3-10.
- Sternberg, E. (1999): The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine. *Foundation for Business Responsibilities*, Issue Paper 4. szám, <http://ssrn.com/abstract=263144>
- Stoney, C. – Winstanley, D. (2001): Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain. *Journal of Management Studies*, 38. évf., 5. szám, 603-626.
- Thurow, L. C. (1996): *The Future of Capitalism*. New York, W. Morrow & Co.
- Turnbull, S. (1997): Corporate Governance: Its Scope, Concerns & Theories. *Corporate Governance: An International Review*, Blackwood, Oxford, 5. évf., 4. szám, 180-205.
- Useem, M. (1996): *Investor Capitalism*. New York, Basic Books
- Wallman, S. M. H. (1999): Understanding the Purpose of a Corporation: An Introduction. *J. Corp. L.*, 24. évf., 4. szám, 807-818.
- Weiner, J. L. (1964): The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of the Corporation. *Columbia Law Review*, 64. évf., 1458-1467.
- Wicks, A. C. – Gilbert, D. R. – Freeman, R. E. (1994): A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, 4. évf., 4. szám, 475-497.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies*. New York, Free Press
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press
- Windsor, D. (1998): The Definition of Stakeholder Status. Az IABS (International Association for Business and Society) éves konferenciáján került előadásra, Kona-Kailuna, Hawaii

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Az angol stakeholder szót érintettnek és érdekhordozónak is szokták fordítani.
- <sup>2</sup> Ide értem a vállalat, mint szerződések nexusa megközelítést, a tranzakciós költségek elméletét és a nem teljes szerződések elméletét.
- <sup>3</sup> Ezekről jó áttekintést ad Turnbull (1997), Letza-Sun (2002) és Learmount (2002).
- <sup>4</sup> A 90-es évek második felében az Alfred P. Sloan Alapítvány finanszírozásával egy olyan kutatás zajlott („The Corporation and Its Stakeholders”), amely keretében a részvénytársaság természetét és irányítását érdekhordozói szempontból vizsgálták. A projekt weboldala: <http://www.rotman.utoronto.ca/~stake/>, 2004. 12. 03.
- <sup>5</sup> A menedzsmentnek a vevőkkel szembeni kötelezettsége a munkavállalókkal szembeni kötelezettségéhez hasonló.
- <sup>6</sup> Ezzel egy időben a pénzügyi piacokon bekövetkező változások lehetővé tették a vállalatfelvásárlások hatékony piacának létrejöttét, amely eredménye a nyolcvanas években ellenséges felvásárlási hullám lett.
- <sup>7</sup> Hivatkozik rá: Kochan – Rubinstein (2000).
- <sup>8</sup> A túl kizáró jelző arra vonatkozott, hogy az SRI csak a részvényesekre, a munkavállalókra, a vevőkre, a szállítókra, a hitelezőkre és a közösségre (society) gondolt. A túl általános jelző pedig arra, hogy például nem a vevőkkel kell foglalkozni, hanem speciális vevői szegmensekkel. Tehát nem általános kategóriákban, hanem speciális csoportokban kell gondolkodni.
- <sup>9</sup> Egyrészt a menedzsment és a részvényesek nincsenek egymással szerződéses viszonyban, másrészt ettől eltekintve sem áll fenn megbízó-ügynök viszony kettejük között (Boatright, 1994).
- <sup>10</sup> Idézi: Cook – Deakin (2000)
- <sup>11</sup> Ez csak abban a speciális esetben történhet meg, ha a dimenziók egymás monoton transzformációi.
- <sup>12</sup> Ez ugyanazokból a költség típusokból áll, mint az ügynökköltség, tehát az ösztönzési, a monitoring és a kikényszerítési mechanizmusok költségeiből valamint a megmaradó reziduális veszteségből. Az utolsót ebben a megközelítésben reziduális hasznossági veszteségnek hívják.
- <sup>13</sup> Erre Freeman – Evan (1990) a következő példát hozta. Ha két ember között fair módon akarunk elosztani egy süteményt, akkor ez úgy érhető el, ha az egyik fél vágja két részre a süteményt, de a másik fél választja ki a saját részét.
- <sup>14</sup> Ez Freeman – Reed (1983) szűkebb érdekhordozói definíciójára vonatkozik.
- <sup>15</sup> Itt a szerződést a hagyományos felfogáshoz képest szélesebben kell értelmezni.
- <sup>16</sup> Ez a költség itt mindig fel fog merülni, ugyanis a felek a másik fél lehetséges opportunizmusának csökkentése érdekében költséges mechanizmusokat alakítanak ki, valamint az opportunizmus következtében is merülnek fel költségek.
- <sup>17</sup> Idézi: Cook – Deakin (2000).
- <sup>18</sup> Habár a vállalat eredményességét és így a specializált erőforrás biztosítók díjazásának nagyságát vállalaton kívüli tényezők is befolyásolják, ennek ellenére nyilvánvaló, hogy a vállalat eredményében való részesedésük mértéke az általuk biztosított erőforrás fontossága alapján határozódik meg.
- <sup>19</sup> Ha egy szállító tömegterméket értékesít a vállalatnak, akkor ő nem tekinthető érdekhordozónak, és így érdeke csak olyan mértékben lesz figyelembe véve, mint ahogy azt a részvényesi elsőbbség megközelítés esetén tennék.
- <sup>20</sup> Alchian – Demsetz (1972) és Jensen – Meckling (1976) szerzőpárok fixnek feltételezik a vállalati szereplők használdozati költségét, nem foglalkoznak részletesen ezzel a kérdéskörrel. Fama (1980) és Fama – Jensen (1983) érvelése is egy kategóriába sorolható az előbb említett szerzőkével. Habár náluk az időszak elején még nem biztos, hogy ismert a menedzser fizetésének konkrét nagysága, de kötvé van az általa nyújtott teljesítmény alapján a menedzserek piacán fennálló díjazáshoz. Díjazásuk így fix abban az értelemben, hogy a felmutatott teljesítménynek megfelelő piaci árral egyenlő függetlenül attól, hogy a vállalat abszolút összegben mekkora profitot realizál. Tehát a jövedelmük ingadozása elsősorban nem a vállalat működésének eredményességétől, hanem a saját teljesítmény piaci árától függ.

## EMLÉKEZTETŐ!

*Ne felejtse el megújítani  
előfizetését 2006-ra*

*KOPÁNYI Mihály*

## INTEGRÁLT VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK A VÁLLALATI ÉRTÉK- MAXIMALIZÁLÁS SZOLGÁLATÁBAN

Az értékmaximalizáló döntések megalapozásához olyan információk szükségesek, melyek megkívánják a modern integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP<sup>1</sup> rendszerek) alkalmazását. Ugyanakkor pusztán az ERP rendszerek alkalmazása nem biztosítja, hogy a vállalat értékmaximalizáló módon működjön, mivel a vállalatok sok esetben nem használják ki e rendszerek képességeit. E tanulmány arra keres választ, hogy miként segíthetik elő az ERP rendszerek az értékmaximalizáló vezetést, és a gyakorlati alkalmazás során mik a legfőbb okok, amelyek megakadályozzák az ERP szoftverekben rejlő lehetőségek kihasználását. Javaslatot tesz a szerző arra is, hogyan lehetne javítani a jelenlegi gyakorlaton.

A tulajdonosi érték központú vállalatvezetés megjelenése az elmúlt másfél évtizedben paradigmaváltást jelentett a vállalatok teljesítményének megítélésében. Korábban az volt az általános gyakorlat, hogy a vállalatvezetők a piac által is figyelt pénzügyi kimutatásokra (mérleg, eredménykimutatás) alapozva hozták meg a vállalattal kapcsolatos döntéseket. E kimutatásokat azonban sok kritika érte. A kutatások és a tapasztalatok azt mutatták, hogy a vállalatok teljesítménye és a pénzügyi kimutatások nem állnak egymással szoros kapcsolatban. Az is beigazolódott, hogy a piac sem kizárólag ezekre támaszkodik, amikor egy vállalatot értékel.<sup>2</sup>

Az új teljesítménymérési módszerek ezzel szemben abból indultak ki, hogy a vállalatvezetők célja a tulajdonosi érték maximalizálása, és ennek megalapozásához megfelelő mérőszámokat, kritériumrendszereket kell létre hozni. Ez a megközelítés az ezredfordulóra általánosan elfogadottá vált, és ma már a legtöbb vállalat ennek szellemében végzi tevékenységét.

### **A tulajdonosi érték maximalizáló vezetés elterjedése**

*Vállalati gyakorlat az 1980-as évek előtt*

A vállalatok az 1980-as évekig pénzügyi kimutatásokra alapozott mutatószámokat használták döntéseik megalapozásához. Ennek a gyakorlatnak több oka is volt.

Az első ilyen ok a megbízó-ügynök problémával kapcsolatos.<sup>3</sup> Mikor a vállalatról a legtöbb információval rendelkező és azt irányító, felső vezetők és a tulajdonosok érdekei különböznek, az „ügynök”, azaz a felső vezető hajlamos lesz a saját érdekeit követni, akkor is, ha az szemben áll a tulajdonosok érdekeivel. Esetünkben ez azt jelenti, hogy a felső vezető saját jövedelmét fogja maximalizálni. Amennyiben teljesítményét az egy részvényre eső eredmény, a befektetés hozama (ROI<sup>4</sup>) vagy a számviteli eredmény alakulásától teszik függővé, akkor teljesen logikusan ezekre fog koncentrálni, még ha a rövid távú eredményesség esetleg hosszú távon a vállalat értékének csökkenését okozza is. A menedzser számára presztízsnövekedést jelentő beruházások, felvásárlások, melyek révén a vállalat mérete növelhető, szintén nem mindig állnak a tulajdonos érdekében. Ráadásul ilyen helyzetben, mint azt a mutatószámok elemzésekor látni fogjuk, a cég méretének túlzott növelése javíthatja a klasszikus pénzügyi kimutatásokon alapuló mutatószámokat is.

A másik ok az információk költségével kapcsolatos. Egy vállalatnak sok érintett információs igényét kell kielégítenie. Az érintettek köre két csoportra, belső és külső érintettekre bontható. A vállalat külső érintettjei számára a pénzügyi számvitel szolgáltat információkat a beszámoló közzétételével. A vállalat

vezetése számára (belső érintettek) ezzel szemben a vezetői számvitel szolgáltatja az üzleti döntéseket megalapozó információkat.<sup>5</sup> A két igény közötti alapvető különbségek ellenére az információk forradalom előtt a vállalatok alapvetően azonos alapinformációkat használtak mindkét célra. Ahogy Horngren (1999) írja „a (vezetői és pénzügyi számvitel közötti) különbségek ellenére a legtöbb szervezet előnyben részesíti az általános célú számviteli rendszereket, melyek mindhárom felhasználói csoport (menedzserek, tulajdonosok és kormányzat) igényeit kielégítik.”<sup>6</sup>

Mivel a pénzügyi számvitel célja elsősorban a külső érintettek – pl. hitelezők, kormányzat – érdekeinek védelme, ezért a pénzügyi számvitel módszerei és kimutatásai (a beszámoló) erősen szabályozottak. Abban az esetben tehát, ha a vezetői és pénzügyi számvitel információellátását egy forrásból kívánja egy vállalat megoldani, az szükségszerűen azt is jelenti, hogy a vezetői számvitel eszközei is ugyanazon adatokra épülhetnek csak, amelyeket a pénzügyi számvitel előállít.

Mivel az információ összegyűjtése és elemzése meglehetősen költséges volt, és a vállalatok költség-szerkezetéből adódóan a pénzügyi számviteli kimutatások használata az üzleti döntések során nem okozott nagyobb torzításokat<sup>7</sup>, a vállalatok teljesen racionálisan alkalmazták ezt a megoldást a legutóbbi időig. Korábban a menedzseri döntéseket megalapozó, a pénzügyi kimutatásoktól független információk előállításának költsége nem állt volna arányban az abból származó haszonnal.

#### *A szemléletváltás okai*

A tulajdonosi érték maximalizáló vállalatvezetés elterjedését, és még inkább gyakorlati alkalmazását, jelentősen elősegítette az információtechnológia fejlődése, ami az információ összegyűjtésének költségét a korábbinak töredékére csökkentette. Azonos számítási kapacitás ára 1978 és 1995 között 1/120-ad részére csökkent, miközben hasonló mértékben csökkent az adattárolók ára is<sup>8</sup>. Ma tehát sokkal több számítást lehet gyorsabban és olcsóbban elvégezni, mint bármikor korábban, így lehetővé válik a vállalati információ áramlás megkettőzése, fundamentálisan különválasztva a belső és külső érintettek részére biztosított információkat. Ráadásul a lecsökkent költségek a korábbinál lényegesen nagyobb haszonnal álltak szemben, ugyanis a többtermékes vállalatok, melyek költségei között jelentősen megnőtt a közvetett költségek

aránya, gazdaságossági számításaiban kulcsfontosságúvá vált, hogy megfelelő módon tudják kezelni a közvetett költségeket. A korábban alkalmazott utókalkulációs módok sok vállalat esetében elfogadhatatlan mértékű torzítást vittek a rendszerbe, a pénzügyi számvitel által ismert közvetlen és közvetett költségkategóriák döntési kritériumként alkalmatlanná váltak.

Rappaport (2002) négy tényezőt azonosít, amelyek a vállalatvezetőket a tulajdonosi érték alapú vállalatvezetésre ösztönözheti, bár mindegyikkel szemben léteznek fenntartások:

- a vezető kezében lévő, kellően nagy, vállalati részvénycsomag,
- a tulajdonosi hozamhoz kötött javadalmazás,
- a külső felvásárlások fenyegetése,
- a menedzserpiac.

Tulajdonosként viselkedik a vállalatvezető, aki egyben tulajdonos is, feltéve, hogy részesedése elég nagy. A legnagyobb probléma ez esetben, hogy a vállalatvezető rosszul diverzifikált portfólióval rendelkezik, ami túlzottan kockázatkerülővé teheti. Kevésbé lényeges ellenérv, hogy az erőforrás-allokációs döntéseket divizionális szinten hozzák, mivel a felső vezető a kisméretű részvényesnél sokkal jobban képes a vállalaton belülről információt szerezni.

A második megoldás, ami biztosíthatja a felső vezetés megfelelő viselkedését, a tulajdonosi hozamhoz kötött javadalmazás. A részvény-árfolyamokhoz (mint tulajdonosi értékhez) kötődő jövedelmet, ismét sok kritika érheti. A részvények árfolyamára ugyanis sok tényező hat, és a szervezeti hierarchiában lefelé haladva egyre kevésbé van rá befolyása a dolgozónak, motiválni pedig csak olyasmivel lehet, amire az érintetteknek befolyása van.

A külső felvásárlások fenyegetése szintén korlátozza a vállalatvezetők mozgásterét. Ha a vállalatot más hatékonyabban tudná működtetni, akkor potenciális értéke és részvényeinek értéke között eltérés lesz. Ez a Rappaport (2002) által „value gap”-nek (értékkülönbség) nevezett jelenség a cég felvásárlásához vezethet, ami ellen a menedzsment csak hatékony működéssel védekezhet.

A felső vezetők viselkedését a menedzserpiac, a vállalatvezetők munkaerő-piaca is befolyásolja. A vezetőket az általuk vezetett vállalatok teljesítménye alapján ítélik meg, így az értékmaximalizálás nekik is érdekük. Ez az ösztönző alacsonyabb menedzsment-szinteken az előzőekhez hasonlóan, nehezen értelmezhető.<sup>9</sup>

Ehrbar (2000), a vállalatvezetők viselkedésének változását vizsgálva, hasonló okokat sorol fel, kiegészítve azzal a – felvásárlások fenyegetésével azonos hatású – tendenciával, hogy a piacon legnagyobb portfóliókkal rendelkező intézményi befektetők az elmúlt évtizedben korábbi passzív befektetési politikájukat aktívra cserélték. Ezek az intézményi befektetők elég nagyok ahhoz, hogy meghatározó tulajdonosként fellépve beleszóljanak az elvárhatónál rosszabbul teljesítő vállalatok vezetésébe, és a 90-es évek óta meg is teszik ezt.

Végül a tulajdonosi érték maximalizáló vállalatvezetés elterjedéséhez biztosan hozzájárult annak felismerése is, hogy a piac alapvetően és hosszú távon fundamentális alapokon értékeli a vállalatokat, azaz nem lehet becsapni a piacot<sup>10</sup>.

A tulajdonosi érték alapú vállalatvezetés elterjedése a nagyvállalatra várhatóan hatással lesz a kis- és középvállalatok körében is, és itt is el fogja indítani ennek a vezetési irányzatnak a terjedését. A kis- és középvállalatok esetében a tulajdonos és a menedzment távolsága sokkal kisebb, ebből következően az aszimmetrikus információ nem okoz a nagyvállalatokéhoz hasonló problémákat. Ez felveti a kérdést, szüksége van-e egy középvállalatnak a tulajdonosi érték központú vezetésre. A válasz egyértelmű igen, hiszen a cég értékének növelése a kis és középvállalati szektorban is fontos, és itt is a vállalati értékre gyakorolt hatás alapján kell stratégiai döntéseket hozni. A kis- és középvállalati szektor ugyanis nagyvállalatokkal versenyez, és ahhoz, hogy a kis- és középvállalatok nagy versenytársaikhoz hasonló hatékonysággal működjenek, üzleti döntéseiket is hasonló megalapozottsággal kell meghozniuk, ami már középvállalati szinten is igényli a megérzésen túlmenő eszközöket.

### A tulajdonosi érték központú vállalatvezetés gyakorlati megvalósítása

1986 óta<sup>11</sup> valóban általánosan elfogadottá vált, hogy a vállalatoknak a tulajdonosi értéket kell maximalizálni. Azonban, ahogy Ehrbar (2000) is megjegyzi: „A vállalatok többsége még mindig sötétben tapogatózik<sup>12</sup>, hogy pontosan hogyan is kellene hozzáfogni a tulajdonosi érték menedzseléséhez, de szinte mindegyikük állítja, hogy már javában ezt csinálja.”

A problémát az okozza, hogy a tulajdonosi érték maximalizálásához ennek a célnak a teljesülését mérő

teljesítménymérési rendszerre van szüksége. Ezzel szemben, a vállalatok által korábban alkalmazott teljesítménymérési rendszerek azokra a számviteli mutatókra épültek, melyek nincsenek szoros kapcsolatban a tulajdonosi értékkel.<sup>13</sup>

### Tulajdonosi érték központú teljesítménymérési kritériumrendszerek

A legutóbbi időig a vállalati teljesítmény értékeléséhez leggyakrabban használt mutatószámok az EPS (egy részvényre jutó nyereség), a ROI (befektetés arányos hozam), illetve a ROE (tőkearányos hozam) voltak. Ezekkel a mutatókkal kapcsolatban rengeteg kritikát fogalmaztak meg. A legfontosabb problémák abból erednek, hogy mindhárom mutató a számviteli eredményen alapul. A számviteli eredmény legfontosabb hiányosságai két fő kategóriába sorolhatók.

Az egyik csoportba az összehasonlíthatósági problémák tartoznak. A számviteli eredmény kiszámításakor legtöbbször a vállalat különböző eljárások közül választhat. Bár adózási okokból ezeket a választásokat korlátozzák, még így is jelentős különbségeket okozhatnak az eltérő megoldások. Jó példa az értékcsökkenési leírás, aminek csak a maximális értékét határozzák meg. Ez a tétel azért is érdekes, mert nem jelent pénzkidrást, így a vállalat pénzáramlását nem befolyásolja. Ugyanakkor a kimutatott számviteli eredmény jelentősen eltérhet attól függően, hogy a cégnek milyen és mennyire leírt eszközei vannak. A készletértékelési eljárás szintén lehetőséget ad különböző megoldások alkalmazására. Bár a központi általános költségek nem rendelhetők a termékekhez, azok önköltsége még így is széles tartományban változhat indokolható módon, ily módon változhat a számviteli eredmény is. Mindezek következtében még egy-egy országon belül is nehezen hasonlítható össze a vállalatok eredménye.

A másik probléma a bekerülési érték használatából ered. A számviteli eredmény nem veszi figyelembe a pénz időértékét, például a tőkeköltiséget. Számviteli szempontból tehát a tulajdonosi tőke „ingyen” van, lehetséges tehát értékromboló módon növelni a vállalat eredményét, például újrabefektetett nyereségből megvalósított nyereséges, de a tőkeköltés alatti hozamot termelő projektekkel. Ennek következtében felesleges beruházásokkal, felvásárlásokkal is javítható a cég EPS-e.

Mindhárom előbb említett mutató a számviteli eredményen alapul, így eleve megbízhatatlan. A

bekerülési érték és amortizáció miatt a hányadosok nevezői sem jobbak, sem a befektetés (ROI), sem a tőke (ROE) nem tükrözi a valós értéket. Mindezek ismeretében nem meglepő, hogy ezekre a mutatókra támaszkodva általában nem lehet a tulajdonosi értéket maximalizáló üzleti döntéseket hozni<sup>14</sup>.

A számviteli mutatók hiányosságait kiküszöbölendő a szakirodalom sok, a tulajdonosi érték maximalizálását segítő teljesítménymérési rendszert javasol. Ezek a rendszerek különböző nevek alatt, de alapvetően hasonló szellemben próbálják értékelni a vállalat teljesítményét. A legfontosabb közös pontja ezen teljesítményértékelési rendszereknek, hogy figyelembe veszik a tőke költséget. Ily módon csak a tőke alternatív költsége feletti hozamot termelő projektek válnak elfogadhatóvá. Az így mért maradványjövdelem azonos a klasszikus mikroökonómia gazdasági profit kategóriájával.

A tulajdonosi értéket előtérbe helyező teljesítményértékelési módszertanok, a pénz időértékét is figyelembe véve, a vállalat által termelt pénzáramlást tekintik értéknek. Rappaport (2002) könyvében a SVA-t (Shareholder Value Added, azaz hozzáadott tulajdonosi érték) ajánlja teljesítménymérési kritériumként. A SVA a pótlólagos befektetési igény jelenértékét hasonlítja a projekt által generált pótlólagos pénzáramlás jelenértékéhez.<sup>15</sup> Ehhez nagyon hasonló a Stern Stewart & Co. bejegyzett védjegye, az EVA (Economic Value Added, azaz gazdasági hozzáadott érték) felfogása is. Az EVA a maradványjövdelemet úgy méri, hogy a befektetett tőke költségét levonja az adózott üzemi eredményből. Teljesítménymérési kritériumként ez esetben az EVA változása szolgál. Meg kell azonban jegyezni, hogy az EVA kiszámításához jelentős korrekciókat kell végrehajtani a pénzügyi kimutatásokban. Erre legjobb példa az egyösszegben leírt kutatás – fejlesztési (K+F) projektek, vagy az immateriális javak esete, melyek a befektetett tőke részét képezik, bár a pénzügyi számvitel másként kezeli őket<sup>16</sup>. Kaplan és Atkinson (2003) szintén a pénzáramlás fontosságát hangsúlyozza, bár a DCF (diszkontált cash flow) módszer inkább projektek, vállalatok értékelésére alkalmas, mint teljesítménymérési kritériumnak.<sup>17</sup> Végül, a Boston Consulting Group a TSR-t (Total Shareholder Return) használja, szintén a pénzügyi kimutatások módosítása után.<sup>18</sup>

A javasolt kritériumrendszerek megpróbálják kezelni azt a problémát is, hogy a teljesítményt csak utólag tudjuk értékelni, ugyanakkor a jövőbeni viselkedést próbáljuk befolyásolni vele. A tervek optimista

vagy pesszimista, esetleg realista volta előre nem ítéhető meg. A tervek alapján értékelt vezetői teljesítmény a vezetőket alacsony tervszámok kialakítására ösztönözheti. Amennyiben a tulajdonosi érték változását sikerül teljesítményértékelési kritériummá tenni, csökken ez a konfliktus. A tervszámok ebben az esetben nem elsődlegesen célkitűzést, hanem a működésre vonatkozó előrejelzést jelentenek. Az alacsony várakozások túlteljesítése ilyen teljesítményértékelési rendszerben nem jár jutalommal. Értéktermelést a pozitív EVA változás jelent, ezzel mérhető a tulajdonosok vagyonának növekedése és ehhez köthető a vezetők jutalmazása. Mint minden teljesítményértékelési rendszer esetében, az EVA-ra épülő teljesítményértékelési rendszereknél is fontos, hogy megakadályozzák a rendszer egyszeri kijátszását, amikor a nagy jutalom reményében a következő időszakok rovására javítják az adott év mutatószámait. Ugyanakkor az értékelt vezetőket is védeni kell a piac nem befolyásolható hullámzásaitól, melyek egy-egy év eredményét negatívan befolyásolhatják. Ennek megfelelően a fent említett teljesítményértékelési rendszerek általában több perióduson keresztül értékelnek és a prémiumot részben tartalékolják.

#### *A tulajdonosi értéket maximalizáló teljesítménymérési rendszerek információs követelményei*

A tulajdonosi értéket maximalizáló teljesítménymérési rendszerek bevezetéséhez a vállalatoknak biztosítaniuk kell e mutatók kiszámításához a szükséges alapadatokat. Ennek nehézsége abban áll, hogy a vállalatok tradicionális számviteli rendszere nem tartalmazza ezeket az adatokat, nincs felkészülve a probléma kezelésére.

Bár a tőke költség teljesen kívül esik a hagyományos számvitel keretein, mégsem ez jelenti a legnagyobb kihívást. A maradványjövdelem típusú mutatók számításához feltétlenül szükséges tőke költségre a vállalat működési környezete és egyedi specialitásainak ismeretében a CAPM (tőkepiaci árfolyamok modellje)<sup>19</sup> modell segítségével általában elfogadható becslés adható. A hitelek elvárt hozamát a vállalat által felvett hitelek kondíciójából szintén könnyű megállapítani. Természetesen a hosszú távú tőkeszerkezet még ebben az esetben sem feltétlenül stabil, ami megnehezítheti a WACC (súlyozott átlagos tőke költség) kiszámítását, de alapvető problémát ez a kérdés sem okoz. Ráadásul a CAPM modell az elvárt hozamot

„kockázatmentes hozam + kockázati felár” formában építi fel, ebből adódóan középtávon a kockázatmentes hozam változásának ismeretében (általában valamilyen állampapír hozama használható benchmarkként) a tőkekölség könnyen hozzáigazítható az esetleges változásokhoz. Természetesen hosszú távon megváltozhat a vállalat működése és környezete is, alapjaiban változtatva meg a cég tőkekölségét, ezért időről-időre felül kell vizsgálni az alkalmazott elvárt hozamot.

Az előbbinél lényegesebb kihívást jelent a pénzügyi számviteli elszámolások korrekciója, hogy megfeleljenek az adott teljesítménymérési módszertan követelményeinek. A számviteli adatokban az USA számviteli szabályozását vizsgálva a Stern Stewart cég több mint 120 torzítást talált, amit esetenként korrigálni kell az EVA számításához. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy általában 15 módosítás már elegendő<sup>20</sup> ahhoz, hogy kiszámítható legyen a cég EVA-ja. Ezek a módosítások leginkább az elszámolt költségeket és a befektetett tőkét érintik, mint például a K+F költségek kezelése. A többi teljesítménymérési módszer hasonló korrekciókat alkalmaz. A korrekció megnevezés azonban félrevezető, nem jelzi a dolog valódi súlyát. A korrigálandó tételeket az EVA vagy bármely más hasonló teljesítménymérési eszköz alkalmazásához folyamatosan kétszeresen kell nyilvántartani. Az egyik nyilvántartás kielégíti a számviteli szabályozást, az adóhatóság rendelkezéseit, miközben a másik lehetőséget nyújt a vállalat teljesítményének értékelésére.

### Az értékmaximalizáló vezetés megvalósítása

Az értékmaximalizálás gyakorlati megvalósítása első lépésben azt jelenti, hogy a vállalatnak választania kell egy számára megfelelő, a tulajdonosi értékkel korreláló teljesítménymérési mutatószám-rendszert, és ezt saját tevékenységéhez kell igazítania. Ez a feladat részben a cég szempontjából lényeges számviteli korrekciók azonosítását, részben a tőkekölség meghatározását foglalja magában.

Az így kialakított teljesítménymérési rendszert ezután be kell építeni a vállalat információrendszerébe. El kell érni, hogy a tőkekölség, a lekötött tőke és a korrigált számviteli eredmény alapján valóban kiszámítható legyen a részvényesi érték gyarapodása. Ezen a ponton válik költségesé a tulajdonosi érték központú vezetés. A nyilvántartások megkettőzése jelentős többletráfordítással, elsősorban munkával jár.

Ráadásul az információk kiértékelése is további erőfeszítéseket igényel. A felső vezetés számára ezen a ponton adott a lehetőség, hogy az aránytalan költségekre hivatkozva kibújjon az új rendszer bevezetése alól, és a munkatársak ebben várhatóan partnerek lesznek, mivel a többletmunka leginkább őket sújtaná. Ezen a ponton jelentenek áttörést a modern ERP rendszerek, a nagy teljesítményű szerverek és adatbázis-kezelők. Ezek segítségével gyakorlatilag egyszeri befektetéssel és minimális többletmunkával létre lehet hozni egy párhuzamos információrendszert a korábbi mellett.

Végül a teljesítményhez vállalati ösztönzőket, azaz a premizálási rendszert, kell kapcsolni. Ahogy Joel M. Stern írja: „Az EVA tehát egy teljesítménymérce, de legalább ilyen fontos, hogy egyben alapja a magatartást meghatározó ösztönzőknek. ... Úgy gondoljuk, hogy az ösztönzők nélkül az EVA nem több egy újabb mutatónál – ösztönzők nélkül nem következik be tartós változás a viselkedésben.”<sup>21</sup> Ez a lépés magától értetődő, mégis könnyen elmaradhat, már a szervezet eredendő változással szembeni ellenállása miatt is.

### Az értékmaximalizálás megvalósításának lehetősége ERP rendszert használó vállalatok esetében

Egy ERP rendszer alkalmazása sok területen javíthatja a vállalat működését. Hogy pontosan megértsük az ERP rendszerek szerepét a tulajdonosi érték maximalizáló vállalatvezetésben, ismernünk kell e rendszerek kialakulását. A modern ERP rendszerek a számviteli, termelésirányítási és logisztikai rendszerek összeolvadásával jöttek létre, annak hatására, hogy részint a technológia ezt lehetővé tette (adatbázis-kezelő rendszerek fejlődése), részint a vállalatok törekvése az egyre hatékonyabb működésre kikényszerítette (JIT, TQM)<sup>22</sup> ezeket.

Mára a megfelelő szintű informatikai rendszer nem szerződéselnyerési, hanem képesítő kritérium, ahogy Carr (2003) fogalmazott, „commodity”, a vállalatok számára. Az informatika a fejlett gazdaságban nem jelent többé versenyelőnyt, különösen nem tartós versenyelőnyt, hanem a versenyben való részvétel elengedhetetlen kelléke. Ez azonban nem azt jelenti, hogy jelentősége kisebb lenne, ellenkezőleg, a benne rejlő lehetőségek hatékony kiaknázása már ezért is feltétlenül szükséges. Ma már a versenyképesség biztosítása érdekében egyre több kis- és középvállalat is ERP

rendszerek bevezetésén dolgozik, amit a hardver árak csökkenése mellett az integrált rendszerek gyártói között a nagyvállalati piac telítődésével jelentkező verseny is elősegített<sup>23</sup>.

Az információk egy adatbázisban történő nyilvántartása, már azáltal is komoly hasznot és versenyelőnyt jelenthet egy vállalatnak, hogy lehetővé teszi a különböző részlegek számára egymás adatainak valós idejű elérését, megkönnyíti a kommunikációt és megszünteti a többszörös adatbevitelt.

Ezen túlmenően, egy ilyen rendszer a korábbinál hatékonyabb elemzést is lehetővé tesz, hiszen sokkal több adatot tud összekapcsoltan elemezni és megfelelő előzetes beállítások esetén, automatikusan elkészíthet rengeteg olyan kimutatást, amely korábban túl bonyolult volt ahhoz, hogy költséghatékony módon megvalósítsák.

Erre jelentenek példát a tulajdonosi érték maximalizálását elősegítő teljesítménymérési rendszerek is. Az ilyen teljesítménymérési rendszer kialakításakor az ERP rendszerek legfontosabb, jól kihasználható tulajdonsága az, hogy minden adatot csak egyszer kell a rendszerbe bevinni. Az így bevitt adatokat a rendszer egy központi adatbázisban tárolja, aminek konzisztenciáját fejlett biztonsági megoldások biztosítják. Az ERP rendszerek mögött álló adatbázisok lehetővé teszik, hogy a bevitt adatokat több dimenzióban elemezzük, közöttük komplex kapcsolatokat definiáljunk. Ily módon a hagyományos számviteli információk mellett lényeges többletköltség nélkül tudnak más rendszerű belső információkat is biztosítani. Ez nem jelenti azt, hogy egyes esetekben ne kellene több adatot bevinni, mint korábban, hiszen egy integrált rendszerből is csak olyan információt lehet kinyerni, amihez bevitték az alapadatokat, de a pótlólagos adatbevitel sokkal kisebb fajlagos munkaráfordítással megoldható, mint korábban. Ennek az az oka, hogy a modern ERP rendszerekben, ha egy eseményről két alternatív feljegyzést is szeretnének a rendszerben nyilvántartani, elegendő pusztán a különbségeket (többletinformációt) rögzíteni. Ily módon elválhat a számviteli, illetve az adózási célú értékcsökkenés (és ehhez elegendő két értékcsökkenési kulcsot megadni, nincs szükség a teljes nyilvántartás megduplázására), vagy ahogy korábban említettük, tetszés szerint csoportosíthatjuk a költségeket, illetve olyan kiegészítő adatokat tárolhatunk, amelyek segítségével a korábbitól eltérő tartalmú mérőszámokat is használhatunk (amelyek szerepeltetése korábban elképzelhetetlen lett volna, mint például a tőkeköltség) egy vállalat teljesítményének mérésére.<sup>24</sup>

A legújabb ERP rendszerek a vállalati tervezést is új szintre emelik azáltal, hogy azt a rendszeren belül valósítják meg, így a tervadatok is bekerülnek az adatbázisba. Ezáltal a tény-terv eltérések is könnyen kiértekelhetőek az ERP rendszerben, megfelelő beállításokkal a korábbinál sokkal kevesebb munkával, vagy a korábbinál részletesebben ugyanakkora munkaráfordítással.

Az ERP rendszer tehát egyfelől leképezi a vállalat teljes működését, másfelől vezetői információkat állít elő. Az ERP rendszerek alrendszereit ez alapján Heteyi (2004) két csoportba sorolja. Az operatív rendszerek a vállalat folyamatait támogatják, és az azokkal kapcsolatos adatokat gyűjtik. A vezetői információs rendszerek pedig az operatív terület adataira támaszkodva segítik az üzleti döntéseket, elemzéseket, vezetői információkat biztosítanak.

A tulajdonosi érték központú vezetés megvalósításában csak az az ERP rendszer nyújthat megfelelő támogatást a menedzsmentnek, amelynek nemcsak operatív, hanem vezetői információs része is megfelelően működik.

Az ERP rendszerek alkalmazása a tulajdonosi érték központú vállalatvezetés megkönnyítése mellett sok egyéb módon is előnyös lehet egy vállalatnak. Ezen előnyök jelentős része az operatív területen jelentkezik, így egy ERP akkor is érhet el sikereket, ha nem biztosít a korábbinál jobb vezetői információkat. Ennek ellenére azt gondolom, hogy az ilyen rendszerek egyik legfontosabb funkciója, hogy elősegítse a vállalat tevékenységének elemzését, irányítását, ellenőrzését, illetve az ezekkel kapcsolatos vezetői döntéseket. Amennyiben ez nem valósul meg, akkor jogosan tekinthető kudarcnak a rendszer bevezetése.

### Az ERP bevezetések gyakorlati tapasztalatai

A fentiek alapján az értékmaximalizáló vállalatvezetés megvalósításában csodafegyvernek tűnnek az ERP rendszerek. A gyakorlati tapasztalatok azonban legalábbis vegyes eredményeket mutatnak, amit jól összefoglal a Dobay Péter (2003) által is idézett mondat: „Olyan rendszer még nem volt, amely a megadott határidőre, adott költséggel elkészült volna, s azt csinálná, amit kértünk. Miért éppen a magáé lenne az első?”<sup>25</sup> Bár a vállalatok többnyire nem hozzák nyilvánosságra az elhibázott informatikai beruházásokból eredő veszteségeiket, a rendelkezésünkre álló információk azt mutatják, hogy gyakoriak a kudarcok, és ezek jelentős károkat okoznak.<sup>26</sup>

A The Boston Consulting Group 2004-es tanulmánya az európai bankszektor informatikai helyzetéről kilenc fő megállapítást tett. Ezek közül négy kapcsolódik a bankok informatikai kiadásai és működési hatékonysága közötti összefüggés témaköréhez.<sup>27</sup> Ezek a következők:

- A felhasználói elégedettség nem nő az informatikai kiadások növelésével.
- A magasabb informatikai kiadások nem jelentenek magasabb működési hatékonyságot. A felmérésben szereplő bankok közül az informatikára az átlagnál többet költők költség/bevétel rátája magasabb, egy alkalmazottra jutó bevételük minimálisan alacsonyabb volt az átlagos szintnél. Nincs bizonyíték arra vonatkozóan, hogy az átlag feletti informatikai kiadások javítanak a hatékonyságot, és értéket teremtenének.
- A vizsgált mintában szereplő bankok közül az informatikára az átlagosnál többet költők átlagi eszközarányos bevétellel rendelkeztek. Tehát az átlag feletti informatikai kiadások nem jelentenek versenylőnyt.
- Standard (ún. dobozos) szoftverek alkalmazása (egyelőre) nem vezet költségelőnyhöz. Ez azonban részben annak is köszönhető, hogy a standard szoftvereket a felmérésben szereplő bankok viszonylag rövid ideje használták, így azok költségelőnyei még nem jelenhettek meg.

Az utolsó megállapítás azonban nem túl meggyőző, mert egy integrált rendszer bevezetését követően ritkán jelentkeznek azonnal a kedvező hatások,<sup>28</sup> ezen felül a felmérésben a számviteli költségeket vizsgálták, ami a tulajdonosi érték szempontjából torzító tényezőket tartalmaz.<sup>29</sup> Ennek ellenére az eredmények összességében azt mutatják, hogy az informatikai projektekre költött pénz egyelőre nem hozta az elvárható eredményt.

Összességében egy-egy rendszerbevezetés a következő három kritérium alapján minősíthető kudarcnak:

- A rendszer nem megfelelő a vállalat számára, annak tevékenysége nem követhető az adott szoftverrel.
- A bevezetés költségei túllépik a tervezettet, vagy a rendszer nem készül el időre.
- A rendszer teljesítménye nem éri el a tervezett szintet.<sup>30</sup>

A szakértők mind a sikeres, mind a sikertelen bevezetéseket sok szempont szerint vizsgálták, annak érdekében, hogy azonosítani tudják a leggyakoribb hibá-

kat. Abban mindannyian megegyeznek, hogy a kudarcok leggyakrabban a rendszer nem megfelelő bevezetéséhez köthetők. Egy ERP rendszer bevezetése ugyanis, annak komplexitása folytán, rendkívül bonyolult folyamat, ami nem képzelhető el megfelelő szakmai háttér és kellő előkészítés nélkül.

Nem meglepő, hogy az ERP rendszerek gyártói között ma már versenytényezőket jelentenek az eltérő bevezetési módszerek is.<sup>31</sup> Sokféle megközelítés létezik az ERP bevezetések lépésekre bontására, ezek azonban többnyire általános szoftverfejlesztési módszertanok módosított változatai, ami azt is jelenti, hogy meglehetősen technikai szemléletűek. Ezek, bár fogódzókat adnak az elvégzendő feladatokra vonatkozólag, de nem mondják meg, hogyan lehet azokat jól megoldani, így nem eléggé eredménycentrikusak.<sup>32</sup>

### **Az ERP rendszerbevezetések során elkövetett legjellemzőbb hibák és hatásuk a tulajdonosi érték központú vállalatvezetés megvalósíthatóságára**

Egy ERP rendszer bevezetése három részre tagolható. Első lépésben ki kell választani a megfelelő szoftvert. A második szakasz a rendszer bevezetése, ekkor igazítják a vállalat igényeihez a rendszer beállításait, feltöltik a szükséges adatokat és elvégzik az oktatási feladatokat. Végül a rendszert elkezdik használni és a gyakorlati tapasztalatok alapján optimalizálják a teljesítményét.<sup>33</sup> Azok a hibák, amelyek meggátolják a tulajdonosi érték központú döntésekhez szükséges vezetői információk előállítását, jellemzően az első két szakaszban merülnek fel. Az alábbiakban erről lesz szó.

#### *A szoftver kiválasztás kritikus tényezői*

A mai ERP rendszerek jellemzően standard szoftverek. Ennek legfőbb oka, hogy a szoftverfejlesztő cégek ilyen bonyolultságú szoftverek fejlesztésekor egyértelmű méretgazdaságossági előnyöket élveznek egy-egy vállalat informatikai részlegével szemben.<sup>34</sup> A standard szoftverek használata azt is jelenti, hogy a szoftver egy elképzelt vállalati modell alapján épül fel és csak a bevezetés során lehet, korlátozott mértékben, az egyedi igényekhez alakítani, ami különösen fontos a vállalat számára a megfelelő szoftver kiválasztását. Az ERP rendszerek bevezetésének a legtöbb esetben a vállalati folyamatok újraszervezésével (BPR) is együtt kell járnia, mivel a standard szoft-

verek bizonyos mértékben rákényszerítik saját működési logikájukat (vállalatmodelljüket) az őket alkalmazó vállalatra.<sup>35</sup> A BPR-re azért is szükség van, mert egy integrált rendszer önmagában nem orvosolja a vállalat működési hiányosságait.

Megfelelően kialakított üzleti folyamatok hiányában az ERP rendszer nem segít, hanem még káros is lehet a vállalat szempontjából, mivel konzerválja a vállalat versenyhátrányát ezen a téren. A folyamatok alapvető átalakításához akkor is a teljes rendszerbevezetés megismétlése szükséges, ha a szoftver képes kezelni az átalakított struktúrát. Az adatmodell kialakítása, a beállítások elvégzése és a rendszer használatbavétele után alapvető átalakításokat már nem lehet végezni, mert elveszne az adatbázis konzisztenciája. Az a vállalat tehát, amelyik nem rendelkezik a vállalati értéket maximalizáló vezetést támogató teljesítménymérési rendszerrel, az ERP rendszer kiválasztása és bevezetése után könnyen abban a helyzetben találhatja magát, hogy a rendszer kialakított információs folyamatai nem támogatják egy ilyen kritériumrendszer utólagos megvalósítását, így vezetői információs szempontból az új szoftver nem hoz lényeges előrelépést.

Ahhoz, hogy a megfelelő szoftvert ki tudja választani, a vállalatnak jól kell ismernie önmagát, saját információs igényeit és információs folyamatait.<sup>36</sup> Az információs igények összegyűjtése során a vállalati területek szoros együttműködése és a vezetők (felső és középvezetők) támogatása szükséges. Az információigények legkésőbb a rendszer használata során akkor is felmerülnek, ha a rendszer kiválasztása előtt azokat nem gyűjtötték össze. Ilyen esetben utólag derülhet ki, hogy olyan információkat várunk a rendszertől, amelyekhez az alapadatokat elfelejtettük bevinni, illetve amelyek kinyerését a rendszer nem támogatja. Utóbbi esetben a hiba nem is orvosolható, de még az első esetben is lényeges többletköltséggel jár a pótlólagos adatmezők és lekérdezések létrehozása.<sup>37</sup> A felső vezetés információigénye különösen érzékeny terület, mivel a felső vezetők hajlamosak általános követelményeket megfogalmazni: „mindent tudjon, amit szokásos”, vagy abból az implicit feltevésből kiindulni, hogy egy ERP rendszer „mindent tud”. A hiányzó támogatást és részvételt elősegíti – ahogy Davenport (1998) is megállapítja – az a hibás felsővezetői hozzáállás, ami technikai kérdésként kezeli az igényfelmérést és a rendszer kialakítását.<sup>38</sup> Bár a felső vezetés információs igényei a funkcionális területhez is kötődnek, az adott

területen dolgozó munkatársak nem mindig ismerik megfelelően ezeket az igényeket, így a korábbi rendszerben alkalmazott vezetői információs megoldásokon túlmenő igények nem kerülnek bele a funkcionális területek együttműködésével kialakított igénylistába, sőt a felső vezetés és a funkcionális területek közötti kommunikáció hiányában akár korábban létező információs igények is kimaradhatnak. Az ilyen hiányos igényfelmérés megnehezíti vagy lehetetlenné teszi a tulajdonosi érték központú vezetés érvényesítését a rendszer használata során.

Az igények felmérése után, a piacon megtalálható szoftverek közül, ki kell választani a vállalat számára legmegfelelőbbet. Azoknál a vállalatoknál, ahol nincs megfelelő belső informatikai háttér, nehézségeket okozhat a különféle szoftverek összehasonlítása, az ajánlatok közötti választás. Ennek következtében könnyen az ár válhat az egyetlen döntő tényezővé. Így viszont előnybe kerülnek azok a bevezetők, akik irreálisan alacsony bevezetési költséggel kalkulálnak, vagy lényegi elemeket spórolnak ki a rendszerből. A kis- és középvállalatok tipikusan ebbe a körbe tartoznak, legfeljebb egy rendszergazda dolgozik a cégnél, így nincs, aki átlátná az ERP rendszerek működését, és a bevezetés során felmerülő kérdéseket.

A rendszer elemeinek szűkítését maguk a vevők is szorgalmazhatják, hogy a projekt költségeit elfogadható szintre szorítsák le. A költségek és hasznok mérlegelése szükséges, de sok esetben nem megfelelően történik. A legnagyobb megtakarítást a funkcionális modulokból felépülő ERP rendszer valamely moduljának kihagyásával lehet elérni. Amennyiben a vállalat működési jellemzői miatt nincs szükség az adott modulra, akkor ez jó döntés. Más esetekben azonban az integrált rendszer alapvető jellemzőjével, az összes adat egy adatbázisban való kezelésével ellentétes manuális adatbevitellel válhatnak ki egyes funkciókat, illetve a rendszeren kívül kiegészítő programokkal próbálják megoldani ezeket. Sokszor a vezetői információk előállítását próbálják ily módon megoldani, ami később a vállalat napi működésének ezernyi tranzakciójával működésképtelennek bizonyulhat akkor is, ha elméletben vagy a bemutatón egy-egy tranzakció példáján működött.<sup>39</sup> Az ilyen hibák természetesen hátrányosan befolyásolják a tulajdonosi érték központú vezetés megvalósulásának esélyét is.

Alulbecsült bevezetési költség azért fordulhat elő, mert az iparágban általánosak az óradíjas bevezetési szerződések, melyekben pusztán előírányzott beveze-

tési idő szerepel. Mivel a vevő nem tudja megítélni, mi reális és mi nem a bevezetés ütemében így nem tudja kiszűrni azokat az ajánlatokat, melyekbe előzetesen „túlórát” kalkuláltak be. Ennek következtében a megbízható bevezető cégek versenyképtelennek tűnhetnek, majd a kiválasztott megoldás bevezetési költségei meghaladják a tervezettet. A költségkeret túllépése önmagában is kudarcként értékelhető, bár a rendszer használhatóságát önmagában nem befolyásolja. A bevezetés során azonban az alultervezett bevezetési költségek további problémákat is okozhatnak.

#### *A bevezetési eljárás kritikus tényezői*

A bevezetés során először pontosítják a követelményeket, melyek alapján kialakítják a kiválasztott szoftver beállításait. Ebben a szakaszban három tipikus hibát követhet el egy cég. A műszaki szemlélet túlzott érvényesülése, a bevezető informatikusok és a vállalati szakemberek közötti kommunikációs zavarok és az alultervezett bevezetési költségek hatásai hiúsíthatják meg a cég folyamatait megfelelően támogató rendszer kialakítását.

A műszaki szemlélet túlzott érvényesülése az a jelenség, amikor a vállalat túlzottan a működési folyamatok kialakítására helyezi a hangsúlyt, figyelmen kívül hagyva, hogy végeredményben a rendszernek a vezetés információigényét is ki kellene szolgálni. Az ilyen megközelítés még abban az esetben is problémákat okozhat, ha az üzleti folyamatok egyébként megfelelően kialakítottak. Az energiákat az operatív részterületre koncentrálna a bevezetésből kimaradhat a vezetői információs rendszer megszervezése, és azt utólag kell pótolni. Így végeredményben előállhat egy olyan ERP rendszer, melynek adatbázisai minden adatot tartalmaznak, amire a vállalat vezetőinek szüksége van, csak senki nem tudja, hogyan lehet a „fekete dobozból” ezeket kinyerni. Bár a legtöbb rendszerben lehetséges az adatbázis adataira támaszkodva többkevesebb rugalmassággal utólag lekérdezéseket, kimutatásokat összeállítani, sok kimutatást, különösen a bonyolultabbakat, csak a bevezető cég programozói képesek elkészíteni, ami lényeges többletköltséget okoz a tervezetten felül, és késlelteti a várt hasznok jelentkezését.

Jellemző hibaforrás a bevezető és a vevő közötti kommunikáció hiányossága. Mivel a bevezető szakemberei informatikusok a rendszer végfelhasználói pedig gazdasági szakemberek, így gyakran előfordul, hogy nem értik meg egymást a két oldalon álló felek.

Az informatikusok nem ismerik olyan szinten egy társaság napi működését, és bizonyos szabályozási kérdéseket, mint a gazdasági szakemberek, akik viszont nem érznek kézenfekvőnek bizonyos, a rendszer működéséből alapvetően következő korlátozó körülményeket. Az ilyen félreértések ahhoz vezethetnek, hogy a rendszer bizonyos beállításai nem úgy működnek, ahogy a felhasználók elképzelték, illetve bizonyos beállítások olyan „mellékhatásokkal” járnak, amelyek alapján utóbb elhibázottnak bizonyul a választás. Ugyanez a jelenség akkor is előfordulhat, ha a vállalat belüli informatikai szakemberek irányítják a bevezetést. Fontos hangsúlyozni, hogy ezek a hibák nem tudatos félrevezetésből adódnak. Sajnos a végeredmény szempontjából ez nem számít. Az ilyen kommunikációs hibák eredménye lehet, hogy a rendszer követelményei egy adott beállítás mellett konfliktusba kerülnek a vállalat működésével. Jellemző probléma, hogy az ERP rendszer készlet-nyilvántartása szigorú technológiai sorrendet követel meg az adott költségelszámolási rendszer működtetéséhez. Papíron a rendszer tervezője és a bevezető informatikus szempontjából teljesen normális elvárás, hogy a készlet beérkezésekor a vevő rendelkezzen a számlával, így teljesen jó megoldás, ha a készlet beérkezését a költségek elszámolásával együtt dokumentálják, és csak ezután lehet a beérkezett áruhoz, alapanyaghoz hozzáférni a rendszerben. A valóságban sajnos a két dolog időben elválhat, különösen akkor, ha vám is terheli az importált terméket, amit szintén el kell számolni. Márpedig egy termelő vállalatnál aligha fognak a késve érkező számlára vagy a kivetés alatt lévő vámrá várni, miközben a raktárban áll a hiányzó alapanyag. Gondot okozhat az is, amikor egyes lekérdezések, kimutatások nem azt tartalmazzák, amit a felső vezetés igényel. A kommunikációs hibák következtében hiába mérték fel az információs igényt, végül a rendszer mégsem képes az ígért teljesítményre. Végül olyan is előfordulhat, hogy egy informatikai szempontból teljesen megfelelőnek tűnő beállítás nem felel meg a jogszabályi elvárásoknak.<sup>40</sup> A tulajdonosi érték központú vállalatvezetés szempontjából a kimutatások tartalma okozhatja a legtöbb problémát, a másik két eset inkább az operatív működést akadályozza.

Bár bevezetési költségek alulbecslése a rendszer kiválasztásakor történik, következményei a bevezetés során jelentkeznek. A felmerülő többletkiadások konfliktusokat okozhatnak a bevezető és a rendszer felhasználója között. Ennek eredményeként bizonyos feladatok elvégzése elmaradhat. Ez nagyon hasonló

következményekkel jár, mint a túlzott figyelem az operatív funkciók kialakítására. Mivel az alapbeállításokat mindenképpen el kell végezni, így a leggyakrabban „kifelejtt” munkafázis a vezetői információkat biztosító lekérdezések testre szabása, vagy a kontrolling funkciók kialakítása. Mindkét hiba a rendszer használatbavétele után válik nyilvánvalóvá. Az alapfolyamatok megfelelő leképezése esetén ezek a funkciók általában pótolhatók, de ez időbe telik és további költségekkel jár. Az is előfordul, hogy a bizalom csökkenése miatt az egyébként lehetséges javítások elvégzésére sem kerül sor, és a rendszer képességeit sosem használják ki megfelelően. Az oktatási feladatok nem megfelelő elvégzése a használat során szükségtelen hibák elkövetését jelentheti, és ez többletmunkát is okozhat. Amennyiben a bevezető a rendszerbeállítások kialakításakor próbál időt nyerni, akár jóvátehetetlen hibák is keletkezhetnek.<sup>41</sup>

Összességében a leggyakrabban elkövetett rendszerbevezetési hibák leginkább a vezetői információs rendszer minőségét rontják, így jelentősen csökkentik annak az esélyét, hogy az ERP rendszer segítségével a vállalat vezetői képesek legyenek a vállalat értékéhez kapcsolódó kritériumrendszert beépíteni a napi működésbe, és így javítani a vezetői döntések minőségét.

### A tulajdonosi érték alapú vállalatvezetést támogató ERP bevezetés technikája

Természetesen a fenti hibák elkövetése nem törvényszerű, egy jól bevezetett ERP rendszer pedig jelentősen növelheti a vállalat versenyképességét.<sup>42</sup> Az előzőekben felsorolt hibák megelőzéséhez megfelelően kell előkészíteni, majd bevezetni az ERP rendszert.

Csak akkor biztosítható a tulajdonosi érték központi vállalatvezetés támogatása, ha a vállalat, amelyik új integrált rendszer bevezetését tervezi, rendelkezik olyan teljesítménymérési rendszerrel, amit ez támogat. Amennyiben ilyen kritériumrendszerrel korábban nem rendelkezett, az ERP szoftver kiválasztása előtt célszerű kialakítani ennek kereteit. Ez a feladat logikusan összeköthető az üzleti folyamatok átvizsgálásával és szükség esetén a BPR-ral.

Davenport (1998) több mint ötven vállalat ERP bevezetését vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a legtöbb problémát a vállalat stratégiájához nem illeszkedő ERP-k okozzák. A jelenlegi dobozos ERP rendszerek elterjedése előtt, a vállalatok saját fejlesztésű

információs rendszereket használtak. Ezek legfőbb jellemzője a testre szabottság volt, azaz egy vállalat felismert valamilyen belső igényt és ehhez fejlesztett megfelelő szoftvert. Ezzel szemben, Davenport álláspontja szerint, a modern standard ERP rendszerek bevezetése fordított logikát követ. A dobozos rendszer üzleti logikája alapján a vállalatnak át kell terveznie saját információs folyamatait, hogy elérhesse az integrált rendszer előnyeit. A megfelelő szoftver kiválasztása garantálja, hogy az így átszervezett folyamatok előnyösek lesznek a vállalat számára.<sup>43</sup>

Ez a megközelítés jól mutatja az integrált vállalatirányítási szoftverek fejlődésének hatását, de túlzott következtetést von le. Valójában az okozza a problémák jelentős részét, hogy a fejlődés hatására a vállalatok át tudják lépni a belső igények feltérképezését. Természetesen a dobozos szoftverek testre szabásakor mind a rendszert, mind a vállalati folyamatokat közelíteni kell egymáshoz az ideális eredmény érdekében<sup>44</sup>, de továbbra is igaz, hogy jól működő ERP rendszert csak jól kidolgozott konkrét igények alapján lehet választani és bevezetni.

A szoftvert értékesítő cégek segíthetnek az igények felmérésében, de a szoftver kiválasztása előtt inkább az általuk ajánlott megoldás előnyeit próbálják kiemelni és nem reális elvárás, hogy az mondja ki a rendszer alkalmatlanságát, aki el akarja adni.

Néha az a baj, hogy a bevezető cég nem ismeri kellő mértékben a vevő folyamatait és pusztán a későbbi esetleges bevételre számítva ritkán hajlandó lényeges munkát befektetni a potenciális vevő megismerésébe. Ez a gyakorlat a verseny éleződésével a vevők számára előnyösen változik, de mindenképpen kockázatos a rendszer eladójától lényegi segítséget várni ilyen téren. Egy független informatikai szakértő segítségével készített pályázati kiírás segíthet a belső információs folyamatok jobb megértésében. Amennyiben a szoftver kiválasztása előtt a cég konkretizálja az elvárt információs inputokat és outputokat, akkor a rosszul definiált igényekből eredő problémák elkerülhetők.

Az informatikai háttér hiányából eredő hibákat alapos felkészüléssel, esetleg független informatikai tanácsadó segítségével, el lehet kerülni. Ebben az esetben fontos, hogy a vállalat kellő időt és energiát áldozzon az alternatív megoldások előnyeinek, hátrányainak megismerésére, különös tekintettel az adott cégre jellemző kritikus információs igények területén. A bevezetésre adott ajánlat realitását – lehetőség szerint – is ellenőrizni kell.

Amennyiben a szoftver kiválasztása során kellő körültekintéssel jár el a vállalat, az lecsökkenti a költségkeret jelentős túllépéséből adódó problémák valószínűségét is.

A kommunikációs problémák ellen védelmet nyújthat olyan, tapasztalt bevezető kiválasztása, aki sok referenciamunkával rendelkezik, ebben az esetben ugyanis remélhető, hogy a korábbi bevezetések alapján felkészült az esetleges nehézségek kezelésére, kellő mélységben ismeri az általános vállalati folyamatokat, az iparági legjobb megoldásokat és a szabályozási környezet követelményeit. Természetesen minden vállalat valamilyen szinten egyedi működéssel rendelkezik, így mindig lesznek egyedi problémák, de ezek kezelése könnyebb annak, aki már találkozott hasonló kérdésekkel.

Mindemellett azonban a bevezetés során is végig szem előtt kell tartani a menedzsment információigényét, és folyamatosan, szisztematikusan kell a rendszerbe építeni azokat a kritériumokat, amelyek segítségével biztosíthatók a tulajdonosi érték alapú vezetői döntések.

## Összegzés

Összességében megállapíthatjuk, hogy a modern ERP rendszerek lényegesen megkönnyítik a tulajdonosi érték központú vállalatvezetésre törekvő felső vezetők dolgát. Ezek a standard (dobozos) szoftverek azonban nem ígérnek és nem is ígérhetnek automatikus megoldást erre a kérdésre, pusztán lehetőséget biztosítanak a vállalatoknak arra, hogy a vállalat értékét maximalizáló döntésekhez szükséges teljesítménymérési kritériumokat alkalmazzanak, és az ehhez szükséges információt a megfelelően beállított rendszerből kinyerjék. A megfelelően kialakított teljesítménymérési rendszert az információs folyamatokba integrálva, a felső vezetők költséghatékonyan juthatnak a korábbinál lényegesen jobb vezetői információkhoz.

Mivel a kiválasztott szoftver képességei és a bevezetés során meghatározott beállítások, illetve a vállalat folyamatainak leképezésére kialakított modell alapvetően meghatározza az ERP rendszer alkalmazási lehetőségeit, ezért csak akkor biztosítható a tulajdonosi érték központú döntések támogatása, ha az ehhez szükséges teljesítménymérési rendszert már az ERP rendszer kiválasztása előtt kialakítják, és a bevezetés során szisztematikusan építik be az adott implementációba.

Különösen fontos, hogy az ERP rendszer operatív területei mellett kellő figyelmet kapjon a vezetői információs terület is, ellenkező esetben a bevezetés végeredménye egy operatív szempontból jól használható, a napi tranzakciókat megfelelően követő, de lényeges, a korábbi gyakorlatot meghaladó vezetői információkat nem nyújtó rendszer lesz. A gyakorlatban sajnos sok esetben ez történik, amit a vállalatvezetők kudarcként értékelnek, mivel az új rendszer számukra nem hoz érzékelhető változást, az eredmény nem éri el az elvárt szintet.

Amennyiben a bevezetés során elmarad a vezetői információs rendszer megfelelő kialakítása, ez nem minden esetben pótolható utólag, és még azokban az esetekben is, amikor megoldható, lényeges többletköltséget okoz az utólagos bővítés.

Ahhoz, hogy az ERP rendszerek potenciális képességeit ki lehessen használni és csökkenjen a bevezetések kockázata (a sikertelen bevezetések aránya) szükséges egy gazdasági szemléletű, a jelenleg létezőknél konkrétan, eredménycélokat megfogalmazó rendszerbevezetési módszertan. Különösen fontos egy ilyen módszertan kialakítása annak ismeretében, hogy a bevezetési módszertanok már ma is lényeges versenytényezőnek minősülnek az ERP rendszereket forgalmazó és bevezető cégek vevőkért folytatott harcában. A jövőben pedig tovább nő e tényező jelentősége, mivel a nagyvállalati szegmens telítődésével az ERP rendszerek gyártói a kis- és középvállalatok felé nyitnak, amelyeknek versenyképességük megőrzése érdekében szükségük van ERP rendszerekre, de amelyek nem engedhetik meg maguknak a sikertelen bevezetésből adódó veszteségeket.

A fent említett folyamatok várhatóan lényeges hatást gyakorolnak majd a tulajdonosi érték központú vállalatvezetés terjedésére is, mivel az ERP rendszerek terjedése lehetővé teszi a jövőben, hogy ez a megközelítés ne csak a nagyvállalatok, hanem a kis- és közepes vállalatok között is elterjedjen. Bár a kis- és közepes vállalatok esetében a képviselési probléma ritkábban jelenik meg, mint a nagyvállalatoknál, ez a vállalati szegmens is jól profitálhat abból, ha döntéseit a vállalat értékére gyakorolt hatást jobban felismerve hozhatja meg.

## Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula (2001): Szervezeti magatartás és vezetés; KJK-Kerszöv, Budapest  
 Baricz Rezső – Róth József (2000): Könyvviteltan; Aula, Budapest  
 Baricz Rezső (1999): Mérlegtan; Aula, Budapest

The Boston Consulting Group: Value Creators Report 2003; www.bcg.com

The Boston Consulting Group: Value Creators Report 2002; www.bcg.com

The Boston Consulting Group: IT costs in banks – Revisit your belief; 2003 European IT benchmarking in banking study; Bank sector IT benchmark, 2004 május

Böloni Eszter (2004): EVA alapú teljesítménymérési rendszer Magyarországon – Megoldások az EVA alapú ösztönzés problémáira; *Vezetéstudomány*, 7-8. szám 16-29. oldal

Brady, Joshep A. – Monk, Ellen F. – Wagner, Bret J. (2001): Concepts in Enterprise Resource Planning; Course Technology, Boston

Brealey, Richard A. – Myers, Steward C. (1999): Modern vállalati pénzügyek; Panem, Budapest, 1999

Carr, Nicolas G. (2003): It doesn't matter; *Harvard Business Review*, május

Chikán Attila (2003): *Vállalatgazdaságtan*, Aula, Budapest

Copeland, Tom – Koller, Tim – Murrin, Jack (1999): *Vállalatértékelés*; Panem, Budapest

Davenport, Thomas H. (1998): Putting the Enterprise into the Enterprise System; *Harvard Business Review*, július-augusztus

Deimler, Michael S. – Whitehurst, James (1999): *Manage Your Value*; The Boston Consulting Group; *Industry Insight*

Dobay Péter (2003): *Vállalati információmenedzsment*; Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Dorgai Ilona (2003): A részvényesi értékmaximalizálás és a vállalati teljesítménymérés kapcsolata; *Vezetéstudomány*, 3. Szám 2-17. oldal

Ehrbar, Al (2000): EVA, Economic Value Added: Kulcs az értékrementéshez; Panem, Budapest

Gábor András (szerk) (1997): *Információmenedzsment*; Aula, Budapest

Hetyei József (szerk.) (1999, 2000): *Vállalatirányítási információrendszerek Magyarországon 1-2*; Computerbooks, Budapest

Hetyei József – Salgóiné Sziklai Klára (szerk.) (2004): *ERP rendszerek Magyarországon a XXI. században*; Computerbooks, Budapest

Horngren, Charles T. – Sundem, Gary L. – Stratton, William O. (1999): *Introduction to Management Accounting*, 11th ed.; Prentice-Hall Inc.

Juhász Péter (2004): Iránytű nélkül – Információs válságban a pénzügyi döntéshozatal; *Vezetéstudomány*, 7-8. szám 30-41. oldal

Kaplan, Robert S. – Atkinson, Anthony A. (2003): *Vezetői üzleti gazdaságtan: haladó vezetői számvitel*; Panem, Budapest, 2003

Olsen, Eric E. (1996): *Economic Value Added*; The Boston Consulting Group, Perspectives

Rappaport, Alfred (2002): *A tulajdonosi érték*; Alinea Kiadó, Budapest

Reszegi László (2004): A tulajdonosi érték növelése – a vállalati teljesítménymérés koordináta-rendszerének néhány problémája; *Vezetéstudomány*, 7-8. szám 4-15. oldal

Reszegi László: *Előszó*; Alfred Rappaport (2002): *A tulajdonosi érték* című művének magyar kiadásához; Alinea Kiadó, Budapest

Rozsnyai Gábor (2000): *Vállalati Információs Rendszerek*; Gábor Dénes Főiskola

SAP Business One; SAP Hungary honlap, <http://www.sap.com/hungary/solutions/kkv/businessone/index.aspx>, 2005.01.07;

## Lábjegyzetek

- 1 Az integrált vállalatirányítási rendszereket, az idők folyamán sokféleképp neveztek. A rendszer funkcióitól, alkalmazási helyétől függően beszéltek Vezetői, esetleg Felsővezetői Információs Rendszerekről (VIR), vagy általánosabban Integrált Információs Rendszerről (IIR), illetve léteztek egyéb speciális rendeltetésű rendszerek is. Mi e rendszerek megnevezésére a manapság leggyakrabban használt ERP elnevezést fogjuk használni, mely az Enterprise Resource Planning rövidítése, és kifejezi azt, hogy a legújabb rendszerek a vállalat teljes erőforrás-gazdálkodását átfogják. Az információrendszerekről bővebben Hetyei (1999-2000) és Gábor (1997) ír.
- 2 Bővebben lásd még Reszegi (2004), Böloni (2004) és Juhász (2004)
- 3 Chikán képviselői probléma (*Vállalatgazdaságtan*: 42. o.), Bakacsi ügynökelmélet (*Szervezeti magatartás és vezetés*: 111. o.) néven tárgyalja.
- 4 A cikkben, témájából adódóan, elég sok angol nyelvterületről származó szakkifejezés, rövidítés szerepel. Ezek magyar jelenségét az első használatkor ismertetem, a továbbiakban, tekintettel arra, hogy ezek a fogalmak többnyire általánosan ismertek és az angol rövidítések használata nemzetközileg szokásos, az angol rövidítéseket fogom használni.
- 5 A két terület közötti különbségeket Horngren (*Introduction to Management Accounting* 6. o.) és Atkinson – Banker – Kaplan – Young: *Management Accounting-ra* hivatkozva Chikán (*Vállalatgazdaságtan*: 310. o.) táblázatos formában részletesen ismerteti.
- 6 Horngren (1999, 5. o.)
- 7 Bővebben lásd Reszegi László előszava Rappaport Tulajdonosi érték című könyvének magyar kiadásához, illetve Reszegi (2004)
- 8 Carr (2003) alapján: egymillió művelet/másodperc (MIPS) számítási kapacitás költsége 1978-ban 480 USD, 1995-ben 4 USD.
- 9 Rappaport (2002, 17-19. o.)
- 10 Ehrbar (2000), Copeland – Koller – Murrin (1999) 114. oldalán található ábra szintén ezt illusztrálja. Az EPS növekedése (1987-1999) és a vállalatok P/E rátája 1991-ben mindössze  $R2=0,088$ , igen gyenge korrelációt mutat. A Boston Consulting Group 2003. évi Value Creators Report megállapítja, hogy a TSR (Total Shareholder Return) minden korábbi időszaknál nagyobb mértékben magyarázza a vállalatok értékét, a részvényárfolyamokkal összehasonlítva. A jelentés több mint 4000 tőzsdei vállalat teljesítményét elemezve azt tapasztalta, hogy a TSR átlagosan 77%-ban magyarázta az időszak végén a vállalatok értékét.
- 11 Ekkor jelent meg Rappaport műve a Tulajdonosi érték.
- 12 Ehrbar (2000, 35. o.)
- 13 Dorgai (2003)
- 14 Copeland – Koller – Murrin (1999) és Rappaport (2002) gondolatmenetét követve. Ezek a művek részletesebben elemzik a számviteli mutatók problémáit. A bekerülési érték probléma ugyancsak megjelenik Horngren (1999) művében is.
- 15 Rappaport (2002) 3. fejezet részletesen tárgyalja a témát.
- 16 Ehrbar (2000) és Böloni (2004) alapján.
- 17 Kaplan (2003)
- 18 The Boston Consulting Group: Value Creators Report (2002, 2003) és Deimler (1999)
- 19 A CAPM modellt részletesen tárgyalja Brealey – Myers (1999)
- 20 Ehrbar (2000) előszava, Dorgai (2003)

- <sup>21</sup> Ehrbar (2000) előszava.
- <sup>22</sup> Heteyi (1999), Gábor (1997)
- <sup>23</sup> Az SAP, amely korábban kizárólag nagyvállalati megoldásokra koncentrált, kifejlesztette az SAP Business One rendszert kifejezetten a kis- és középvállalatok számára. Ez a rendszer már 1 000 000 Ft-ért megvásárolható, ami töredéke az integrált rendszerek korábbi árának. Összehasonlításképp, Brady (2001) például még 10-20 millió USD árról beszél közepes méretű vállalatok esetében.
- <sup>24</sup> Az integrált vállalatirányítási rendszerekben alkalmazható több dimenziós adatgyűjtésről és az ehhez kapcsolódó elemzési lehetőségekről bővebben ír Heteyi (1999, 2000, 2004) és Rozsnyai (2000)
- <sup>25</sup> Dobay (2003, 197. o. mottó)
- <sup>26</sup> Davenport ERP bevezetéseket vizsgálva kitér a legnagyobb kudarcokra. Ezek közé tartozik a Mobil Europe, ami több százmillió dollárt költött egy rendszerre, amit végül kénytelen volt kidobni. A Dow Chemical 7 évet és majdnem félmilliárd dollárt szánt egy rendszerre, majd a bevezetést abbahagyva másik megoldást választott. Egy gyógyszeripari cég a FoxMeyer Drug pert is indított, azt állítva, hogy részben integrált ügyviteli rendszere okozta csődjét. (Davenport, 1998, 2-3. o.)
- <sup>27</sup> A tanulmány egy 2003-ban 11 európai bank részvételével folytatott felmérés eredményein alapul.
- <sup>28</sup> Brady (2001) 30-31. o. és Dobay 209-219. o. részletesebben foglalkozik a kérdéssel. A legtöbb esetben az informatikai beruházások haszna nehezen számszerűsíthető, ennek ellenére az elmúlt években sok kísérlet történt az ilyen beruházások megtérülésének vizsgálatára. Ezek eredménye azt mutatta, hogy még a mérhető hasznok is csak hosszú távon (6 hónap-2 év) jelentkeznek.
- <sup>29</sup> Torzíthatja a képet például az értékcsökkenési leírás, ami a régi, leírt belső fejlesztésű szoftvereket használó bankoknak kedvez.
- <sup>30</sup> Dobay (2003, 212. o.) ettől kissé eltérően öt kockázati tényezőt azonosít:
- A kitűzött haszon nem jelentkezik.
- A befejezés késik, vagy túllép minden költségtervet.
- A várt teljesítmény nem éri el a tervezett szintet.
- A felhasználók nem tudják/hajlandók elfogadni a rendszert.
- Az eredmények a bevezetés alatt megváltozott prioritások miatt elvesztették jelentőségüket.
- Hasonló problémákat vet fel Heteyi (1999, 2004) is.
- <sup>31</sup> Heteyi (1999) 34. o.
- <sup>32</sup> Heteyi (2004) 90. o.
- <sup>33</sup> Bár a különböző módszertanok különböző elnevezéseket adnak az egyes szakaszoknak és különböző részletezettséggel bontják fel ezeket lépésekre, általában jól elkülöníthető ez a három egység. A Rozsnyai (2000, 40-41. o.) által bemutatott TARGET módszertan például kiválasztási fázist, bevezetési fázist és optimalizációs szakaszt különböztet meg.
- <sup>34</sup> Ilyen megállapításra jut például Heteyi (2004, 50. o.), de az ERP rendszerek fejlődési tendenciáit elemezve hasonló következtetéseket von le Brady (2001) is.
- <sup>35</sup> Dobay (2003), Davenport (1998) illetve Heteyi (1999,2004) is ezt a széles körben elfogadott álláspontot képviselik, és ennek elmulasztását mint az egyik fő kudarc forrást azonosítják.
- <sup>36</sup> Ennek fontosságát szinte minden szerző hangsúlyozza. Különösen kiemeli a kérdés fontosságát Davenport (1998), de megjelenik Dobay-nál (2003) is.
- <sup>37</sup> Dobay (2003, 205. o.) és Brady (2001, 29. o.)
- <sup>38</sup> Davenport (1998) 11. o.
- <sup>39</sup> Így alakulhatnak ki például működésképtelen utókalkulációs rendszerek.
- <sup>40</sup> Dobay is kitér erre a problémára, mint a vállalati információrendszerek bevezetésekor természetes jelenségre, amit a bevezetés során kezelni kell. Dobay (1998) 206. o.
- <sup>41</sup> Egy hazai középvállalatnál konzulensként dolgoztam egy hibásan kialakított ERP rendszer működőképessé tételén. Végül hat hónap után bebizonyosodott a rendszer teljes alkalmatlansága, és vissza kellett térni a korábban használt információ rendszerhez. A következő évben ugyanezzel a vállalattal megkezdtük egy másik szoftver bevezetését, ezúttal megfelelő előkészítő munkával, ami azóta teljes sikerrel lezárult.
- <sup>42</sup> Davenport (1998) például az Elf Atochem-et említi pozitív példaként.
- <sup>43</sup> Davenport (1998) szerint például a versenytársak által is használt szoftver valószínűleg megfelelően működtethető az adott iparágban.
- <sup>44</sup> Heteyi (2004) 55. o.

## E számunk szerzői:

**Dr. ANGYAL Ádám**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **KÁRPÁTI Tibor**, egyetemi tanársegéd, Debreceni Egyetem; **KOPÁNYI Tamás**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. PAPP Ferenc**, főiskolai docens, Általános Vállalalkozási Főiskola.

PAPP Ferenc

## GONDOLATOK AZ E-BUSINESS JELEN- TŐSÉGÉRŐL

A szerző dolgozatában az e-business hazai fejlesztésének lehetőségeit, illetve eddig elért eredményeit mutatja be. Felhívja a figyelmet azokra a tényezőkre, amelyek befolyásolják a magyar elektronikus társadalom fejlődését.

A XXI. század kezdetén a társadalomban és a gazdaságban egyaránt paradigmaváltás zajlik. A gazdaság társadalmi beágyazottsága ellenére nőnek a társadalmi és gazdasági ellentétek. A pénzügyi és termelő eszközök felett rendelkező tőkés társaságok profitérdekei olykor már saját létüket veszélyeztetik. Ezért elképzelhető, hogy ha a gazdaság a jelenlegi fejlődési tendenciáit követi, akkor a pénzügyi összeomlás felé halad. Ennek megakadályozása minden józanul gondolkodó ember számára létfontosságú. A helyzet felelősségteljes döntéseket kíván, és az új gazdaság viszonyainak megértését követeli.<sup>1</sup>

Korunkra vagy korunkban azt kell tapasztalunk, hogy az értékalkotási folyamat jelentősen átalakult, a klasszikus Porter-féle horizontális modellel szemben az információs társadalom értékmodellje vertikálissá válik, és e vertikális modell működése során az értékhozzáadás egyre magasabb szinten valósul meg.

Az e-business néhány éve még dübörgő folyamata lelassult. Ennek alapvető oka, hogy a technológiai fejlődés ugyan lehetővé teszi a gyorsabb haladást, de az általános emberi fejlődés (egyéni és társadalmi) lassúsága és a profitérdekek eltérítő hatása nem engedi a tendenciák további gyorsítását. Az e-business hazai gyakorlata még épp csak most lép ki a gyermekcipőből. Ennek okát nem a technológiai ismeretek hiányában és nem is a vállalkozói érdektelenségben kell keresni, hanem az egész hazai gazdaságot jellemző tőkehiányban és a technológia kiépítésének olykor már túlzottnak tekinthető költségeiben. A magyar vállalkozások döntő többségét alkotó mikro- és kisvállalkozások az elektronikus üzletvitel nehezen kigazdálkodható költsége mellett nem hisznek annak megtérülésében, így nem is fognak hozzá.

Nem segíti elő a fejlődést a terület törvényi szabályozása körül jelentkező anomáliák nagy száma, a két véglet irányába széthúzó érdekek (szakmai és fiskális) tartós fennmaradása, vagy a túlzott szigor és a túl enyhe megítélés iránti szándék sem.<sup>2</sup>

### Az egyedi vállalati erőforrások fontossága

Korunkra evidenciává vált, hogy a vállalati erőforrások (eszközök, készségek, képességek) a vállalati stratégia alappillérei, az értékteremtő folyamat inputjai.<sup>3</sup> De ha ez evidencia, akkor azt is el kell fogadnunk, hogy ma már nem az a legfontosabb kérdés, hogy mit tegyen a vállalat, hanem, hogy mit tehet, hogy mit tesznek lehetővé számára a meglévő képességei. Ebből adódik, hogy a fogyasztói magatartás gyökeres megváltozása, más területeken pedig a maradisága egyre szűkítheti a vállalati mozgásteret.

Az egyedi erőforrások biztosítják a hosszú távú versenyelőnyt a vállalatok számára. Alapvető feladatuk a verseny, az üzleti ciklus és a termék megújulásához szükséges idő lassítása. Ehhez pedig a vállalatnak hatalomra van szüksége.

Az ellátási lánc fejlődésében és menedzsmentjének átalakulásában revolúciós fejlődést okozott az új gazdaság technológiája, az internet. Az egyedi erőforrások és a stratégiai hatású internet képesség kiépítésének egyik leghatékonyabb eszköze az internet által generált e-business.

A stratégiai hatású internet képességek kiépítése önmagában nem biztosít versenyelőnyt, de elhanyagolásuk egyértelmű következménye a versenyhátrány.

Ezek egyik legfontosabbika az e-CRM. Az e-CRM széles körű vállalati alkalmazása feltétele a ténylegesen is (és nem csak deklarációiban) ügyfélközpontú, fejlődő és fejlődőképes gazdaság kiépülésének, és a valójában emberközpontú társadalom fennmaradásának.<sup>4</sup>

Az internet penetráció dinamikus növelése elengedhetetlen az új gazdaság fejlődéséhez, hiszen a gazdaság és a vállalkozások számára szükséges információk döntő többségét a legrövidebb idő alatt és a legteljesebb mértékben az interneten keresztül lehet elérni. Az internet hozzáférések növeléséhez szükség van az előfizetések jelentős számú bővülésére és az azt biztosító műszaki-technológiai feltételek megteremtésére. Ehhez kormányzati akaratra, valamint tettekre van szükség, hiszen a jó szándék az anyagi és infrastrukturális feltételek megteremtése nélkül mit sem ér.<sup>5</sup>

A változó és jelentősen fejlődő információ-gazdaságtan azzal fenyegeti a tradicionális üzleteket, hogy alapvetően kell újragondolniuk üzleti stratégiájukat. A vásárlók szükségleteit kielégíteni akkor lehet a legjobban, ha a fizikai és on-line csatornákat kombináltan használjuk. Ha a vevő több, független csatorna között választhat, az fele olyan hatékony sincs, mint ha egy olyan rendszerrel kerül kapcsolatba, ahol az egyes csatornákat keresztkapcsolatok rendszere köti össze, mely kapcsolatok jelentős előnyöket kínálnak a vásárlónak. Ma a cél a vevőközpontú, keresztcsatornás értékesítési rendszer kialakítása és hálózatként történő működtetése. Ez egyrészt eredményezheti az üzemeltetési költségek csökkenését, ugyanakkor a tradicionális üzletek bezárásával is járhat.

Kutatómunkám során ezeket a témákat jártam körül a releváns külföldi és hazai szakirodalom alapos áttanulmányozásával, a szakajó cikkeinek figyelemmel kísérésével, a témában tartott konferenciák, tájékoztatók látogatásával, szekunder kutatásokkal, a saját szempontrendszerem alapján a meglévő és hozzáférhető vizsgálatok anyagainak újbóli áttekintésével és nem utolsósorban saját kérdőíves vizsgálatok elvégzésével, statisztikai feldolgozásával és szakmai kiértékelésével, melyek tapasztalatait ezúton szeretném megosztani az Olvasóval.

### Az internet forradalmasította az e-businessst

A vállalatok közötti elektronikus úton történő kapcsolattartás és üzletkötés nem új keletű dolog és nem kötődik az internet megjelenéséhez. Több mint húsz éve van lehetőség az elektronikus úton történő rendelésre, a tranzakciókhoz kapcsolódó okmányok cseréjére és a számlák elektronikus kiegyenlítésére.

Az elektronikus kereskedelem korábbi formája azonban előzetesen létező kapcsolatokat, drága és komplex vevői szoftvereket, kizárólagosan használt kommunikációs csatornákat, szigorúan kompatibilis eszközöket igényelt. Következésképpen a korai elektronikus kereskedelem (Electronic Data Interchange – EDI és Electronic Fund Transaction – EFT) fő használói elsősorban a nagy, tőkeerős cégek voltak, és kapcsolataik kétoldalú, elszigetelt rendszereket teremtettek.

A technikai fejlődés azonban újabb alkalmazások kifejlesztését tette lehetővé. Ennek eredményeképpen jöttek létre az internetalapú WEB/EDI rendszerek. Az EDI elsősorban hivatalos okmányok küldésére, az üzletkötés elősegítésére és dokumentációjának lebonyolítására alkalmas. A vállalatok közötti internetes kapcsolat viszont az üzleti folyamat sokkal szélesebb területén használható.

Új lehetőségként kínálkozik a nemrég elterjedt P2P (peer-to-peer) technológia, melynek lényege, hogy az egyes egyének között hoz létre közvetlen kommunikációt. A technológia nonprofit kezdeményezésként indult, ám az üzleti lehetőségek igen jelentősnek tűnnek.

Az internet információs, kommunikációs, disztribúciós és tranzakciós tér. A virtuális információs térben a gazdasági szereplők információkat adhatnak közre magukról, termékeikről és szolgáltatásaikról. Az internet új csatornát jelent a vállalatok számára kapcsolatépítésre, promócióra, véleményformálásra, tehát virtuális kommunikációs tér is egyben. A legfontosabb az úgynevezett 24/7 követelménye (a hét minden napján 24 órás rendelkezésre állás), miszerint nem lehet úgy on-line kommunikációt kezdeni, hogy korlátozott rendelkezésre állási idővel kizárjuk a Föld másik oldalán élő látogatókat, vagy azokat, akik általában éjszaka használják a hálózatot. A virtuális kommunikációs tér kitűnő lehetőséget teremt minden vállalat számára a vevőszolgálat fejlesztésére, a partnerekkel való interaktív kapcsolattartásra. Elektronikus közösségek építhetők végső felhasználók részvételével, illetve közvetítőkkel és partnerekkel is. A virtuális csoportok létrejöttének fő motiváló tényezője a közös érdek, illetve érdeklődés.

Digitalizálható és hálózaton keresztül szállítható termékek számára új disztribúciós csatornaként használható az internet. Az on-line forgalmazás lehetőségével élhetnek azok a gyártók és szolgáltatók, melyek termékei jelentős mennyiségű információval rendelkeznek, például pénzügyi szolgáltatók, szoftvergyártók, illetve értékesítők vagy a zenei oldalak.

A virtuális tranzakciós térben a rendelés, a számlázás és a fizetés bonyolítható le. E negyedik üzleti lehetőség kihasználását befolyásolja az elektronikus kereskedem jogi, biztonsági és megbízhatósági feltételeinek rendezettsége.

„A gazdasági növekedés lassulását úgy kell tekinteni, mint haladékat azoknak a vállalatoknak, amelyek nem voltak képesek lépést tartani az e-business legjobbjával” – vélekedett Lauren Shu, a Gartner e-Business csoportjának kutatási igazgatója. Ez egy szimpatikus szemlélet, de a gazdasági növekedés lassulása az egész világon fékezően hat a B2B alkalmazások fejlődésére, ami még bonyodalmakat okozhat.<sup>6</sup>

Az internet gyorsabban növekszik, mint bármely más kommunikációs technológia. Ahhoz, hogy ötvenmillió hallgatói tábora legyen a rádióknak 38 évre volt szüksége, a televízió 13 év alatt érte el ugyanezt a szintet. Az internet négy év alatt érte utol mindkettőt, s 1999-re több mint százmillió ember tartozott az internethasználók közé.

Esélyegyenlőséget biztosít a gazdaság szereplőinek a nemzetközi piacon való megjelenéshez, hiszen a kisvállalkozások korábban képtelenek voltak gyorsan és költségkímélően partnereket találni más országokban.<sup>7</sup>

A közeljövőben a vállalkozások minden biznnyal a megtakarításokra fognak koncentrálni, ezért várható, hogy a házon belüli megoldások helyett az e-beszerezés és az e-piacterek szerepe erősödik meg.

A politikai ellentétek, és a növekedő gazdasági különbségek mellett mostanában a digitális megosztottság látszik az egyik legsúlyosabb társadalmi-gazdasági problémának. A digitális szakadék nemcsak a fejlett és a leszakadó országok között, hanem Kelet-Európán belül is egyre mélyül.<sup>8</sup>

A legfrissebb adatok alapján Svédország továbbra is a világ vezető információs gazdasága, míg az Egyesült Államok a második helyről a negyedikre csúszott, Norvégia pedig felkerült a második helyre. Finnország továbbra is a harmadik az IDC/World Times Információs Társadalmi Index listáján, amely az információs technológiák elérhetősége és elterjedtsége szerint rangsorolja az országokat. A besorolást négy kategória alapján végzik:

- a számítógépek száma ezer lakosra,
- az információ vagyona nagysága,
- az internet elterjedtsége, infrastruktúrája és
- a társadalom infrastrukturális felkészültsége.

Az új gazdaság kiemelkedő területét képező e-üzlet egyik legáltalánosabb megfogalmazása szerintem a következő: „az e-üzlet a kulcsfontosságú üzleti folyamatok átalakítása az internettechnológia használatával” (Bret A. Bennett).

„Elektronikus üzlet, melynek során a vállalatok az internet segítségével valósítanak meg kapcsolatot az üzletfelekkel, vásárlóikkal, beszállítóikkal, a kormányzattal, és az értékesítés minden láncszeme az interneten keresztül valósul meg. Beletartozik a vállalat operatív működésének elektronizálása is. Magába foglal minden elektronikus úton zajló pénzügyi és kereskedelmi tranzakciót, az elektronikus adatcsere (EDI), elektronikus átutalást (EFT) és minden hitel/debit kártya aktivitást” (Margherio, 1998).

Az elektronikus kereskedelem (e-commerce) az interneten vagy vezeték nélküli hálózaton folytatott elektronikus üzlet egy szelete. Magába foglalja a termékek és szolgáltatások on-line értékesítését, az elektronikus beszerzést, a beszállítói, partneri kapcsolatok fenntartását. A hagyományos piachoz hasonlóan az e-commerce esetében is megkülönböztetünk fogyasztói és vállalati piacon folytatott kereskedelmet. A business-to-consumer (B2C) internetes kiskereskedelem, amely az egyéni végfelhasználók interneten keresztüli vásárlásait jelenti. A legszigorúbb értelemben ugyan csak az interneten házhoz szállított, digitalizált javak (zene, szoftver, tanulmány, e-könyv) kereskedelme esne az e-kereskedelem körébe, a jóval engedékenyebb „köznapi értelmezés” persze nem zárja ki az e-kereskedelemből a fizikailag létező árukkal a hálózaton kívül végződő tranzakciókat sem.

Az e-kereskedelem másik területe, mely egyre inkább előtérbe kerül, és mely az elemzők szerint igazán nagy pénzüsségeket mozgat meg, a B2B kereskedelem (business-to-business commerce), melynek résztvevői mindkét szerepben vállalatok, ezáltal a végbement kereskedelmi tranzakciókban mind az eladott/vásárolt áru mennyisége, mind a kiadott/szerzett pénz mennyisége sokkal nagyobb, mint a magánvásárlók esetében.

Az elmúlt évek gazdasági fejlődése az üzleti élet egyes területeinek jelentős változását eredményezte. A hagyományos piac (reálvilág – marketplace) mellett kialakult az exponenciálisan növekedő elektronikus piac (virtuális piac – marketplace). Az új piac szereplői két nagy csoportot képeznek: az ún. „dotcom” és az ún. „hibrid” cégek körét.

A „dotcom” vagy „virtuális vállalatok” jellegzetesége, hogy „székhelyük”, működési területük és kom-

munikációjuk a virtuális/elektronikus piacra koncentrálódik. Az on-line jelenlét fizikai háttérének biztosításához elegendő egy irodahelyiség néhány számítógéppel, melyet a vállalat profiljából adódó egyedi eszközállomány egészít még ki.<sup>9</sup>

A hibrid vállalatok („click and mortar”, a hagyományos „brick and mortar”, fizikai létesítményekkel, üzletekkel rendelkező vállalatok elnevezése alapján) vagy hagyományos üzleti tevékenységüket terjesztik ki az elektronikus piacra, vagy új on-line üzletágakat hoznak létre.<sup>10</sup> Az elektronikus piacnak fontos elemei az ún. „tisza” (pure play) piaci szereplők, az olyan vállalatok, melyek a működési tevékenységükhöz nagyon közelálló tevékenységekkel jelennek meg az e-business világában.<sup>11</sup>

### Az e-business meghatározó fogalmai

Az elektronikus üzlethez (e-businesshez) és az elektronikus kereskedelemhez tartozó legfontosabb alapfogalmak az új gazdaság, az elektronikus üzlet, az elektronikus kereskedelem és az elektronikus vállalat. Amikor ezeket áttekintjük, azt vizsgáljuk, hogy a gazdaság egyes szereplői működésük során milyen on-line kapcsolatokat hoznak létre, és hogyan használják ki az internet által nyújtott előnyöket.

A kapcsolódási lehetőségeket figyelembe véve az alábbi résztvevőkről beszélhetünk: az előzőekben már bemutatott B2B és B2C. A vállalatok és a közigazgatás közötti on-line kapcsolat a business to administration vagy B2A. A lakosság és a közigazgatás közötti on-line kapcsolat a consumer to administration vagy C2A. A fogyasztók közötti on-line kapcsolat a consumer to consumer vagy C2C. Végül a vállalat és az alkalmazottak közötti on-line kapcsolat a business to employee vagy B2E.

Technikai oldalról elektronikus vállalatnak tekinthető az a szervezet, amelynél az intranet, extranet és internet „fúziója” megvalósult (vagyis a vállalat belső és külső kapcsolatai elektronizáltak), amelyben meghatározott jogosultsági rendszer alapján a vállalat integrált adatbázisának, információs rendszerének elérésére partnereinek jogosultságot biztosított, ahol a cég adatbázisait, a vezetői információs rendszer részeit elérhetővé teszik a kulcsfontosságú beszállítók, szolgáltatók vagy közvetítők számára. Az intranet a vállalat belső on-line kommunikációs rendszere, naprakész adatokat tartalmaz a vállalat működésére vonatkozóan (pénzügyi, könyvviteli, marketing stb.

információk). Felgyorsítja a cégen belüli folyamatokat, mivel minden egyes alkalmazott közvetlenül (megfelelő jogosultsági rendszer szerint) hozzáfér a munkájához szükséges adatokhoz. Az intranethez hasonló funkciókat tölt be az extranet, melyet bizonyos tekintetben a belső hálózat kiterjesztésének tekinthetünk a vállalat külső környezetében. Az extranet zárt hálózat egy adott cég és partnerei között, mely a kommunikáció és az üzleti folyamatok zavartalanságát szolgálja.

A technikai és technológia háttér azonban csak lehetőséget teremt az e-business bármilyen szintű megvalósítására. A siker kulcsa, hogy felismeri-e a cégvezetés a piactér kihívásait, veszélyeit és képes-e a vállalati gazdálkodási és működési folyamatokat ennek megfelelően átforgatni. Az elektronikus vállalat képes meghatározott értékek (pénz, áruk, szolgáltatások és információ) elektronikus cseréjére, és megfelelően tervezett, paraméterezett üzleti folyamatokkal rendelkezik e tevékenység folytatásához.

Az on-line nyilvánosság az internettechnológia elterjedésével tény, ebből következően kezelésének igénye létszükségletté vált.<sup>12</sup> A világgazdaság legfőbb tendenciái közé sorolhatók az általános lassulás, a kereslet szűkülése, a beruházások elhalasztása, az egyre növekvő elbocsátások, az élesedő árverseny és a csökkenő profitok, ezért az elérhetőség sorskérdés.

Az elektronikus kereskedelem eszközei integrálják a hagyományos kapcsolatépítést, információcsere, ügyfélszolgálat, szolgáltatás és árukereskedelm, az elektronikus banki ügyletek, raktározás, szállítás és elosztás, valamint a sokszereplős virtuális szervezetek műveleteit, módszereit.<sup>13</sup>

Miután az internettechnológia rendkívül költségigényes, ennek a problémának az ellensúlyozására került kifejlesztésre az úgynevezett ASP rendszer. Az ASP (Application Service Provider – alkalmazás-szolgáltató) lényege, hogy a szolgáltató szoftveres szolgáltatásokat biztosít saját (esetleg a szolgáltatásban együttműködő partnerének) számítóközpontjából (szerverfarmjáról) a szolgáltatást igénybe vevő vállalatok számára az interneten vagy egyéb hálózaton keresztül.<sup>14</sup>

Az internet segítségével speciális vállalkozási formák fejleszthetők ki, melyek működése során az elektronikus alkalmazások lehetővé teszik a készletek csökkentését, a termelési és szállítási folyamatok optimalizálását. A kereskedelemben keletkező, elektronikusan tárolt és feldolgozott információk lehetővé teszik a speciális vevői igényekhez való alkalmazkodást, egyéni, testre szabott megoldások nyújtását.

Az elektronikus rendszerek segítségével gyorsabban lehet reagálni a piaci igények változására, hiszen az elektronikus tranzakciók lerövidítik a kereskedelmi folyamatokhoz szükséges időt. Az sem elhanyagolható körülmény, hogy az internet segítségével az ügyfeleknek újfajta kiegészítő szolgáltatások nyújthatók.

### Az e-business szabályozási anomáliái

Ma még a korlátlan kommunikáció és együttműködés megvalósulásához szükséges szabványok nem teljes körűek, ezért nem beszélhetünk az e-kereskedelem tökéletes biztonságáról és megbízhatóságáról. A távközlési rendszerek fejlettsége számos ponton nem kielégítő, sok helyen hiányzik a szükséges sávszélesség. Jellemzően az internetes és az elektronikus kereskedelemhez használt alkalmazásokat nehéz összekapcsolni a meglévő, korábbi időkben bevezetett rendszerekkel. A működtetéshez szükséges technikai eszközök többeuróesek, folyamatosan új szoftver és hardver termékek jelennek meg, melyek erőteljesen felgyorsítják a korábbiak erkölcsi avulását. Az elektronikus kereskedelemhez szükséges alkalmazások vállalaton belüli kifejlesztése drága és kockázatos. Szervezeti konfliktusok hátráltathatják a bevezetést, hiány jelentkezhet a szakképzett emberekből. Az IT beszállítók termékei között technológiai rések lehetnek. A vevők félhetnek attól, hogy az eladó túlságosan sokat tud meg róluk, és az sem lehet mellékes körülmény, hogy a lehetséges vevők közül sokan nem rendelkeznek az elektronikus vásárláshoz szükséges eszközökkel.

További gondként definiálható, hogy az elektronikus kereskedelem számos jogi problémája egyelőre megoldatlan, amit bonyolít, hogy az egyes országokban eltérő lehet az elektronikus kereskedelem szabályozása. A kisebb piacokon nincs elegendő vevő és eladó nyereséges elektronikus kereskedelmi műveletekhez, a nagyobb piacok elérésénél pedig nyelvi korlátok merülhetnek fel. Az új, elektronikus értékesítési csatorna ronthatja más (hagyományos) csatornák hatékonyságát, így az azokba befektetett tőke nem térül meg. Az e-üzlet gyors növekedése túl sok tranzakciót képezhet, melyeket a hagyományos tevékenységekkel nem tudnak követni a vállalatok. Ezért van szükség a portáltechnológiára.

### A portáltechnológia

A portáloldal legegyszerűbb formájában a kapu a világhálóra, kiindulási pont, olyan honlap, melyen keresztül a felhasználók könnyen elérhetik a legkülönfé-

lébb webes tartalmakat. A cél olyan oldalak kialakítása, melyek tartalmukkal a lehető leghosszabb ideig lekötik a felhasználót. Vannak általános portálok (pl. az index.hu) melyek politikai, gazdasági, technikai-internetes, bulvár stb. hírekkel szolgálnak. A speciális portálok egy részterületre koncentrálnak, mint pl. a www.terminal.hu az informatikára. A legújabb trend az általános és a speciális portálok hálózatba szervezése, s ezáltal különböző mélységű tartalmak koncentrációja egy szervezeten belül.

A portál funkciói közül legfontosabbak a keresési szolgáltatás (a megfelelő kulcsszavak beírásával, katalógusokban való böngészéssel), a tartalomszolgáltatás (a leggyakoribb tartalmi elemek a hírek, a tőzsdei adatok, sporteredmények, időjárás-jelentés, térképek, szótárak, on-line játékok), a közösségépítési szolgáltatás (csevegő csoportok, a hirdetőtáblák, az üzenetküldés, az on-line üdvözlőkártyák, az ingyenes személyes honlapok), a kereskedelem (álláshirdetések, eladó kocsik és ingatlanok, aukciós helyek, elektronikus áruházak, linkek más boltokhoz különböző termékkategóriákban), és a személyes ügyintézés (e-mail, a címet tartalmazó notesz, a naptár, az irattár).

A portálok üzleti modellje háromlépcsős. Az első lépcső a látogatók megszerzése, melynek során a nagy portálok hardver- és szoftvergyártókkal, internetes szolgáltatókkal is szövetséget kötnek. A második lépcső a látogatók megtartása, hiszen minél többen és minél gyakrabban látogatnak egy portált, az annál értékesebb. Nagy erejük van a portál körül kialakult közösségeknek, csevegő csoportoknak, hobbiköröknek is. Harmadik lépcsőfok a pénzszerzés a portál által lebonyolított látogatói-használói forgalomból. A független portálok bevételének 90%-a reklámból, a maradék a kisvállalkozások honlapjainak gondozásából származik.

A portálok költségszerkezetére jellemző, hogy a fix költségek nagyok, a pótlólagos (változó) költségek kicsik. A portál megépítése, vonzó tartalommal, szolgáltatásokkal való folyamatos feltöltése, a márkanév tudatosítása, a reklámfelületek eladása sok pénzbe kerülhet, de a szolgáltatások nyújtásával összefüggő költségek nagyon kicsik. Ennek ellenére egy független portál számára létfontosságú a fix költségek fedezetét biztosító forgalom elérése. Az elektronikus piactereken a kereskedelem hatékonyabban valósítható meg, mint hagyományos eszközökkel, mert maga a tranzakció gyorsabban és alacsonyabb költségekkel zajlik, az új partner keresésének a költsége és időigénye csökkenthető, ugyanakkor értéknövelt szolgáltatásokkal a kereskedelem hatékonyabbá tehető.<sup>15</sup>

A piactér egyik legfontosabb célja a megfelelő vevő párosítása a megfelelő eladóval. Ennek hagyományos eszköze katalóguson és szerződésen alapszik, mely nagyszerűen alkalmazható szabványosított javak esetén, melyeknek az ára relatíve stabil, valamint abban az esetben, ha a partnerek már ismerik egymást. Egyre nagyobb teret hódít az olyan interaktív megoldás, mint az árverés, ahol az árnak nem kell stabilnak lennie, így pl. hatékonyabban lehet megszabadulni a felesleges készletektől, mint ha csak katalógusra alapoznánk a kereskedelmet.

Az elektronikus piacterek szervezői jelentős mértékben alkalmaznak olyan értéknövelt szolgáltatásokat, mint a tranzakciókhoz csatlakozó pénzügyi szolgáltatások, reklám, közös beszerzések szervezése, a piactérre vonatkozó kimutatások és teljesítményindikátorok, szállítási és logisztikai szolgáltatások, közös design. Ezeket a szolgáltatásokat szorosan integrálni kell a piactér egyéb szolgáltatásaival, így minden hatékonyabb, és kevesebb élőmunkával jár.

Ha a trendeket és a jövőbeli irányokat akarjuk megfogalmazni, akkor egyértelműen megállapítható, hogy a B2B kereskedelem erősödőben van, s a hálózati hatás miatt egyre erősebb lesz. Egyre több iparágban és földrajzi régióban alakulnak ki elektronikus piacterek, és minél többen csatlakoznak a piacterekhez, s teszik át kereskedelmüket internetes környezetbe, annál nagyobb hátrányba kerülnek a kimaradók. A nem hatékonyan termelők az árak és szolgáltatások könnyű összehasonlíthatósága miatt kiszorulnak a piacterekről. Az új, együttműködésen alapuló modellek kerülnek előtérbe, melyek az úgynevezett érték megbízható hálózatokon (Value Trust Networks, VTN) keresztül működnek, amelyek biztosítják a hálózat biztonságát, az együttműködési lehetőséget és a kereskedés lefolytatásához szükséges eszközöket.

### Az e-business kialakulása és megjelenési formái Magyarországon

Az elektronikus kereskedelem kifejezést először az interneten való, webalapú vásárlások elnevezésére alkalmazták a '90-es évek elején. Az első meghatározások kizárólag a kiskereskedelmi tevékenységre, azon belül is a vásárlót érintő olyan szakaszokra vonatkoztak, mint az áruk és szolgáltatások hirdetése és megrendelése. Ez a forgalom az internetes elérésre korlátozódott. Azonban az elektronikus kereskedelem mára nemcsak a személyek – sőt elsősorban nem ők –, hanem a vállalatok közti eladás, vásárlás és a kiegészítő folyamatok informatikával segített formájává vált.

A korszerű információs infrastruktúra fejlesztése Magyarországon a 80-as évek derekán, pontosabban 19 éve, 1986-ban indult be az Információs Infrastruktúra Fejlesztési Program, az IIF keretében. Első lépésként nálunk is az volt a cél, hogy sikerüljön megteremteni a versenyképes számítógépes hálózati környezetet a világszerte legfelkészültebb és legigényesebb alkalmazói kör, a kutatási-fejlesztési kollektívák és a felsőoktatási közösségek számára.<sup>16</sup> Az internet jelenlegi magyarországi helyzetét összefoglalóan az alábbiakkal jellemezhetjük. Az internetfelhasználók arányát tekintve a környező közép-kelet-európai országok közül hazánk mára már csak Ukrajnát és Romániát előzi meg. (Lásd: 8. sz. lábjegyzet) Szakmai szintjét tekintve hálózatunk ma még megfelel az Európai Unió jelenlegi követelményeinek. Az interneten való megjelenésünk tartalmilag gazdag és sokszínű, de nyelviileg korlátozott. A felsőoktatás, kutatás, közgyűjtemények területén internetkultúránk európai színvonalú. Az internetkultúra hazai fejlesztéséhez az egymást követő kormányok kiemelt támogatást biztosítottak.

Három terület van, ahol komolyabb lemaradás mutatkozik. A hazai kiskereskedelmi célú internetszolgáltatások fejlettsége még nem éri el az európai átlagot. A hálózatban viszonylag alacsony az otthoni felhasználók aránya. Az internetelés költségvonzata rendkívül nagy.

Miközben a világ kiskereskedelmi forgalmának egyre növekvő részét teszik ki az interneten keresztül lebonyolított vásárlások, Magyarországon még a rendszeres internethasználók közül is csak igen szűk kör veszi igénybe ezt az új értékesítési csatornát.<sup>17</sup>

Nagy-Britanniában 2004 februárjában a megkérdezettek 58%-a rendelkezett otthonában internet-hozzáféréssel, a vidéki vállalkozások 73%-a rendelkezik hozzáféréssel. A széles sávú internet-hozzáférések tekintetében a városi cégek 43%-a, míg a vidékiek 18%-a rendelkezik ilyennel.<sup>18</sup>

Összehasonlításként, a World Internet Project 2004-es felmérése szerint egy év leforgása alatt lényegében változatlan maradt a számítógéppel ellátott háztartások aránya hazánkban (32%). A digitális szakadék nagysága Magyarországon az adatok tanúsága szerint az elmúlt egy esztendőben lényegében nem változott. A késői fejlesztésekre utal ugyanakkor, hogy Magyarországon európai szinten is magas az otthonukból internetezők körében a széles sávú kapcsolattal rendelkezők aránya, több mint 40%.<sup>19</sup>

Az on-line vásárlás Magyarországon még története elején jár, bár az on-line üzletek és szolgáltatások

száma határozott növekedést mutat. Jelenleg 60–70 on-line üzlet működik Magyarországon, és számos további vállalat dolgozik on-line üzletek megnyitásán.<sup>20</sup>

A jelenlegi elektronikus kereskedelmi alkalmazások két részre oszthatók. Az első csoportba tartoznak a kisebb bevétellel rendelkező, kevésbé átgondolt megvalósítású site-ok. Ezek átlagosan havi 80–100 ezer forint forgalmat bonyolítanak le. Ilyenek például a marketing vagy PR céllal létrehozott virtuális boltok. A másik csoportba sorolhatóak a nagyobb forgalmú, átgondottabb, vagy már bevezetett site-ok, amelyek havi forgalma 0,8–2 millió forintra tehető.<sup>21</sup>

A magyar internet-hozzáféréssel rendelkező cégek többnyire csak a saját weblap készítés és e-mailezés lehetőségét használják ki. Az egymással versengő jövő-fogalmak közös elemei a fogyasztóközpontúság és a költséghatékonyság növelése, amikhez szorosan kapcsolódik a valós idejű működés. Az azonnali választépek lehetőségét teremti meg például a logisztikai folyamatok teljes integrálása. Egy cég operatív hatékonysága így 10–15%-kal is emelkedhet, nem beszélve arról, hogy az on-line feladott rendelések mindössze 2%-a tartalmaz hibát, szemben a faxon leadottak 30%-ával. A Dell Computer-nél az ellátási lánc integrálása 20%-os hatékonyságnövekedést eredményezett, míg a General Motors-nál a gyártási folyamat 50–80

napról 15-20 napra rövidült. A folyamatokat a háttérből kiszolgáló IT szektor legfontosabb tendenciái ma a növekvő mobilitás kiszolgálása, a szabványok egységesítése és a biztonsági fejlesztések.

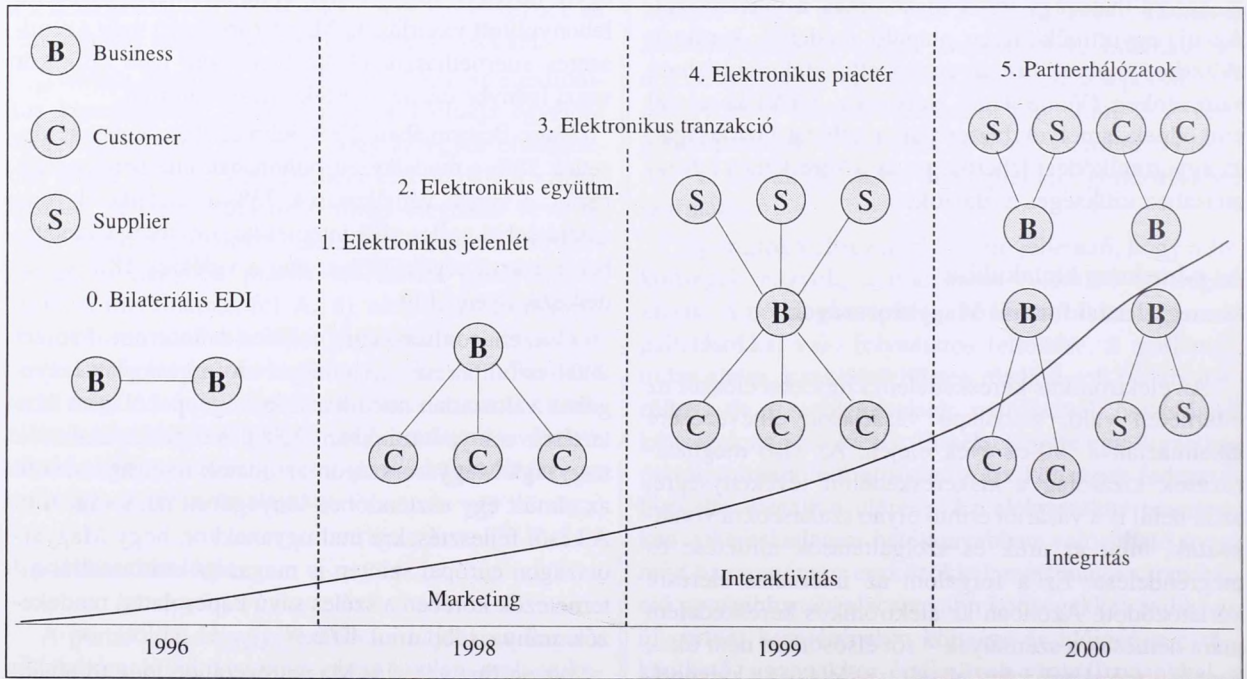
2003 végén a vállalati honlapok 70%-a kizárólag a termékek, szolgáltatások bemutatására szorítkozik, csupán 8%-ánál van lehetőség kereskedelmi tranzakciók lebonyolítására. A vállalati honlapok fele csak magyar nyelven olvasható, míg 40%-a angolul és 9%-a németül is elérhető. Az öt főnél több alkalmazottat foglalkoztató cégek 32%-ának van saját, céges honlapja. A honlapok jelentős többsége (70%) viszonylag alacsony fejlettségi szinten áll, 21%-a lehetőséget biztosít az ügyfeleknek interakcióra, 6% kereskedelmi tranzakciók, vásárlások, rendelések lebonyolítására is alkalmas, 2% pedig emellett integrálva van a gyártás-tervezési, a raktár- vagy a készletgazdálkodási vállalati szoftverrel is.<sup>22</sup>

A site-ok kb. 10%-án van lehetőség a bankkártyás fizetésre. Általános fizetési mód a postai utánvét, ez szinte minden kereskedőnél megtalálható. A site-ok általában több szállítási lehetőséget ajánlanak, elterjedt a futárszolgálat és a kereskedő általi házhozszállítás.

A nemzetközi trendeknek megfelelően Magyarországon is a könyvek, CD-k, számítástechnikai cikkek forgalmazói vannak jelen a piacon a legnagyobb szám-

1. ábra

Az e-technológia fejlődési szakaszai



Forrás: saját vázlat

ban, az elektronikus kereskedelmi vállalkozások kb. fele árusít ilyen termékeket. A megkérdezettek többsége 2-3 éven belül várja azt, hogy az internettel kapcsolatos befektetések megtérüljenek.

Hazánkban, hasonlóan a nemzetközi tendenciákhoz, a virtuális kereskedelmi piacterek képezik az e-business leggyakoribb megjelenési formáját.<sup>23</sup>

A hagyományos elektronikus üzlettel szemben az elektronikus piactérben nem kell minden vállalatnak külön kapcsolatot kiépítenie az egyes üzleti partnerekkel, hanem csak a piactérrel kell kiépíteniük az összeköttetést, az ehhez szükséges technológiát és biztonságot, a keresőeszközöket, katalógusokat a piactér biztosítja.<sup>24</sup>

Az elektronikus piacterek kialakulása, a vállalatok közötti elektronikus kereskedelem még egy évtizedes múltra is alig tekint vissza. Kezdeti formája, mely az EDI (Electronic Data Interchange) kapcsolatok 1996-ra való szélesebb elterjedését jelenti, még zárt, drága, pont-pont kapcsolatokon alapult. Ezt szemlélteti az 1. ábra.

Az EDI alkalmazásokat 1997-ben a kezdeti e-commerce alkalmazások váltották le, melyek lényegüket tekintve két formában terjedtek el:

- a vállalat a termékismertetést, a vásárláshoz szükséges információk terjesztését az interneten végezte, de a tranzakcióra off-line módon az eladó telephelyén került sor,
- valamivel fejlettebb változat az, amikor az értékesítés a vevő web-site-járól történt,

- 1998–1999-re jelentek meg az első B2B (business to business) alkalmazások, a B2B piacterek, melyek összekapcsolták és egységes rendszerként kezdték kezelni az eladókat és vevőket, így kialakult a sokszereplős elektronikus kereskedelem,
- 2000-től fokozatosan, ugyanakkor gyors ütemben alakulnak ki az egymással horizontálisan és vertikálisan is integrált piacterek, a B2B piacok hálózatai.

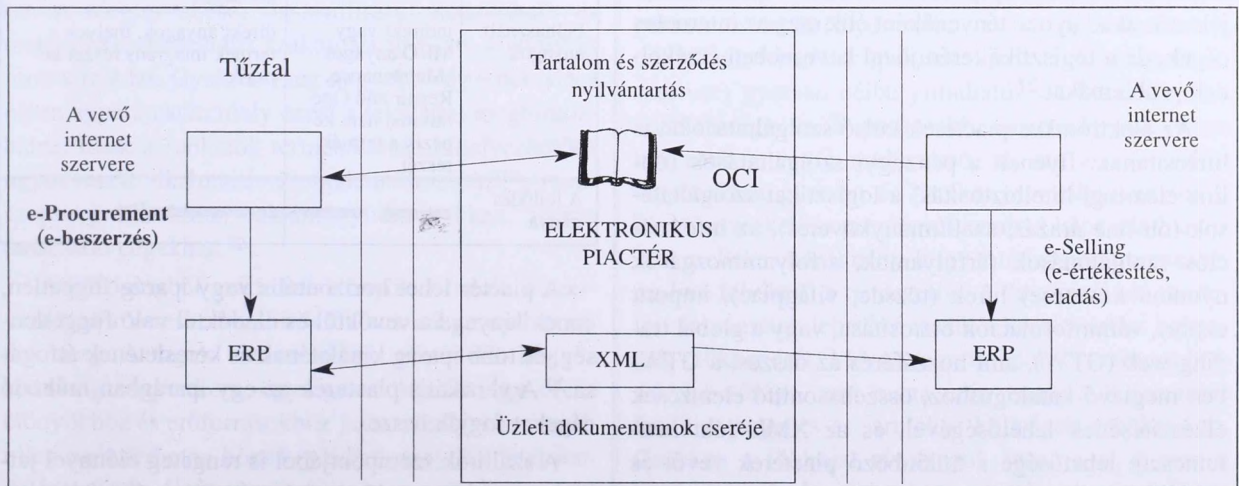
Az elektronikus piacterek felépítését és alapvető funkcióit a 2. ábra szemlélteti.

Az eladó saját internetszerveréről egy nyitott katalógus csatlakozón (Open Catalog Interface) felteszi az elektronikus piacteret üzemeltető szolgáltatás szerverére termékinformációit. A vevő egy kereső program segítségével hozzáfér a katalógusban tárolt ajánlatokhoz, termékleírásokhoz, kiválasztja a számára szükségeseket, és döntést hoz arról, hogy mit rendel meg. A vevő a szolgáltató szerverén keresztül elküldi beszerzési megrendelését az eladónak. Az eladó fogadja a megrendelést, megkezdi a megrendelt áru készletezését. Az eladó elkészíti a rendelés visszaigazolását és elküldi a vevőnek, közben befejezi a megrendelt áru készletezését és előkészíti a szállítást. A vevő fogadja a rendelés visszaigazolását, felkészül a leszállított áru átvételére és kifizetésére.

Az elektronikus piacterek alapszolgáltatásai az elektronikus beszerzés és az elektronikus értékesítés.<sup>25</sup> Az e-piacterek értéknövelt szolgáltatásai az aukciók és ajánlatkérések, melyek lehetnek vevői aukció (on-line)

2. ábra

Az elektronikus piactér elvi felépítése



Forrás: saját vázlat

melynek során a beszállítók versenyeznek abból a célból, hogy alacsonyabb árat, kedvezőbb fizetési és szállítási feltételek, illetve 10-15% árcsökkenést érjenek el.<sup>26</sup> Az elektronikus piacterek közötti együttműködési lehetőségek formája a Collaborative Design & Tendering, ami tulajdonképpen a műszaki dokumentációk megjelenítésére szolgáló eszközök biztosítása, a különböző verziók és a műszaki változtatások követhetőségének biztosítása, a strukturált dokumentumok átadása, kezelése, hosztolt, központosított projekt-menedzsment szolgáltatás biztosítása, a műszaki dokumentumok átadási lehetőségének megteremtése URL cím biztosításával, illetve fórum lehetőség biztosítása az ötletek, újítások cseréjéhez. Nem kisebb jelentőségű a Collaborative Demand Planning, ami nem más, mint a vevő igényeinek közlése az eladóval, melynek során bármelyik szereplőnek lehetősége van arra, hogy update-elheti (felülírhatja) a közös információkat, illetve alapszolgáltatás az érintett szereplők automatikus kiértékelése e-mail-en keresztül. A kifejezetten az elektronikus piactéren értékesítő társaságok aránya az öt fő feletti társaságoknak csupán 1%-a (ez kb. 600 céget jelent). A honlappal rendelkező vállalkozások 90%-a honlapját csupán információ- és tartalomszolgáltatásra használja.

Ami az internetes eladások akadályait illeti, első helyen az áll, hogy bizonyos termékek, illetve szolgáltatások alkalmatlanok az interneten keresztüli értékesítésre. Ezt követi, hogy a vevők még nincsenek felkészülve az internetes vásárlásra. Biztonsági aggodalmak, jogi akadályok csak ezután következnek. Az interneten már értékesítő cégek vezetői úgy látják, a vevők felkészületlensége fékezi leginkább az internetes értékesítést. A jogi feltételrendszer anomáliái is jelentős akadályozó tényezőként élik meg az internetes cégek, de a logisztika terén jóval kevesebben érzékelnek problémákat.<sup>27</sup>

Az elektronikus piacterek külső szolgáltatásokat is biztosítanak. Ilyenek a pénzügyi szolgáltatások (online clearing, hitelbiztosítás) a logisztikai szolgáltatások (online árazás, szállítmánykövetés), az információs szolgáltatások (árfolyamok, árfolyammozgások nyomon követése) hírek (tőzsde, világpiac), import, export, váminformációk biztosítása, vagy a global trading web (GTW), ami hozzáférés az összes, a GTW-ben meglévő katalógushoz, összehasonlító elemzések elkészítésének lehetőségével, és az XML-dokumentumcserre lehetősége a különböző piacterek vevői és eladói között.

Ezen piacterek fokozatosan, az internettel együtt fejlődtek. Eleinte csak a kereslet és a kínálat összehozása volt a funkciójuk, azonban fokozatosan kiegészülően vannak információigényes, úgynevezett értéknövelt szolgáltatásokkal.<sup>28</sup> Az elektronikus piactér gyakorlati megjelenése egy internetes portál (összetett honlap), melyen összegyűjtik az eladókat és ajánlataikat, s a fent említett szolgáltatásokkal biztosítják a vevőknek a döntéshez szükséges információt. A vevők és eladók köre nem rögzített, aki az egyik tranzakcióban elad, a másikban vevőként léphet fel. Egy cég több piactéren is jelen lehet egyszerre. Nem csak áruk, hanem szolgáltatások adásvételére is lehetőség van (1. táblázat).

1. táblázat

**Az elektronikus piacterek működési formái és jellemzői**

Megnevezés jellemző	Public exchange	Privat exchange
Formája	nyílt üzleti közösség	zárt üzleti közösség
Fajtája	horizontális piac különböző termékeket és szolgáltatásokat kínál, több iparágban	vertikális piac több, ugyanazon iparághoz tartozó vevők és eladónak kínál egy közös platformot kereskedéshez és információcseréhez
Célja	forgalom növelése	a működés hatékonyságának növelése
Tulajdonviszonyai	több tulajdonos	az alapítóé aki kontrollálja is a működését
Kapcsolatok mélysége	alkalmi kapcsolatok	folyamatos, stratégiai, hosszú távú kapcsolatok
Költségvonzata	alacsony belépési költségek	viszonylag magas belépési és folyamatos tranzakciós költségek
Felhasznált anyagok	indirekt vagy MRO anyagok (Maintenance, Repair and Operations) nem képezik a termék részét	direkt anyagok, melyek a termék integráns részét képezik
A fejlődés iránya		

A piactér lehet horizontális vagy iparág független, ennek lényege a vevőktől és eladóktól való függetlenség, és több iparág kínálatának és keresletének átfogása.<sup>29</sup> A vertikális piacterek az egy iparágban működő cégeket fogják össze.

A szállítók szempontjából is rengeteg előnnyel járhat a piactérhez való csatlakozás. Új értékesítési csa-

tornához jutnak. Könnyebb információt szerezni a vevőkről, megelégedettségükről, igényeikről és a versenytársakról és kínálatukról is. Egyes költségek csökkenhetnek a piactérhez való csatlakozás során.

Az e-business sikere szempontjából kritikus elemek: a tartalom (content), a közösség (community) és a kereskedelem (commerce). Az internet segítségével létrejövő világméretű közösségek két nagy típusa az érdeklődési kör alapján szerveződő közösségek, valamint a kereskedelmi alapon szerveződő közösségek, melyek az előnyös üzletkötés reményében alakulnak.<sup>30</sup> A közös érdeklődésű közösségeket az azonos vagy közelálló tartalom vonzza, a külső és belső ösztönző erők hasonlósága szervezi, és az azonos technológiájú interakciós rendszer tartja össze. Ha már publikáltuk a tartalmat és közösségek alakultak ki a tartalom körül, a következő fejlődési fázis a kereskedelem kialakulása. Az emberek általában azzal szeretnek kereskedni, akit ismernek, és akiben megbíznak. Így a jó tartalom és megbízható közösség biztos alapot nyújt a kereskedelem számára. A tranzakcióhoz szükséges információknak is három fajtáját különíthetjük el. A termékinformáció azért szükséges, hogy a vásárló el tudja dönteni, hogy mit akar venni. A kapcsolatokra vonatkozó információ abban segít, hogy kitől, honnan vásároljon az ember. A tranzakcióhoz kapcsolódó információ a vásárlás kondíciói felől ad tájékoztatást, mint például az ár, szállítási és fizetési feltételek stb.<sup>31</sup>

Az internet alapvetően tartalomközpontú média, melyen az információ sokféle módon megjelenhet. A legegyszerűbb a sima szövegforma, de az információ éppúgy megjelenhet kép, mozgóképek és hang formájában. A gazdag média (rich media) ezek ötvöze. A tartalom megtervezése, összeállítása, közzététele és menedzselése speciális szaktudást igénylő, komoly és fontos feladat. Gyakran még nagyobb cégeknek sincs olyan apparátusuk, mely ezzel a feladattal megbirkózhatna. Ezek a funkciók természetesen kihelyezhetőek úgynevezett alkalmazás szolgáltatókhoz (ASP), rendszerintegrátorokhoz, reklámügynökségekhez, illetve tanácsadó cégekhez.<sup>32</sup>

A közösségből származó előnyök a tagok, a szervezők és a kereskedők, hirdetőik hasznában nyilvánulnak meg. A tagok haszna abból származik, hogy a közösség csoportként, egységesen lép fel. Így olyan előnyökhöz és erőforrásokhoz juthat, melyekhez egyénilig nem férhetne hozzá (például nagyobb tétel rendelése esetén árengedmény). A szervezők haszna abban jelentkezik, hogy a közösség szervezésével a vál-

alat új vásárlókat szerezhet, erősítheti a meglévők hűségét, növelheti bevételeit, és ingyenes piaci információforrásokhoz jut. A kereskedők és hirdetőik haszna abból adódik, hogy az érdekelt felek (tagok, kereskedők, hirdetőik) hatékonyabban el tudják érni potenciális partnereiket. A közösség építőkövei között a tartalmat, az alkalmazásokat, a szolgáltatásokat és a kereskedelmet említhetjük.<sup>33</sup>

### A vállalatközi elektronikus kereskedelem előnyei és korlátai

A vállalatközi elektronikus kereskedelemnek sokféle előnye van, amelyek közül a legfontosabbakat a következőkben összegezzük. Az elektronikus kereskedelem gazdag és olcsó információadási és -keresési lehetőséget ad a vevőknek és szállítóknak egyaránt. Új kereskedelmi csatornát nyit a meglévők mellé, és a kibővült elérési idővel (24x7x52), többlet értékesítési költségek nélkül biztosítja a tranzakciók számának, illetve a bevételeknek növekedését. Az elektronikus kereskedelem a vevők és szállítók számára kibővíti a piacokat, és ezen piacbővülés során a kooperációt támogató elektronikus eszközök sokféle együttműködési módot (például termékek közös elektronikus tervezését, eladás utáni kiegészítő szolgáltatások nyújtását) tesznek lehetővé vevő és szállító között. Az elektronikus kereskedelem lehetőséget ad a kereskedelmi tranzakciók kényelmes, gyors és olcsó lebonyolítására, csökkenti az információk előállításának, feldolgozásának, tárolásának és visszakeresésének költségeit, csökkenti a kommunikációs költségeket. A telefonos vagy papíralapú kommunikációnál gazdagabb lehetőséget biztosít hang, videó és egyéb demonstrációs lehetőségeknek az eladás folyamatába való bekapcsolásával. A digitalizált termékek (például rajzok, dokumentumok, szoftver) gyorsan célba juttathatók. A készletszintek átláthatósága és a pontosabb megrendelések miatt kevesebb a vevői reklamáció, az áru-visszakerülés. Ugyanakkor gyorsan és hatékonyan változtathatók a kínált termékek és promóciók, amivel kapcsolatban az sem mellékes körülmény, hogy mindez papírmentesen, on-line felvihető a rendszerbe. A dinamizálódó rendelési folyamatok lehetővé teszik a készlettartási költségek csökkenését. Megnövekszik az ár-összehasonlítások lehetősége, ami maga után vonja a beszerzésre fordított egyenes és járulékos költségek csökkenését. Csökken a földrajzi távolságok szerepe is, hiszen a konkurens cégek ajánlatai egymástól csak egy „klikkelésnyi” távolságra vannak.

A vállalkozói elektronikus kereskedelemnek ugyanakkor korlátjai is vannak, bár ezek a technika, az infrastruktúra és az információs társadalom fejlődésével ledőlhetnek. Korlátnak tekinthetők például a rendszerek nem megfelelő biztonsága, megbízhatósága, a személyes adatok védelmének hiányosságai. Az előnyök jobb kihasználhatósága, a rendszerek összekapcsolhatósága érdekében több szabvány létrehozása lenne kívánatos, és feltétlenül fontos volna a terület egységes és egzakt jogi szabályozása, mert ennek hiányosságai növelik a potenciális ügyfelek ellenállását. A kommunikációhoz a sávszélesség sok helyen még nem elegendő, ebből adódóan egyes tranzakciók nagyon lassúak, amit tovább bonyolít az is, hogy az elektronikus kereskedelmi szoftverek integrálása a korábbi szoftverekkel és adatbázisokkal nehéz feladat. Gondot jelenthet, hogy a potenciális felhasználók bizalmatlanok lehetnek a tranzakció túlsó végén lévő személytelen szervezetekkel, magával az elektronikus tranzakcióval és a fizetési móddal szemben.

A vállalkozói elektronikus kereskedelem formáinak kialakításánál megállapítható, hogy a bekapcsolódás legfontosabb módjai az on-line katalógussal való megjelenés, a kereskedelmi magánhálózat kiépítése, a nyilvános elektronikus piacon való kereskedelem, az elektronikus ellátási láncba való bekapcsolódás és a terméktervezési rendszerekbe való elektronikus bekapcsolódás.<sup>34</sup>

Az elektronikus kereskedelmi magánhálózatok (Private Trading Network) nem nyitottak mindenki számára. A kereskedelem a kiválasztott ügyfelekkel, jelszóval védett honlap segítségével folyik. A megrendelések automatikusan futnak be a vállalat belső információs rendszerébe. Az így kialakított „magánpiacon” (Private Exchange) a vevők elektronikus visszajelzést kapnak a megrendeléseikről, a kiszolgálás folyamatáról. Az elektronikus együttműködés a terméktervezésben a vállalatok számára egy új, nagy jövő előtt álló lehetőség. A modern elektronikus rendszerek lehetővé teszik, hogy a termelők, a szállítók, a felhasználók és más közreműködők együtt, egyszerre dolgozzanak valamilyen új termék tervén.

A nyilvános elektronikus piacon való kereskedelem alapja a nyilvános elektronikus piactér (Public Exchange vagy e-Marketplace). Az ilyen digitális piacok, akárcsak a valódi piacok, az eladók és a vevők találkozásának színterei, ahol az ügyleteket elektronikus úton bonyolítják le. Az eladók és a vevők számítógép-hálózaton kapcsolódnak a piachoz, ezen „beszél-

meg” a tranzakciót, s egyes esetekben – például szoftverek értékesítése – a teljesítés is a hálózaton zajlik.

Az elektronikus ellátási láncokba való bekapcsolódás korunkban alapkövetelmény, hiszen az ellátási láncok (Supply Chain) irányítását támogató szoftverek segítségével a cégek csökkenthetik készlet szintjeiket és optimalizálhatják termelési programjaikat. A beszállítói pozícióban lévő vállalat elektronikus úton figyelheti a vevőnél a termelés és a készletek alakulását, és pontosan akkor szállíthat, amikor a termékeire szükség van (just in time rendszer).

Az elektronikus piactér nyújtotta szolgáltatások középpontjában a tranzakció és az elektronikus kereskedelem állnak. Ezek fokozatosan kiegészülően vannak információigényes, úgynevezett nagy hozzáadott értékű szolgáltatásokkal, melyek közül ma az alábbiak a legfontosabbak: a katalógus, amely egy vagy több iparág kínálatát is összefoghatja, így egyszerűbbé válik az árak összehasonlítása. A dokumentumcsere, amely a piactéren összekapcsolódó vevők és eladók közötti elektromos dokumentumok áramlását biztosítja. Az aukciók, melyek között a vevők kategorizálva kereshetnek, megnézhetik az aukcióra váró tárgy törzsadatait, így könnyebbé válik az egyedi termékek értékesítése. A tender, melyre többen is jelentkezhetnek, s a kiíró kiválaszthatja a neki legkedvezőbb ajánlatot.

Egy internetes bolt kialakításánál az eladónak össze kell állítania az elektronikus árukatalógusát, mely egyben termékei egységes megjelenését is szolgálja a piactéren. Rendeléseket kell fogadnia a honlapján keresztül, gondoskodnia kell a fizetés biztonságos módjáról, el kell juttatnia az árut a vevőhöz, adatbázist kell összeállítania az ügyfeleiről, amit persze hasznosítania is kell, ha nagy forgalmat akar elérni. A sikerhez természetesen megfelelő marketingre is szükség van. Az internetes bolt alapmodelljéhez tartozik az úgynevezett bevásárlókösár-technológia. Ez lehetővé teszi az üzlet látogatói számára, hogy a katalógusból válogatva a „kösárunkba” gyűjtsék a kiválasztott termékeket. A vevő tulajdonképpen a katalógusban barangol, amit az eladó szervere adatbázis formájában tárol. Az adatbázisban az egyes árucikkekhez sokféle információ tartozhat, így például az áru leírása (gyakran a képe is), rendelkezésre állása, ára, a szállítási feltételei, a megrendelések listája. A szerver ügyfél-adatbázist is tárol, amiben nevek, postacímek, e-mail címek, hitelkártyaadatok, korábban lebonyolított vásárlások adatai és más információk szerepelnek.

A fogyasztók közötti, tömegeknek szóló on-line aukciók mechanizmusa nagyon egyszerű. Az eladó be-

hívja valamelyik aukciós cég honlapját, megadja az eladni kívánt tárgy adatait (megnevezés, leírás, esetleg fénykép) és a saját földrajzi helyét. A katalógusból kiválasztja, hogy milyen kategóriában akar listára kerülni (például könyvek, mosógépek). Egyes rendszereknél arra is van lehetőség, hogy valamilyen reklámot helyezzenek el a honlap valamelyik sűrűn látogatott pontján, természetesen külön díj ellenében. A szoftver kifinomultságától függően, további jellemzők is felkerülhetnek, így például meg lehet adni az áruba bocsátás időtartamát, az elfogadott fizetési és szállítási módokat, a minimális árat.

A vevők ingyenesen böngészhetnek az interneten közzétett árucikkek között. A legtöbb rendszer az első ajánlat megtételét regisztrációs információk megadásához köti. Aki regisztráltatta magát, ajánlatokat tehet, kapcsolatba léphet az eladóval, és a verseny állásáról folyamatosan friss információkat kérhet. Amikor az aukció bezárul, automatikus e-mail érkezik az eladó és a legmagasabb ajánlat gazdája címére.

Az eladók általában háromféle módon fizetnek a szolgáltatásért: közzétételi díj formájában, tranzakciós díjként a megvalósult ügyletek után, külön árként a speciális szolgáltatásokért, például egy sokak által látogatott helyen való elhelyezésért. Az ügylet lebonyolítása után az eladó és a vevő minősíthetik egymást.

A B2C típusú aukciók lehetővé teszik a vállalkozások számára, hogy a termékeiket aukciós árazási modellel (tehát ne fix áron) kínálják a vevőiknek. A színteret az alábbi három helytípus uralja. A „Third party” (jelentése harmadik szereplő) rendszerű aukciós helyeken az internetes vállalkozások általában fix áron vásárolnak másoktól új vagy használt árucikkeket, amiket aztán aukciós modellel adnak tovább, zsebvágva az elért árkülönbözetet. Gyakorlatilag beékelődnek a gyártókat és a fogyasztókat összekötő értékláncba. A márkázott cikkek gyártói speciális aukciós helyeiken saját termékeiket adják el a kereslet felmérése, valamilyen új áru reklámozása céljából, vagy egyszerűen így akarnak megszabadulni a feleslegessé vált készleteiktől. Az aukciós csomópontok (angolul „hub”-ok) nagykereskedőin, dealerein keresztül bármelyik cég értékesítheti a termékeit.

Az áruszállítás lehetőségének megteremtése és az árú pillanatnyi helyzetének nyomon követése a vállalatok számára az egyik legvonzóbb értéknövelt szolgáltatás lehet, amit az elektronikus piactér biztosíthat.

## Néhány összegző megállapítás

Befejezésül elmondható, hogy a világ jelentősen megváltozott, összeszűkülte, és a 2001. szeptember 11-i események után, már soha nem lesz olyan, amilyen korábban volt. A megfoghatatlan és igazából bekorlátozhatatlan, tehát a szerves fejlődését tekintve is mélyen demokratikus internet, olyan lehetőségeket hozott az emberiség számára, amelyeket lehet jóra és lehet rosszra használni, de nem lehet tudomást nem venni róluk, és nem lehet nem használni azokat.

Az információs társadalom korában élünk, az információ megszerzése alanyi jogon biztosított mindenki számára, a kérdés csupán az, hogy az alanyok vajon képesek-e élni ezen jogukkal. Hazánk történelmi kihívás előtt áll, az elkövetkezendő öt év fejlődése el fogja dönteni, hogy sikerül-e felzárkóznunk a világ élvonalához, vagy még lejjebb csúszunk a nemzetek sorában. A történelmi lehetőséget az adja, hogy ma még nem vagyunk vesztesen lemaradva a világ internetkultúráját vezető országokhoz képest.

Az internet üzleti felhasználásának 2001-es „mélyrepülése”, az ún. dot-com válság számunkra annyi haszonnal feltétlenül járt, hogy a lemaradásunk következtében azokat a hibákat sem követhettük el, melyeket az információtechnológia tőzsdére bevezetett cégei jelentős számban elkövettek. Így mi most azok tapasztalataiból okulva tervezhetjük meg saját jövőnket.

A tervező munka lehet, hogy már egy kicsit meg is késett, mert a kivitelezésnél kellene tartanunk. Talán ma még rendelkezésre áll a szükséges szaktudás, a felkészült szakembergárda, de ha az eddigiekhez hasonlóan kezeljük a megbecsülésüket, akkor az Európai Unió tagjaként féltő, hogy elveszítjük őket. Az uniós tagságnak árnyoldala lehet a szürkeállomány elszívása, hiszen a világ fejlettebbik részén, a jó és felkészült szakemberek iránti igény ma is nagyobb, mint amit az oktatási kapacitások lehetővé tesznek.

A technológiai tőzsde válsága megmutatta, hogy a többszörösen túlértékelt árfolyamok hosszú távon nem tarthatóak, főleg ha csak remények vannak mögöttük és semmi tényleges érték. A hatalom persze szokásához híven túlreagálja a dolgokat, az inga átlendült az ellenkező oldalra, egyre érezhetőbb jelei vannak a túlszabályozási szándékoknak. Az államnak most nem a szigorítások, hanem a feltételekhez kötött finanszírozás oldaláról kellene a kérdéseket megközelíteni. Erre annál is inkább szükség van, mivel a hazai vállalkozói réteg tőkeszegénysége anekdotaszerűen közismert.

Akár a számadatokat nézzük, akár a jelenlegi helyzetet és a várható tendenciákat vizsgáljuk, mindenképpen azt kell megállapítani, hogy a hazai internetgazdaságnak nagyobb a füstje, mint a lángja. Jelentőségét tekintve értéke az 1% alatt van, így elmondhatjuk, hogy a többi ágazathoz képest gyermekcipőben jár. Arról viszont nem szabad megfeledkezni, hogy mivel a hatékonyság növelésének már szinte valamennyi eszközét kimerítettük, a még majdnem utolsóként lehetségest, az új gazdaság megteremtését és működtetését nem mulaszthatjuk el.

Az internetgazdaság nem gyógyír a világ bajaira, önmagában talán nem is állna meg, de a hagyományos gazdasággal együttműködve sok nehézségen átsegítheti a világot. Működéséhez el kell fogadnunk, hogy az értékalkotási folyamat porteri modellje ma már nem mindenben működik, és az eredményei is elmaradnak a várakozástól, ezért át kell térni az információs társadalom értékmodelljének elterjedtebb alkalmazására.

Az ellátási lánc fejlődésére és menedzsmentjének átalakulására a legnagyobb hatást az internet gyakorolja. Az üzleti sikerhez ma már nem elegendők az általában rendelkezésre álló erőforrások, egyedi erőforrás-struktúra létrehozására van szükség. Az egyedi erőforrások biztosítják a hosszú távú versenyelőnyt a vállalatok számára. Hatásuk a verseny intenzitásának csillapításában, az üzleti ciklus és a termék megújulásához szükséges idő sebességének lassításában nyilvánul meg. Az e-business szerepe éppen itt, az egyedi erőforrások építésében jelentkezik.

Olyan egyedi erőforrások kiépítésére van szükség, melyek lehetővé teszik céljaink elérését azáltal, hogy ritkák, ebből fakadóan különlegesen értékesek, tökéletlenül másolhatóak, nehezen helyettesíthetőek, ezáltal használatuk lehetővé teszi az üzleti ciklus lassítását, amin keresztül biztosítják a versenyelőny fenntartását. Ennek egyik módja lehetne a távmunka intenzív elterjedése. Példát vehetnénk Japánról, ahol a kormány az év elején olyan internetes kísérleti programot indított el, amelynek célja, hogy 2010-re az ország munkavállalóinak 20%-a távmunkássá váljon. A távmunka elterjedése a járműforgalom túlszűfoltóságának és ezáltal a káros anyag kibocsátás következményeinek csökkentéséhez is nagyban hozzájárulhat.<sup>35</sup>

A világunk szédítően gyors változásai megkövetelik az egy életen át való tanulást, hiszen a technológiai lehetőségek változásai már ma is meghaladják az általános emberi fejlődés ütemét. Más oldalról erre azért is szükség van, mert aki benn akar maradni a munka

világában, annak haladnia kell a korrallal, ezt a kort pedig az információs és technológiai forradalom jellemzi és uralja.

A stratégiai hatású internetképességek nagy költségeket felemészítő kiépítése önmagában nem biztosítja számunkra a versenyelőny kialakítását és fenntartását. Egyértelműen megállapítható, hogy a virtuális értékesítési csatornákön sem lehet olyan árut vagy szolgáltatást eladni, ami a való világban értékesíthetetlen. Az internet a maga nagyszerű képességeivel nem tudja jóvátenni a szakértelem hiányát és nem képes pótolni a szorgalmas munkát. Ugyanakkor az is megállapítható, hogy az internetképességek kiépítésének elhanyagolása versenyhátrány kialakulásához vezet. Tehát nem azért kell foglalkozni ezzel a területtel, mert mások is ezt teszik, és az internetes kereskedelem, vagy az üzletvitel internetalapokra helyezése divat, hanem azért, mert lemarad, aki kimarad. Az új gazdaság követelményeinek magyarországi érvényesülése során, nem a jelen az érdekes, hanem a jövő, hiszen azon múlik gazdaságunk felemelkedése.

Bebizonyosodott az is, hogy a vállalatok a fejlődés ütemének fokozásához, a növekedéshez, de még azt is mondhatnánk, hogy a jelenlegi szint fenntartásához szükséges tartalékaik zömét kimerítették. Az egyetlen, még haszonnal kecsegtető terület az ügyfélkapcsolat menedzsment. A CRM mint szemlélet, és mint gyakorlat is át kell, hogy hassa a modern vállalatok életét, működésük módját és annak valamennyi területét. Nem jogos kifogás, ha a vállalati vezetők a források hiányára, a technológia eszközigenységére és drágaságára hivatkozva elutasítják a változásokat, hiszen a CRM elsősorban szemlélet és csak másodsorban az internetgazdaság technológiai vívmánya. A szemlélet megváltoztatásához pedig, nem jelentős tőkére, hanem a tudatosság és a belső viszonyok, a gondolkodásmód megváltoztatására van szükség.

Az internet elterjedtsége, használatának fejlődése és az alkalmazott technológiák vizsgálata rá kell, hogy irányítsa a figyelmet az állapotok tarthatatlanságára. A digitális gerinchálózat fejlesztésének gyorsítására és a korszerűségének emelésére 1992-ben született döntés (IIF program), de a színvonalas megvalósítással több területen azóta is adósok vagyunk. El kell gondolkodni minden további munkával kapcsolatban azon, hogy minden, egyébként bármilyen jó rendszer teljesítőképességének (kapacitásának) értékét, a rendszer leggyengébb láncszemének (ami a fizikai hálózattól a csomópontokig bármi lehet) teljesítménye határozza

meg. Ezen pedig csak a megfelelő kormányzati akarat képes változtatni, ezért elengedhetetlen a terület fejlesztése során a kormányzat nagyobb felelősség- és tehervállalása. Ha azt akarjuk, hogy az új gazdaságot leginkább jellemző e-business fejlődésnek induljon, akkor dinamikus módon kell növelni az internetpenetráció nagyságát, hiszen a minőségi ugráshoz a nemzetközi tapasztalatok alapján legalább 25–30 százalékos magánfelhasználói arány kell.

Csepeli György, az Informatikai és Hírközlési Minisztérium politikai államtitkára szerint elsősorban az e-kereskedelemben, illetve a kockázati tőke IT szektorba való bevonásában vannak lemaradásaink.<sup>36</sup> Nagyon jó lenne, ha ez így lenne.

### Felhasznált irodalom

- 18/1999. (II.5) Kormányrendelet a fogyasztóval kötött szerződésben tisztességtelennek minősített feltételekről
- 176/1999. (II.5.) Kormányrendelet a távollévők között kötött szerződésekről
1997. évi CLV. Törvény a fogyasztók védelméről
- Barua, A. – Whinston, A. B. – Fang Yin: Value and productivity in the Internet economy
- Bögel György (2000): Verseny az elektronikus üzletben, Műszaki Könyvkiadó
- C2A <http://www.ispo.cec.be/ecommerce>
- Camp, R. C. (1998): Üzleti folyamat. Benchmarking, Műszaki Könyvkiadó
- Cerf V. G. és társai: Brief of the Internet, <http://www.isoc.org/Internet-history>
- Csóri Balázs: Új gazdaság: az információ és a hálózatok, 1. 2. 3. <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=260>
- Deans, K. (University of Otago): Online marketing lehetőségek a szolgáltatási és FMCG cégek számára. Előadás a BKÁE „Az online gazdaság marketing kihívásai” szakmai szimpóziumon.
- Demeter Krisztina (1999): Termelés és logisztika, AULA
- Electronic Commerce <http://www.cordis.lu/esprit/src/ecomint.htm>
- Eperjesi Eszter: A logisztikán múlik az e-boltok jövője, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=25>
- Eszes – Bányai (2002): Online Marketing, Műszaki Könyvkiadó
- Ford, D. (2002): Business Marketing, KJK. KERSZÖV
- Hajnal János: Internetmarketing első kézből, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=445>
- Hetyei József (2004): ERP rendszerek Magyarországon a 21. században, ComputerBooks
- Hetyei József (1999): Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon, Computer Books
- Janal, D. S. (1999): Online marketing kézikönyv, Bagolyvár 1999
- Kalakota, R. – Robinson, M. M. (2002): Az e-üzlet Tipotex
- Kiss Ferenc – Major Iván – Valentiny Pál (2000): Információ-gazdaság és piacsabályozás Akadémia Kiadó
- Kiss Mariann (2004): Marketing, Független Pedagógiai Intézet
- Korten, D. C. (1996): Tőkés társaságok világalma, KAPU
- Kovács Gabriella: Honlap ráncfelvarrás, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=362>

- Levine, R. – Locke, D. – Weinberger, S. (2001): Cluetrain, Tipotex Magyar Információs Társadalom Stratégia, IHM 2004.
- Markham, J. E. (1998): The Future of Shopping, International Council of Shopping Centers, New York
- Martin, H. P. – Schumann, H. (1998): A globalizáció csapdája, Perfekt
- Molyzes Imre – Talyigás Judit (2000): Elektronikus kereskedelem, Technika Alapítvány
- Mózes Roland: Piacok elektronikus térben, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany=334>
- Rosenbloom, B. (Drexel University): Az online marketing nemzetközi kihívásai a XXI. században Előadás a BKÁE „Az online gazdaság marketing kihívásai” szakmai szimpóziumon.
- Salamonné Huszty Anna (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás, Kossuth Könyvkiadó
- Shapiro, C. – Varian, H. R. (2000): Az információ uralma, Geomédia Kiadó
- Sveiby, K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK KERSZÖV
- Szegedi Zoltán (1999): Logisztika menedzsereknek, Kossuth Kiadó
- Szegedi – Prezenszki (2003): Logisztika-Menedzsment, Kossuth Kiadó
- Terpstra, V. – Sarathy, R. (1996): International Marketing, The Dryden Press
- Tondorf, H. G. (1997): Kereskedelem európai színvonalon, Novorg
- Vörös József (1999): Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése, JPTE
- Zeff, R. – Aronson, B. (2000): Reklám az Interneten, Geomédia Kiadó

### Lábjegyzetek

- David C. Korten (1996): Tőkés társaságok világalma, KAPU
- Hans-Peter Martin, Harald Schumann (1998): A globalizáció csapdája, Perfekt.
- Homoki Péter (2000): Szerződéskötés az elektronikus kereskedelemben, Bibó István szakkollégium, Budapest
- 176/1999. (II.5.) Kormányrendelet a távollévők között kötött szerződésekről.
1997. évi CLV. Törvény a fogyasztók védelméről.
- 18/1999. (II.5) Kormányrendelet a fogyasztóval kötött szerződésben tisztességtelennek minősített feltételekről.
- Szegedi-Prezenszki (2003): Logisztika-Menedzsment Kossuth Kiadó.
- Pogány András (2001): CRM a kiemelt e-marketing megoldásrendszer, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás.
- Kiss Ferenc-Major Iván-Valentiny Pál (2000): Információ-gazdaság és piacsabályozás Akadémia Kiadó.
- Levendel Ádám (2001): Mit mutatnak a számok? E-business és e-marketing megoldások a B2C és a B2B szektorban, BKÁE szakmai szimpóziumon elhangzott előadás.
- A pillanatnyi visszaesés ellenére a Gartner ([www.gartner.com](http://www.gartner.com)) piackutató hosszú távon kiegyensúlyozott növekedésre számít.
- 2000-ben a B2B-kereskedelmi tranzakciók összértéke világszerte meghaladta a 433 millió dollárt. Bár a Gartner az elmúlt egy évben bekövetkezett változások hatására kénytelen volt előrejelzését 1,3 milliárd dollárral korrigálni, 2005-re így is nyolcmilliárd dolláros forgalmat prognosztizálnak.
- A magyar 15 éves és idősebb lakosság 21%-a él a világháló adta előnyökkel, a GFK Piackutató intézet adatai szerint. Szlovéniában a felnőttek 50, Észtországban 46 Csehországban 35, Szlovákiában 33 százaléka használja az internetet. Romániában a felnőttek 18, Ukrajnában 10, míg Oroszország-

- ban 19 százaléka internetezik. 33 európai ország mezőnyében Dánia és Svédország került az élre 75-75%. A legnagyobb arányú növekedést Oroszországban és Törökországban regisztrálták, ahol megduplázódott a Web-használók aránya. Forrás: Extraprofit Network IT hírek, 2004.09.30.
- 9 Klasszikus és legismertebb dotcom vállalat az Amazon.com. Hazai példaként említhető az e-Bolt, a Cédé Bt, a Sunbooks.
- 10 A Fókusz On-line és a Libri ebbe a kategóriába sorolható.
- 11 A magyarországi e-business területén tevékenykedő „tiszt” piaci szereplők a hagyományos „telefonos” ún. telco (telecommunications) cégek (KPN, DT, MATÁV), az infrastruktúra-szolgáltatók (KPNQuest, Level3), a NextGen (Next Generation=Következő Generáció) típusú telco cégek, amelyek leginkább IP (Internet Protokoll) alapú infrastruktúrát nyújtanak (MCI, Vivendi, PanTel), a mobilszolgáltatók (Vodafone, Pannon, Westel), a kábel (TV) szolgáltatók (UPC, Matáv-Kábel), a „csak” adatközponti/hosting típusú szolgáltatók (CityReach, Ixeurope), az Internetszolgáltatók (ISP=Internet Service Provider) (PSINet, Euroweb, MatávNet), a tartalomtípusú portálszolgáltatók (Index.hu, Internetto, Origo), a „hagyományos” média-szolgáltatók (TimeWarner, RTL), a szoftvergyártó cégek, más néven IT=Információtechnológia (Information Technology) cégek (Microsoft, Oracle, SAP, BMC), a rendszerintegrátorok (IBM, KFKI, Synergon), az eszközgyártó cégek (Sun, IBM, Cisco, Ericsson), a hagyományos kereskedőcégek, disztribútorok (Fotex.hu, Libri.hu) a pénzügyi szféra (OTP Bank, K&H Bank), és a tanácsadó cégek (KPMG, AC, PWC).
- 12 Az on-line nyilvánosság alapvető jellemzői közé tartozik mindenképp, hogy reakcióképes, nem csak befogad, hanem reagál is. Szereplői információt keresnek, adnak és kommentálják az információkat. Kapcsolatuk közvetlenebb, szűrelembb, személyesebb, ezért életszerűbb, megnyilvánulásai arctalanok, anonimák, ezért szabad(os)ak kritikusak és érzelmesek. A sok résztudás összegződik, ezért ítélőképességük becsapathatlan. Mindezek a jellemzők a kis és közepes vállalkozások számára azt jelentik, hogy nagyobb lehetőség nyílt meg előttük a globális ismertség megszerzésére, új partnerek megtalálására, a költségek csökkentésére, a felzárkóás elősegítésére.
- 13 Az elektronikus kommunikációt tekintve igénybe veszi az összes elterjedt alkalmazást beleértve a telefaxot, elektronikus levelezést, üzenetkezelést, elektronikus adatcserét (EDI), elektronikus pénzforgalmat (Electronic Funds Transfer).
- 14 Az ügyfélnek tehát nem kell a felhasználni kívánt alkalmazások „dobozos termékeit” megvásárolnia, helyett az ASP-szolgáltatónak a szoftverekért minden egyes felhasználó után rendszeres díjat fizet. Az ASP az ügyfél rendelkezésére bocsátja az adott szoftveralkalmazás használatát, az üzemeltető infrastruktúrát, egyéb, kiegészítő szolgáltatásokat (rendszerfelügyelet, ügyfélszolgálat), illetve akár a kliensgépeket, vagy éppen a széles sávú, bérelt vonalas internetelérést is.
- 15 Egy sikeres piactérnek a következőket kell nyújtania: Legyen nyitott minden eladó és vevő felé, a megfelelő vevőt a megfelelő eladóval párosítsa, megfelelő és pontos tartalmat szolgáltatson, a lehető legtöbb tranzakció típust támogassa, olyan szolgáltatásokat és gyakorlati megoldásokat támogasson, melyeket könnyen lehet a változó igényekhez alakítani, olyan technikai infrastruktúrával rendelkezzen, melynek segítségével az üzlet bármikor, bárhol, bárkivel lebonyolítható.
- 16 Az internet fejlettségének elfogadott mutatószáma az ún. internetsűrűség, (penetráció) ami az ezer lakosra jutó internethostok számát jelenti. Magyarországon ennek a mutatónak az értéke 10.
- 17 A Dotkom Internet Consulting és a BellResearc piacutató közös felmérésében ennek miéértjére kereste a választ. Európában az Internetet használók 10-15 százaléka vásárol interneten keresztül. Magyarországon ugyanakkor még az aktív internetezők számához képest is alacsony az on-line vásárlók aránya.
- 18 <http://www.ittk.hu/infinitt/2004/09.30/4f3.html> (hírlevél 269)
- 19 <http://hvg.hu/05a0588.aspx>
- 20 Becslés a NIFP és az IHM pályázatok aránya alapján
- 21 <http://piacésprofit.hu/utility.php?ExtraprofitNetwork> IT hírek 2004.09.30
- 22 <http://piacésprofit.hu/utility.php?ExtraprofitNetwork> IT hírek 2004.09.30
- 23 A piactér iparági információkat, árukat, szolgáltatásokat kínál, illetve lehetővé teszi a vásárlás lebonyolítását is. A piacterek internetalapú infrastruktúrát nyújtanak a vállalatok számára a kereskedelmi tranzakciók bonyolításához; automatizálják és racionalizálják az on-line beszerzést, a vevőkezelést, az értékesítést és fizetést. Lehetővé teszik az együttműködési hálózatok kialakítását, az ellátási lánc és termékek tervezésén, a folyamat-optimalizálás támogatásán keresztül. Az egész ipárra kiterjedő adatbázist hoznak létre közös osztályozási és katalógus rendszer biztosításával, az adott iparág híreinek, információinak és eseményeinek egy helyen történő megjelenítésével, on-line közösségek létrehozásával.
- 24 Elektronikus piactérre hazai példa a Marketline mely a kis-, közepes- és nagyvállalatok számára katalógus-szolgáltatást, tranzakció közvetítést, aukcióbonyolítást, beszállító ajánlást és egyéb szolgáltatásokat nyújt.
- 25 Az elektronikus beszerzés magába foglalja a belső és külső katalógusok használatát a direkt és indirekt beszerzések bonyolítását, az ERP rendszerrel való integrációt, az üzleti adatok cseréjét (BDX), alapvető adminisztrációs eszközök működtetését, a felhasználó-kezelést, a különböző szervezeteknél a munkafolyamat automatizálás (készletezés) egybekötött engedélyezési eljárás kezelését, új felhasználói felületű bevásárlókösör létrehozását. Az elektronikus értékesítési területei a távoli katalógus-karbantartás, a rendelés-nyilvántartás (rendelések létrehozása, szerkesztése, áttekintése), az árellenőrzése, a rendelés pillanatnyi állapotának megjelenítése, a számlák és szállítási dokumentumok létrehozása.
- 26 Szállítói aukció (on-line) esetében a vevők versenyeznek, melynek célja a legmagasabb elérhető ár kialakítása, 10-15% árnövekmény elérése. Ezeken túlmenően lehetőség van több időzóna, nyelv és valuta egyidejű kezelésére, illetve összetett tenderelési és cserefunkciók, valamint barter megállapodások lehetőségeinek biztosítására. További értéknövelt szolgáltatás a szabály alapú feldolgozás a nyertes automatikus meghatározásával, illetve strukturált adat- és szövegmelléletek biztosítása, linkek támogatása, elektronikus hirdetőtábla funkció ellátása, XML alapú üzenetfelépítés lehetőségének biztosítása, elemzések készítése, kimutatók statisztikák készítése, „klick”-elemzés gazdaságossági alapon, a „klick”-történet elemzése.
- 27 <http://hvg.hu/05a0588.aspx>
- 28 Ezek a szolgáltatások lehetnek például a katalógus, amely egy vagy több iparág kínálatát is összefoghatja, így egyszerűbbé válik az árak összehasonlítása; dokumentumcseré, amely a piactéren összekapcsolódó vevők és eladók közötti elektronikus dokumentumok áramlását biztosítja; aukciók, melyek között a vevők kategorizálva kereshetnek, megnézhetik az aukcióra váró tárgy törzsadatait, így könnyebbé válik az egyedi termékek értékesítése; tender, melyre többen is jelentkezhetnek, s a kiíró kiválaszthatja a neki legkedvezőbb ajánlatot; elektronikus bolt, mely a vevő számára mint az eladó katalógusa jelenik meg, az eladó számára pedig termékei egységes megjelenését szolgálja a piactéren; fórum, ahol lehetőség van az adott témában információt cserélni, és új témát indítani; elektronikus társalgó (chat), egyszerre több felhasználó cseveghet írásban, gyorsabb és kötetlenebb formában; hírek; banki szolgáltatások, mint pl. hitelezés, pénzforgalom elektronikus lebonyolítása; áruszállítás.
- 29 Magyarországon ilyen a Marketline, és a First Hungarian E-Market.
- 30 A közösség fogalma legegyszerűbben úgy definiálható, mint olyan egyének által alkotott csoport, akik interakcióba lépnek és lépnek is egymással. Virtuális közösségeknek azokat a közösségeket nevezhetjük (ha nagyon akarunk ilyen megnevezést) melyek tagjai az interneten lépnek egymással interakcióba. A közösségeket három tényező alakítja ki: az érdeklődés, az ösztönzés és az interakcióra való képesség.
- 31 Az információcsere kommunikációs elemei közé tartozik a csevegés, a fórumok, a hirdetőtáblák, ez e-mail, az Internetes magazinok, hírlevelek. Az információs elemek közé a könyvtárak és a tagok által létrehozott tartalom számít. A tartalom jel-

legzetessége, hogy a tartalom jeleníti meg a termékeket, a cég által képviselt értékeket, az általa birtokolt márkákat, részleteiben és összességében is befolyásolja a vállalatról kialakult képet.

- 32 A kereskedésre alkalmas tartalommal kapcsolatos általános szabály, hogy a kereskedelmet és a tartalmat egy klikkelésnyi távolság válassza el. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a termék illetve szolgáltatás bemutatásánál egyből meg is lehessen rendelni azt.
- 33 A tartalom az érdeklődési körnek megfelelő információk a szakmáról, iparáról, hírek, időjárás, horoszkóp, egészség, on-line kérdőív, közvélemény-kutatás, stb. Megjelenési formájukat tekintve lehetnek hírlevél, netzin, webszeminarium, stb. Az alkalmazások az oldalt kényelmesebbé és vonzóbbá tehető on-line alkalmazások kombinációi, melyek egyaránt lehetnek például címjegyzékek, határidőnapló, együttműködésen alapuló munkafelület, portál vagy kezdőoldal testesزابása, képernyőkímélők stb. A szolgáltatások közé elsősorban a kommunikációs szolgáltatásokat soroljuk. Ilyenek például az ingyenes e-mail, csevegés, fórumok, keresőmotor, könyvtár, személykereső, az oldal tartalomjegyzéke és térképe, tőzsdei árfolyamok, on-line üdvözlőkártyák, sárga oldalak, kedvencek (bookmarks), ingyenes letöltés, s esetleg ingyenes internetszolgáltatás. A kereskedelem felőleli a katalógus, termék-és-szolgáltatás-ajánlatokat a mindennapi szükségleteket kielégítő árucikkek körét, a közös érdeklődési körhöz kapcsolódó könyveket és egyéb információforrások árusítását, a hirdetéseket, a repülőjegy- és egyéb jegymegrendelést, az árveréseket, az akciós ajánlatokat, könyvtárakat és linkeket a bevásárláshoz.
- 34 Az on-line katalógussal való megjelenés lényege, hogy a vállalkozás a honlapjához csatlakoztatva elektronikus katalógust

készít a termékeiről, amiben az érdeklődők szabadon böngészhetnek, fejlettebb megoldások esetén elektronikus megrendeléseket is feladhatnak. Az elektronikus katalógusok jóval gazdagabbak a nyomtatott változatoknál. A vállalatközi elektronikus kereskedelemben az árukatalógusok az alábbi három változatban jelennek meg. A szállítók katalógusaira jellemző, hogy fejlett formájában egy ilyen katalógus szervesen beépül a szállító értékesítési, szolgáltatási és ügyfélkapcsolati (CRM) rendszerébe, információban gazdag, könnyű használni, pontos információt ad az árakról és a kiválasztott cikkek rendelkezésre állásáról. Alkalmas lehet arra is, hogy regisztrált, a bejelentkezésnél felismert, a vállalat számára értékes ügyfeleknek automatikusan kedvező, testre szabott ajánlatokat tegyen, számukra a keresést és a vásárlást megkönnyítse. A közvetítők olyan internetes helyeket (piactereket) működtetnek, ahol eladók és vevők találkozhatnak. A közvetítő katalógusa általában a hozzá csatlakozó szállítók integrált katalógusaiból áll össze, és hasonló szolgáltatásokat nyújt, mint az utóbbiak önálló változatai. A vásárlók katalógusait főleg azok a nagyvállalatok állítják össze, akiknél magasak az anyagköltségek. Tipikus felhasználási terület a rezsianyagoké, amelyek helyenként meglepően nagy hányadot képviselnek a költségek között, miközben a beszerzésük vagy szabályozatlan és ötletszerű, vagy túlságosan is bürokratikus. Ha a kiválasztott szállítók közreműködésével a rezsianyag-beszerzési katalógus összeállt és azt jóvá is hagyták, akkor sok esetben minden alkalmazott asztali számítógépén hozzáférhetővé teszik, megengedve az önálló elektronikus beszerzést (angolul: e-procurement)

35 <http://hvg.hu/20050125japemun.aspx>

36 <http://piacésprofi.hu/utility.4659>