

A
Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
havi szakfolyóirata

*
**Szerkesztőség
és kiadóhivatal:**

1093 Budapest, IX.,
Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.bsm.hu

*
Felelős kiadó:

a Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar

*
Főszerkesztő:

Becsky Róbert

*
Olvasószerkesztő:

Nusser Tamás

*
Szerkesztőségi titkár

Pettenkoffer Rita

*
Szerkesztőbizottság:

Antal-Mokos Zoltán
Chikán Attila
Dobák Miklós
Fehér Erzsébet
Kovács Sándor
Vecsenyi János

*
ISSN: 0133-0179

*
A kiadvány készült:

A MACROPOLIS BT.
nyomdaüzemében

Felelős vezető: Fehérvári Béla

*
Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta
Rt. Hírlap Üzletág.

Előfizethető közvetlen a postai
kézbesítőknél, az ország bármely
postáján, Budapesten

a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest, VIII., Orczy tér 1.

tel.: 06 1 477-6300;
postacím: Bp., 1900).

További információ:
06 80 444-444

E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

*
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben

*
Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

*
Megjelenik havonta
Kéziratot nem őrzünk meg
és nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

TARTALOM

⇒ CIKKEK, TANULMÁNYOK

HOVÁNYI Gábor

Kockázat és kockázatmenedzsment a termelőszférában

2

SAJTOS László

A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós
megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő
vállalatok körében

18

BALOGH Attila

Outsourcing - egy folyamatos megújulásra képes stratégiai
eszköz a vállalati versenyképesség szolgálatában,
az innováció kontextusában

31

GYENGE Balázs - KOZMA Tímea

A minőségirányítás szerepe a vállalati szervezeti



struktúrában

41

PÁLINKÁS Jenő

Vállalati jövőkép - küldetés - kockázat

48

⇒ MŰHELYTANULMÁNY

PETHEŐ Attila - SZIRMAI Péter

Innováció a kreativitás oktatásában

55

⇒ KÖNYVISMERTETÉSEK

⇒ A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

60

HOVÁNYI Gábor

KOCKÁZAT ÉS KOCKÁZATMENEDZSMENT A TERMELŐSZFÉRÁBAN

A mai gyorsan változó tényezők és sajátosságok talán érzékeltetik, hogy miért lett a kockázat felismerése, az azzal való reális szembenézés és maga a kockázatmenedzsment a vállalatvezetés egyik központi kérdése. A kockázatok kezeléséhez és menedzseléséhez szükséges ismervek és tudások bemutatására vállalkozott a szerző.

Az üzleti életbe való befektetés mindig kockázattal járt: éppen a bizonytalanság vállalásával érhetett el nagyobb nyereséget az (feltéve, hogy elég rátermelt volt), aki nem a biztos kamatot kínáló bankban helyezte el a tőkéjét. Napjainkban azonban jelentősen megnőtt az üzleti élet kockázata, s ez főként a következőknek tulajdonítható:

- Felgyorsult a műszaki fejlődés és az új eredmények létrehozása mind nagyobb tőke-, eszköz- és kutatói létszám-ráfordításokat követel meg. (Vagyis egyre csökken a „heuréka” típusú felfedezések aránya, amelyeket egyetlen feltaláló hirtelen „megvilágosodása” hoz létre. S ez azzal jár, hogy még a fejlődés üteménél is gyorsabban növekszik az újdonságokat létrehozó kutatók száma.) A felgyorsult fejlődés viszont lerövidíti a műszaki újdonságok (az új termékek, új gyártástechnológiák stb.) piaci élettartamát: ezek egyre gyorsabban avulnak. Vagyis a versenyképesség megőrzéséhez mind nagyobb ráfordításokkal kell befektetni olyan újdonságok létrehozásába, amelyeknek egyre rövidebb idő alatt kell „kitermelniük” a befektetés megtérülését. Márpedig ez mind nagyobb kockázattal jár az üzleti élet résztvevői számára.
- A színtér, amelyen napjainkban a műszaki, s jórészt ennek nyomán a gazdasági fejlődés bekövetkezik, globálissá tágult. Ez világszerte és újabb újabb versenytársak megjelenésével járt: egyre szélesedett a kínálat, egyre élestedt a verseny a termelőszférában. S még az is fokozta a versenyt, hogy főszereplői, a multinacionális vállalatok (mnv-k) nagy erővel törekedtek az új marketingjelmondat valóra váltására, ami úgy hangzik: „Start with global selling!” Vagyis a világpiac egészen egyszerre kell ér-

tékesíteniük újdonságaikat, mert így mindenütt megelőzhetik versenytársaikat, s a legszeleesebb körben arathatják le új termékeik, új technológiájuk versenylőnyét. A színtér és a vállalati tevékenység globálissá tágulása azonban a gazdasági élet tényezőinek olyan bonyolult szerkezetét hozta létre, amelyet – közvetlen hatások helyett – mindinkább csak nehezen átlátható hatásláncok, sőt hatáshálók feltárásával lehetett számba venni. A nehéz átláthatóság viszont számos téves értelmezést tett lehetővé; egyes hatásláncok, hatáshálók következményeit pedig végkép nem lehetett idejében felismerni. Mindez tovább fokozta az üzleti élet bizonytalanságát, tovább növelte a kockázatát.

- A felgyorsult és mind ráfordítás-igényesebb kutatás-fejlesztés, valamint a nagy- és óriásvállalatok tevékenységének kiterjesztése a globális színtérré egyre nagyobb erőforrásokat igényelt. A jelentős befektetések gyors megtérülésének követelménye pedig arra sarkallta a nagy- és óriásvállalatokat, hogy elsősorban ne az időigényesebb megtérülés útját járják – vagyis ne tőkeemeléssel, részvények kibocsátásával, hitelfelvétellel stb. bővítsék erőforrásaikat. Ennél gyorsabb megoldás volt számukra a már létező vállalatok felvásárlása, vagy az azokkal való összeolvadás, tehát a „merger and acquisition” (M+A). Csakhogy minden M+A hatalmas kockázatokkal is járt, ezeket az M+A-t tervező vállalatok vezetői gyakran nem vagy csak rosszul mérték fel: ékesen bizonyítja ezt akár a Daimler és a Chrysler, akár a Hewlett-Packard és a Compaq példája. Ezeknél számos tényező akadályozta az új „összevont” vállalat hatékony működtetését a gyökeresen különböző vállalati kultúráról az eltérő

szervezeti és irányítási rendszereken át a vezetők és a munkatársak ellenállásáig. Vagyis az új versenyfeltételekkel *szinte kikényszerített* M+A akciók *belső kockázata* is fokozta a nagy- és óriásvállalatok számára az üzleti élet bizonytalanságát.

- A nagy- és óriásvállalatok léte és versenyképessége egyre inkább megkövetelte olyan „kiszolgálói kör” tevékenységét is, amelyik lehetővé tette, hogy erőforrásaikat csak alapvető és kizárólagos hozzáértésük, „core competence”-ük megújítására fordítsák. S az erre való törekvésük még a rugalmasságukat is növelte, hiszen kiszolgálóik köre főleg a hozzájuk képest jóval mozgékonyabb kis- és középvállalatokból (kkv-kból) állt. Így jöttek létre előbb kétszintes, majd később már ennél *többszintes termelői hálózatok* (klaszterek). Kialakulásuknak kettős következménye lett: egy-egy nagy- vagy óriásvállalat csődje magával rántotta a kkv-k sorát – s ezek mintegy légtüres térbe kerülhettek akkor is, ha nagy- vagy óriásvállalat-partnerük váratlanul *áttelepült* egy másik, kedvezőbb feltételeket kínáló régióba vagy országba. S mindez többnyire már nemzetgazdasági szinten is éreztette hatását: jelentős foglalkoztatási, hatékonysági, egyensúlyi, inflációs és növekedési problémák keletkeztek, ami még a külföldi tőketulajdonosokat is megfontolásra késztette, amikor új működőtőke-befektetéseik egyik lehetséges célországaként mérlegelték. Vagyis a nagy- és óriásvállalatok mobilitásában, áttelepülésében és kialakított klasztereik felbomlásában benne rejtett a veszély, hogy ezek hatására *romlanak a nemzetgazdasági feltételek* is, ami egyre szélesebb körben növelte az üzleti kockázatot.
- Végül egyre számottevőbben növelték a kockázatot a vállalatok *humán erőforrásának* körében érzékelhető problémák is. A felgyorsult műszaki és gazdasági fejlődés felértékelte a tudáson alapuló egyéni és vállalati versenyképességet, s ez kiváltotta az életen át tartó *folyamatos tanulás* („life-long learning”) igényét. Ám ebben magában is két veszély rejlik a munkatársait tanulásra sarkalló vállalat számára: vajon menedzsmentje jól jelöli-e ki munkatársai számára a *tovább- és átképzés céljait* – és vajon fel tud-e zárkózni maga a vállalat az új tudás követelményeihez *szervezeti és irányítási rendszerének átalakításával*? A célok helytelen kijelölése ugyanis nemcsak a munkatársak idejének és erőfeszítéseinek pazarlásával jár, hanem ennek *ropant demoralizáló* a hatása a vállalat egészében: kézzelfoghatóan bizonyítja ugyanis, hogy „itt nem érdemes tanulni”. Márpedig ezzel elveszti a vállalat azt a lehetőséget, hogy „tanulóvállalattá”, „tudás-

alapú vállalattá” váljék. A megmerevedett szervezet és irányítás pedig akár *meg is semmisítheti* az új tudás megszerzésében rejlő potenciális versenyelőnyöket – s így ez is a tanulás hiábavalóságát sugallja a munkatársak számára.

Ezek a tényezők és sajátosságok talán érzékeltetik, hogy miért lett a kockázat felismerése, az azzal való reális szembenézés és maga a kockázatmenedzsment a vállalatvezetés egyik *központi kérdése* napjainkban.

Kockázattípusok

A menedzsmentnek – álljon akár egy mnv, akár egy kkv élén – érdemes tudatosítania, hogy milyen típusokba sorolhatók a vállalatok kockázatai. Ezek jellegének felismerése megkönnyíti ugyanis, hogy a vezetés a leghatékonyabb választ találja meg annak a kockázatnak a kihívására, amellyel vállalat éppen szembesül. S a kockázatok típusainak van egy közös sajátossága is: mindegyik *párba állítható* az ellentétével. Ilyen párokat alkotó kockázattípusok a következők:

- a) Létezik *lappangó* és szinte előzmény nélkül *kipattanó* kockázat. (Ezekre lehet példa egy készülődő sztrájk, illetve egy gyártelep működését megbénító természeti katasztrófa.)
- b) Van *szembeszökő* és *rejtett* kockázat. (Az előbbire példa az üzemanyagárak folyamatos emelkedése, az utóbbira egy voluntarista és súlyos gazdasági következményekkel járó politikai döntés.)
- c) Kialakulhat *gyorsan lefutó* és *tartós* kockázat. (Ezek körébe tartozik egy gyorsan megjavítható géptörés a termelési folyamatban, illetve egy nagy erőfölénnyel rendelkező versenytárs megjelenése a vállalat piacán.)
- d) Létrejöhet *közvetlenül* vagy *áttételesen ható* kockázat. (Közvetlenül hat egy kulcsfontosságú beszállító tönkremenése, közvetve pedig egy távoli országba irányuló olyan működőtőke- (FDI-) beáramlás elapadása, amely már a világgazdaság egészére, s így a saját vállalat eredményeire is kihat.)
- e) Számítani kell *vonalasan* és *hálózatban terjedő* kockázatokra. (Egy termelővállalat számára vonalasan terjed a kockázat, ha egy kormányzat módosítja az üzemanyagadó mértékét; hálózatban terjed viszont a kockázat, ha egy új kormányzat merőben új gazdaságpolitikát hirdet meg, s ennek megfelelően a vállalati szférának számos új, áttételes következménnyel járó szabályozással kell számolnia.)
- f) Kockázattal szembesülhet *egyetlen vállalat* vagy *vállalatcsoport*, adott esetben egy egész iparág. (Egyetlen vállalat kockázata lehet egy költséges, de

a piac által visszautasított termékinnováció; egy egész iparágé például a kohászat általános válsága túlermelés, általános költségnövekedés vagy más iparágak, adott esetben a műanyagipar piaci térnyerése miatt.)

- g) A kockázat érhet *egyént*, vállalati *csoportot* (szervezeti egységet), s érheti a *vállalat egészét*. (A tartós veszteség például egzisztenciálisan is fenyegetheti a vállalatvezetőt; egy gyártmányszerkezetváltás miatt feleslegessé válhat akár több szakma, s így több munkatársi csoport is a vállalatban; egy téves stratégiai döntés már a vállalat egészét is felf számolással fenyegetheti.)
- h) Végül az is jellemezheti a kockázatot, hogy kihívásának megválaszolásához elegendő-e a vállalatnál az erőforrás-átcsoportosításon alapuló *pályamódosítás*, vagy a jó válaszhoz átfogó *pályaváltásra* van-e szükség. (Pályamódosítás lehet például egy piacváltás, amely megköveteli az erőforrások átcsoportosítását a marketingszervezet javára – pályamódosításhoz viszont akár teljes profil- és piacváltásra, adott esetben mélyreható paradigmaváltásra¹ lehet szükség.)

Azt a kockázatot azonban, amellyel egy vállalat az üzleti életben szembesül, nem csupán egyetlen jellemző határoz meg: egyetlen kockázatban egyszerre több jellemző is felfedezhető. Létezhet például lapangó kockázat, amelyik később tartós kockázatként jelenik meg, s ilyenkor már a vállalat egészét veszélyezteti. A kockázatoknak van azonban egy adott időponthoz kötődő *domináns jellemzője*, s a többi ekkor mintegy „felsorakozik mellette”. Így alakulnak ki a kockázatmenedzsment számára a *kockázatklaszterek*. Ezek összetétele tehát lassabban vagy gyorsabban változhat a verseny- és háttérkörnyezet alakulásának és a vállalat reakcióképességének függvényében – s a menedzsmentnek nagyon is figyelembe kell vennie mind a domináns jellemzőnek, mind a kockázatklaszter összetételének a változásait, hogy vállalata sikeresen és a *minimális erőforrások felhasználásával* felelhessen egy kockázat kihívására.

Az üzleti kockázat három szférája és a kockázataikat feltáró technikák

Üzleti kockázat elvben három szférában jöhet létre: a *vállalati szférában* (a cégek szervezetében, működésében és irányításában), a vállalatok piaci környezetének, s végül a napjainkra már globálissá tágult *háttérkörnyezetnek a szférájában*. A kockázat kihívásai szempontjából azonban célszerű a három szféra tartalmát

kissé módosítani ahhoz, hogy a vállalatok vezetői és erre hivatott szakemberei megfelelő technikával válaszolhassák meg a különböző típusú kihívásokat:

- A vállalati szervezet, működés és irányítás kihívásaihoz célszerű hozzákapcsolni a *versenyársak* szervezetének, működésének és irányításának sajátosságait.
- Ezért a piaci környezetbe már nem illesztendők be újra a versenyársak; ennek a szférának a tartalmát azonban ki kell terjeszteni a vállalat vevőin túl valamennyi üzleti partnerére, sőt a „*stakeholderek*”² teljes körére is.
- A háttérkörnyezetnek pedig át kell fognia a vállalat működésének világméretűvé tágult *műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai peremfeltételeit*. Ezeknek a módosításoknak a szem előtt tartásával sikeresebben elemezhető a menedzsment, hogy milyen technikák állnak rendelkezésére, ha válaszolni kíván a három szféra eltérő kockázatainak kihívásaira.
- A vállalatokban létrejövő kockázat kialakulását és jelentőségét az üzleti siker szempontjából – a teljesítménymutatók egyértelmű romlásán túl – leginkább a versenyársak szervezeti, működési és irányítási sajátosságainak „bemérése”, vagyis a jól ismert „*benchmarking*”-*technika* alapozza meg. Ennek alkalmazását azonban célszerű kiegészíteni két sajátossággal: (a) az információs és döntési rendszer olyan *érzékenységgel*, amelyik nemcsak a bemért és a saját vállalatával összevetett szervezeti, működési és irányítási tényezők különbségét érzékeli, hanem felméri ezek szerepét is a kockázat várható, tehát még csak jövőbeli alakulásában és (b) a vállalat olyan *rugalmasságával*, az ún. „*rugalmassági modulussal*”³, amellyel kiküszöbölhető a még csak gerjedő kockázat fenyegetése a saját vállalat szervezetében, működésében és irányításában.
- A „*stakeholderekig*” bővített környezet kockázatát a különböző „*stakeholder*” csoportok *érdekintenzitás-változásának* feltárásával és folyamatos nyomon követésével mérheti fel egy vállalat vezetése, illetve szakembergárdája. Az érdekintenzitásnak azonban ebben az esetben nemcsak mértéke, hanem iránya is van, hiszen ugyanolyan erős érdek motiválhatja például a tulajdonosokat befektetett tőkéjük növelésére, mint a tőkéjük kivonására. Az érdekintenzitás-változás feltárása azonban még kevés a kockázat megszüntetéséhez vagy legalábbis a mérsékléséhez: ennek *okát* és a vállalat versenyképességét befolyásoló *következményét* is tisztázni kell. Mindez mélyrehatóan csak egy

olyan, három diszciplínát magában foglaló „három kapus vizsgálattal” (ez a „triple gate research”) végezhető el, amelyben ötvöződnék a gazdasági, a mikroszociológiai és a pszichológiai megközelítés szempontjai és ismeretei.

- A műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai peremfeltételekben létrejöhetnek a vállalat számára kockázatot kiváltó közvetlen és közvetett okok, ezek hatásai, valamint hatásláncai és hatáshálói. A globálissá tágult peremfeltételekben természetesen a közvetett okok, ezek hatásláncai és hatáshálói játsszák a főszerepet. Ezért döntő a vállalatot érő kockázat elhárítása vagy csökkentése szempontjából, hogy a menedzsment ne csak a már szinte bárki számára kézzelfogható okot, s ennek valószínű hatásláncát vagy hatáshálóját érzékelje, hanem már az okot létrehozó *peremfeltételi feszültségeket* is felismerje és értékelje. Ezen túlmenően pedig még a hatásláncon és hatáshálón lefutó események *időbeliségét* is fel kell becslenie, hogy vállalata ne reagáljon se túl korán, se túl későn a kockázatok műszaki-gazdasági hatásaira. Mindez aligha képzelhető el erre szakosodott műszaki és gazdasági elemzők, adott esetben társadalomkutató és politológus szakemberek közreműködése nélkül: ezért vált napjainkban a peremfeltételekkel való szembeesülés a „*risk consulting*”, a kockázati tanácsadás mind népszerűbb területévé.


Mindezen túlmenően azonban tudomásul kell venni: globálissá tágult és hatáslánccal, hatáshálókkal átszőtt világunkban már *megoldhatatlan feladat* a menedzsment számára, hogy számításba vegye a *lehetőséges kockázatok* valamennyi forrását. Három megoldás azonban így is rendelkezésére áll, hogy a vezető felkészítse vállalatát az *esetleg* bekövetkező kockázati kihívás megválaszolására:

- Számba veheti, hogy milyen kockázatokkal szembeesült a vállalat a közeli, sőt esetleg a távolabbi múltban, s elemezheti, hogy ezek milyen mértékben fenyegetnek a jelenben is – annak ellenére, hogy egyre gyorsabban változnak a vállalatok belső és külső feltételei. Ez a „*Múltat adaptáló kutatás*”, a Past Adapting Research (PAD) technikája.
- Prognosztizálhatja, hogy előreláthatóan hol gyűlnek fel kockázatot kiváltó feszültségek a vállalat szervezetének, működésének és irányításának jellemzőiben, valamint verseny- és háttérkörnyezetének sajátosságaiban. Ez a *trendfeszültség-elemzés* („Trend-Strain Analysis”, TSA) nemcsak a belső és a külső környezet egyes tényezőiben keletkező feszültségeket, hanem e tényezők között kialakuló

problémagócokat is igyekszik feltárni. A vállalat vezetése többnyire csak igen felkészült külső szakértőgárda segítségével végezhet ilyen átfogó jellegű és folyamatosan meg-megújított feszültségelemző trendkutatásokat. Ezért ez inkább az óriásvállalatok „műfaja” – bár kkv-k számára is hatékonyan végezhetik szövetségeik, szakmai testületeik stb.)

- Végül felkészülhet a menedzsment a különböző forrásokból érkező kockázatokra úgy is, hogy a *kihívásukra adható válaszokat* veszi számításba. Vagyis azt vizsgálja meg, hogy mekkora mozgásteret van a válaszadásban azoknak a vállalati tényezőknél, amelyeket döntéseivel maga alakíthat. Ezek közé tartoznak a vállalat rendelkezésre álló erőforrásai, a menedzsment által meghatározható üzleti célok, a vállalat szervezete, rendszerei és működésének konvertálási folyamatai, valamint befolyásolható inputjai és outputjai, beleértve ezekben a „stakeholderek”⁴ teljes körével való kapcsolatait is.



A környezet hatásláncai és hatáshálói

A vállalatokat tehát *hatások* érik külső környezetükből, s ezek közül mind többnek bizonytalan mind a bekövetkezése, mind az intenzitása. Vagyis ezek új és új kockázatot jelentenek a vállalat számára.  Aink e interdependens világában azonban csökken azoknak a környezeti forrásoknak a száma, amelyek hatásai közvetlenül érik a vállalatot: a forrásoktól mindinkább *hatáslánccok* indulnak ki, amelyeknek csak a *végeleménye* jut el a vállalathoz. A hatásláncon belül pedig egy-egy „láncszem” – a hatáslánca beépülő új tényező – akár erősítheti vagy gyengítheti, sőt olykor közömbösítheti is az elérkező hatást. Az ilyen hatáslánccok *lineárisak*: az ezeket alkotó „láncszemek” (tényezők) egymást követik, mintegy „sorba vannak kapcsolva”, s így adják át egymásnak a tartalmukat. A mind szorosabb és egyre tágabb tényezőcsoportokat átfogó interdependencia azonban utat nyit a hatások *szétágazása* előtt is: így jönnek létre a *hatáshálóok*. S ezek szövedéket alkotó eseményeit sokszor még a bekövetkezésük után sem könnyű kibogozni, hát még előre jelezni a hatásukat. A bekövetkezésnek, időpontjának és a hatás mértékének ez a fokozott bizonytalansága pedig ahhoz vezet, hogy – a hatáslánccal összevetve – ugrásszerűen megnő a vállalatok számára a hatáshálókból származó kockázat.

A hatáslánccok és hatáshálóok lényegét szemléltesse a következő példa, hogy módot adjon néhány általános tanulással levonására:

A kínai kormány úgy döntött, mesterségesen alulértékeli fizetőeszközüket, a Jüant, hogy ezzel is elősegítse a kínai termékek nemzetközi versenyképességét.

ségét, vagyis növelje az ország exportját. Ennek a kormányzati döntésnek az eredményeként hatalmas külpiazi lehetőségek nyíltak meg – többek között – a kínai textilruházati ipar előtt is. A kínai textilruházati ipar expanziójának hatására pedig más és más folyamatok, azaz hatásláncok indultak meg a példaként választott két országban, Magyarországon és az Amerikai Egyesült Államokban:

- *Magyarországon* a 2000-es évek elején elárasszították az úgynevezett „kínai piacokat” a kínai textilruházati ipar igen olcsó termékei. Igaz, a kínált termékek minősége többnyire jóval gyengébb volt, mint a hazai termékeké, ám a magyar minőség mégsem tudta ellensúlyozni a kínaiak roppant alacsony árait – különösen nem a kis jövedelműek körében, akik a lakosság igen nagy hányadát alkották. A kínai termékek alacsony ára és ezek nagy volumenű értékesítése pedig egyhamar versenyképtelenné tette a magyar textilruházati ipart, amelyik a belső piac tetemes részének elvesztését az export növelésével sem tudta ellensúlyozni. Mindennek következményeként sorban számolták fel a magyar ruhaipar gyárait, s jelentős munkáselbocsátásokra került sor. Ezek az események aztán növelték a magyar költségvetés hiányát, hiszen elmaradtak a ruhaipari vállalatok adóbefizetései, növekedett a költségvetésből kifizetett munkanélküli segélyek összege és romlott a magyar fizetési mérleg.  hiszen a vállalatok felszámolásával egyre több exportárbevételről is le kellett mondani. A Jüan alulértékeltége miatt induló *hatáslánc* tehát végül egy iparág összeroppanásához és a magyar költségvetési egyensúly további romlásához vezetett, *ami fékezte a magyar gazdaság növekedését.*
- *Az Amerikai Egyesült Államokban* hasonlóképpen hódított a kínai textilruházati export – azzal a különbséggel, hogy a kínai gyárak egy része ekkor már amerikai tulajdonban volt. Vagyis Magyarországhoz hasonlóan Amerikában is felszámolták az ottani ruhaipari gyárak jórészét és ott is jelentős munkáselbocsátásokra került sor – de Kínába való kitelepüléssel (a jólismert „offshoringgal”) továbbra is jövedelmet termelt az amerikai ruházati ipar,  sőt, az alacsony kínai bérekre alapozott alacsony áraival még hazai piacának bővítésére és nyereségének növelésére is képes volt. Ezért az amerikai ruhaipari üzemek felszámolása korántsem járt olyan negatív költségvetési következményekkel, mint Magyarországon: a *hatáslánc* nem fékezte, hanem az „offshoring” költséghatékonyaságával még *fokozta is az amerikai gazdaság növekedését* – s a hatás eredményeként csupán az amerikai fizeté-

si mérleg romlott az exporttal nem ellentételezett import miatt. – A hatásláncnak ezek az eseményei azonban mintegy „elágaztak” és újabb láncot indítottak meg egy *hatáshálóban*: az amerikai vállalatok sora szinte versenyzett egymással, hogy meghódítsa a hatalmas kínai piacot, s ennek érdekében ott mind szélesebb körű termelőkapacitásokat építsen ki. A Kínába telepített és ott alacsony bérköltségekkel gyártó kapacitásokból pedig futotta az amerikai piacra is: egyre több amerikai vállalat értékesítette odahaza Kínában gyártott termékeit a korábbinál kedvezőbb áron – de jóval nagyobb nyereséggel.⁵ A hatásláncnak ez a hatáshálóba bővülése tehát tovább növelte az amerikai gazdaság működésének hatékonyságát, a nagyobb vállalati nyereségek tovább gyarapították az adóbevételeket, vagyis javult mind az amerikai költségvetés, mind a fizetési mérleg egyensúlya – a hatásháló egyedül a foglalkoztatás mutatóit rontotta. Összességében tehát a *hatásháló tovább gyorsította az amerikai gazdaság növekedését.* S a hatásháló eseményei végül a magyar gazdaságot is elérték: a kínai lehetőségek ismeretében számottevően csökkent a gazdaság fejlődését alapvetően befolyásoló külföldi működő tőke érdeklődése az egész közép-kelet-európai régió, s így Magyarország iránt is...

E két példából levonható három általános következtetés: 1. Egy azonos forrásból kiinduló hatáslánc mérőben *különböző hatásokat* válthat ki a hatást fogadó ország, régió, ipar, iparág stb. eltérő sajátosságai alapján. 2. A kialakuló hatáshálóak akár *multiplikálhatják* is a hatásláncok következményeit, eredeti hatásának mértékét. 3. Ugyanígy multiplikálhatják a hatásháló eseményei a hatásláncokba rejlő bizonytalanságot is, s ezen keresztül az üzleti életben megjelenő *kockázatot.*⁶

A környezeti kockázat mérséklésének néhány jelentősebb módszere

A menedzsment több jól vagy kevésbé ismert módszert is felhasználhat arra, hogy mérsékelje a vállalat környezetének üzleti kockázatát – vagy akár elejét is vegye a kialakulásának. Néhány ilyen jellegzetes módszer *újabb sajátosságai* a következők:

- A *stratégiai szövetség* két, többnyire éles konkurenciaharcban álló versenytárs együttműködése egy pontosan körvonalazott eredmény elérésére – például globális innovációt megtestesítő és megosztott részfeladatokkal végzett gyártmányfejlesztés megvalósítására. Egy ilyen szövetség nemcsak a különben veszélyes versenytárs önálló fejlesztésének és

kereslet-lefölözésének kockázatát küszöböli ki a szövetkező vállalat számára, hanem lerövidíti a tervezett eredmény elérésének idejét is (ami csökkenti a más forrásból származó piaci és háttérkönyezeti, akár globális kockázatok kialakulásának és vállalati bekövetkezésének lehetőségét) és mérsékli a fejlesztés egy-egy vállalatra jutó költségét is (ami növeli az esetleg mégis bekövetkező kockázatok kihívásaira adható válaszok erőforrás-fedezetét). Vannak akik azt jósolják – például Bill Gates egyik interjújában –, hogy a stratégiai szövetségek alapvetően megváltoztatják majd az üzleti verseny természetét. Egyelőre az érzékelhető újdonságként, hogy egy sikeres stratégiai szövetség legfontosabb feltétele a partnervállalatok *irányításának kompatibilitása az értékrendjüktől az irányítás technikájáig.*

- A *tevékenység-kihelyezés* ("outsourcing") – bár maga is kockázattal jár – egyértelműen növeli a vállalat rugalmasságát: ha ugyanis erőforrás-átcsoportosítást, pályamódosítást vagy pályaváltást igényel egy új kockázat kivédése, akkor könnyebb ezeket megvalósítani olyan erőforrásokkal amelyek nem képezik a vállalat vagyonát és nem is épültek be szervesen a működésébe. Jól megkötött „outsourcing”-szerződéseket ugyanis mindig könnyebb módosítani vagy felmondani (s akár új üzleti partnereket keresni), mint saját vagyonrészeket eladni vagy bonyolult vállalati folyamatokat újjakkal felváltani. Ennek ellenére fény derült újabban az „outsourcing” fogyatékoságaira is: például nehezebb lépést tartani a partnerekkel, ha az integrátor vállalat jelentős innovációt hajt végre – márpedig éppen ez lett újabban a hosszú távú versenyképesség legfőbb feltétele!
- A *tevékenység-kitelepítés* ("offshoring") is kockázattal jár, hiszen ilyenkor a kihelyezett tevékenységet akár több országhatár is elválaszthatja a kitelepítő vállalat központjától, s ezért menedzsmentjének egy másféle kultúra sajátosságaival, egy másik gazdaság eltérő teljesítményével, egy idegen kormányzat sokszor váratlan szabályozó intézkedéseivel stb. kell számolnia. A *tevékenység-kitelepítés* azonban többnyire igen nagy költségelőnnyel jár – s ez már jóval erőteljesebben növeli a vállalat ellenálló-képességét a kockázatok, s elsősorban a versenytársi kockázatok kihívásaival szemben, mint amekkora bizonytalansággal maga a kitelepítés jár. Új jelenség viszont, hogy az automatizálás és robotizálás hatására számottevően csökken a bérköltség súlya a költségszerkezeten belül, s ennek hatására nem egy vállalat megkezdte a *tevékenység-visszatelepítést*, az „onshoringot” is.⁷

- Jelentősen csökkentheti egy vállalat teljes körű kockázatát, ha *kilép a globális színtérre*. S kockázata majdhogy exponenciálisan csökken annak függvényében, hogy miként növeli lineárisan a részesedését ezen a színtéren. Mert igaz ugyan, hogy globálissá táguló üzleti tevékenységével egyre nagyobb „támadási felületet” nyit a színtér egészen végigvonuló kockázatoknak – ám ezek hatását jóval erőteljesebben tompíthatja két sajátosság: a globális színtér egyes régióit eltérő intenzitással és más-más időpontokban érhetik el a végigvonuló kockázatok – s ezek kihívásaira az ott működő vállalatok különböző nagyságú és összetételű erőforrásokkal adhatják meg a helyes válaszokat. Mindez megkönnyíti tehát egy globális színtérre kilépett vállalat számára a kockázatok kivédését, vagy legalább a hatásuk mérséklését.
- A *virtuális vállalat* is példa arra, hogy a kockázat csökkentése és növelése többnyire kart-karba öltve jár – s csupán az a kérdés, hogy egy adott időpontban és üzleti pozícióban hozott döntésnek melyik következménye lesz a jelentősebb? Egy virtuális vállalat szélsőséges formában megvalósított szervezetében és működésében ugyanis már könnyen elvész az egységes irányítás, a vállalati értékrend, önazonosság ("corporate identity") és kultúra, a munkatársak a vállalattal és egymással való szolidaritásának stb. versenyelőnye – hogy helyet adjon azoknak a versenyelőnyöknek, amelyeket az óhatatlanul kialakuló üresjáratok felszámolása, az általános költségek drasztikus lefaragása vagy azoknak a külső szakembereknek az időleges foglalkoztatása hoz létre, akik a mindig új és új feladatokat a leghatékonyabban tudják megoldani. Ezért igazolódott be napjainkban, hogy egy virtuális vállalat üzleti kockázatot csökkentő képessége főként attól függ, menedzsmentje mire, mikor és a virtualitásjelleg milyen mértékében szervezi meg – helyesebben: alakítja át folyamatosan – a vállalatot.
- Csökkenti a kockázatot a *háromféle diverzifikálás*. Az egymásra épülő termelési folyamatokat követő *vertikális* diverzifikálás főként a folyamatok egységes irányításával csökkenti a bizonytalanságot. A *horizontális* diverzifikálás – melynek eredménye a különböző iparágakba, gazdasági ágakba széttelepült vállalati tevékenység – kockázat-csökkentése elsősorban abban nyilvánul meg, hogy a különböző iparágakban, gazdasági ágakban más veszélyhelyzetek alakulnak ki, illetve a gazdaság általános kockázatai többnyire másként, máskor és más mértékben hatnak az egyes iparágakra, gazdasági ágakra. De az is csökkentheti a széttelepült vállalat kockázatát,

hogy lehetővé válik az üzleti eredmények, elsősorban a fejlesztési alapok átcsoportosítása a vállalatrészek között, ami egy-egy rész számára új és nagy versenyelőnyt, s ezzel nagyobb biztonságot ad. Végül a *regionális* diverzifikálás az offshoringnak felel meg, vagyis annak kockázatot csökkentő hatását valósítja meg. A vertikális diverzifikálás kockázatot növelő veszélye viszont (miként erre újabban fény derült), hogy a vertikumban már nincs mód az „outsourcing” partnercseréjére; a horizontális diverzifikálásban pedig előbb-utóbb elvész az irányítás egysége, s ezért a vállalat egyre inkább holding-szerű működésre kényszerül; végül a regionális diverzifikálásban az „offshoring” már említett kockázataival kell szembenézni.

- A *benchmarking*, a vállalati paraméterek összevetése a versenyben élenjárókéval, főként a belső kockázatok kialakulását jelzi. Helyesen alkalmazva ezekre még idejében hívja fel a figyelmet, vagyis amikor a menedzsment még megteheti a szükséges lépéseket a lemaradás elkerülésére. Újabban azonban egy „hátratekintő benchmarking” (inkább egy „follow up gap analysis”, egy „utólérési réselemzés”) is terjed a vállalatok vezetésének gyakorlatában: ez azt figyelmeztet, hogy nem csökkent-e a távolság a saját vállalat és a versenyben ezt követő vállalatok között – vagyis nem nőtt-e meg a saját vállalat számára az utolérés és a versenyképesség-vesztés kockázata?
- Egyre nagyobb szerepet kaptak az utóbbi időben a *vállalati rugalmasság* növelésének technikai is, mint sajátos megoldások a működési és alkalmazkodási kockázat csökkentésére. Ide sorolható például a mind sürgetőbb multidiszciplináris követelményeknek megfelelő „teamek” és „task force-ok” szervezése; a kiemelt jelentőségű vállalati célokra irányított, valamint az önálló működés és irányítás motiváló erejét messzemenően kihasználó „projektek” szervezése; a vállalati működést felgyorsító „funkcióhatárok légiesítése” elsősorban az információáramlás felgyorsítására és „zajának” kiküszöbölésére; korunk legnagyobb versenyelőnyét, a munkatársak kreativitását kiaknázó „innovációt ösztönző menedzsment-technika” bevezetése; a „tanulószervezetek” kétkörös információ-áramlási és irányítási modelljének alkalmazása; az ún. „content management”, amelyik a munkatársak vállalattal való mind teljesebb azonosulását úgy kívánja elérni, hogy messzemenően segíti őket szakmai céljaik elérésben. A vállalati rugalmasság ilyen technikákkal való növelése pedig nemcsak a már bekövetkezett kockázat veszélyhelyzetének elhárításában, hanem a még csak kialakuló kockázat előrejelzésében is nagy szerepet tölthet be.

- A külső kockázatok előrejelzésének mind szélesebb körben terjedő szolgáltatása a „WebScan Service”. Ez a többnyire globálissá tagított piaci háttértevényezőkből rejlő kockázatok prognózisára hivatott, vagyis a műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai hatásláncokban és hatáshálókból lefutó eseményeket térképezi fel és értékeli a megrendelő vállalat szempontjából. Ennek során jelzi, hogy – szakértőinek megítélése szerint – mekkora a kockázat bekövetkezésének a valószínűsége, s hogy ez a valószínűség miként változik a megfigyelés időtartama alatt. A „WebScan Service” tehát folyamatosan és címre szólóan prognosztizál, a vállalati ellenlépésekre azonban már nem tesz javaslatot – vagyis nem egyfajta „menedzsment tanácsadás”. A szolgáltatás költséges, de nem csak nagyvállalatok vehetik igénybe (az óriásvállalatok, mint említettük, maguk is kiépíthetik a háttértevényzők figyelmét): ezt kkv-k szakmai szervezeti, területi és iparkamarái stb. is megrendelhetik, hogy ezután továbbítsák az előrejelzéseket tagvállalataikhoz. Ezek tehát így viszonylag olcsón juthatnak hozzá az információkhoz – igaz, ennek fejében engedniük kell a szolgáltatás „testre szabott” sajátosságából.
- Az üzleti kockázat már bekövetkezett kárainak mérséklését szolgálják végül azok a „Kockázatbiztosítási Alapok”, amelyeket több vállalat közösen hozhat létre a kockázatok által okozott károk mérséklésére. Óriásvállalatok nemigen csatlakoznak ilyen alapokhoz: nagyságrendjükben vagy maguk is ki tudják gazdálkodni a bekövetkezett veszteségeket – vagy nincs akkora alap, amely erre képes lenne. Nagyvállalatok, valamint kis- és középvállalatok azonban befizethetnek egy ilyen alapba, s ez akár jelentősen is mérsékeli a pontosan körülírt *környezeti* kockázatok körében bekövetkezett károkat. Veszélyes azonban, ha egy homogén iparág egésze hoz létre ilyen alapot: közös veszteség esetén ugyanis már aligha elég a kártérítés mértéke az egzisztenciájában fenyegetett vállalkozások számára a megmentésére.

Ennek a néhány, sikert ígérő módszernek a felsorolását követően azonban hangsúlyozni kell, hogy az üzleti kockázatok felismerésének és a kihívásaikra adható jó válaszok megszervezésének *kulcsembere* mindig a vállalat *csúcsvezetője*.

Vállalati belső kockázatok

Minden vállalatnak van belső kockázata is – még hozzá számos olyan kockázata, amelyik független ugyan a külső környezet eseményeitől, de amelynek hatása alapvetően befolyásolhatja a vállalat külső kör-

nyezettel való kapcsolatát, s ezzel eredményességét, rövid és hosszú távú versenyképességét. A belső kockázatok két szempont szerint vizsgálhatók: a vállalat erőforrásai (eszközei), konvertáló folyamatai, célkitűzései, szervezetének és rendszereinek sajátosságai, valamint menedzselésének (irányításának) jellemzői szerint⁸ – vagy olyan súlyponti kérdéseket elemezve, amelyek a vállalat számára a legnagyobb bizonytalanságot, s így a legnagyobb veszélyt rejtik magukban. A következők ebben az életszerűbb megközelítésben kísérelnek meg körvonalazni tíz gyakran kialakuló belső kockázatot.

- A mind gyorsabb műszaki fejlődésben egyre nagyobb a kockázata annak, hogy egy menedzment felismeri-, jól értékeli- és idejében érzékeli-e a műszaki fejlődés trendjét, s egyúttal megvannak-e a forrásai ahhoz, hogy a trendet a megfelelő ütemben kövesse? (Ehhez érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a trendvizsgálatnak négy területre kell kiterjednie a termelővállalatok körében: a felhasznált alapanyagok, a gyártmányok, az alkalmazott technológiák, valamint a gyártmányokat felhasználók technológiájának vizsgálatára.) Ha a trend követésébe hiba csúszik, a menedzmentnek nem egyszer óriási erőforrás- pazarlással kell számolnia a téves fejlesztések, a felesleges beruházások stb. miatt – vagy olyan piac –, illetve piaci szegmenváltásra kényszerül, amelyik a vállalat egész vagyionát és minden tevékenységét akár radikálisan is leértékelheti. Egy korszerű menedzment ezért figyelő folyamatosan – és sokszor szakértők vagy szakmai intézmények (egyetemi tanszékek, kutatóintézetek stb.) bevonásával is – a négy sorsdöntő területen létrejövő fejlődés eredményeit, és képez a vállalatnál ezzel egyidőben fejlesztési kockázatalapot a váratlanul kialakuló trend-kihívások gyors megválaszolására.
- Hasonló piacvesztés és leértékelődés a következménye annak, ha a vállalat lemarad versenytársaitól a kínált gyártmányok komplex minőségében, termelékenységének alakulásában, üzleti fejlődésének ütemében stb. Ennek megakadályozására alkalmazzák a folyamatos és teljes körű benchmarking-technikát három irányban: a saját vállalati szervezetnek, működésnek és irányításnak az élenjárók, a követők, és az azonos kínálati kategóriába tartozó versenytársak szervezete, működése és irányítása között kialakult távolságok érzékelésére. Ez a fajta benchmarking-technika megköveteli (s ez újdonság!), hogy saját szakterületén a vállalat valamenynyí szervezeti egysége vegyen részt ebben a folyamatos, háromirányú felmérésben.

- Jelentős ráfordítás-többletre van szükség, ha egy vállalat korszerűtlen, a vevők igényeivel nem találkozó gyártmányokkal jelenik meg a piacon, s menedzmentje fel kívánja számolni ennek a következményeit. Ilyenkor, vagyis egy vállalati válsághoz vezető folyamat visszafordításához három jól ismert kérdésre kell a vezetésnek válaszolnia: Mit igényelnek a (potenciális) vevők? Mit kínál számukra a konkurencia? Megvannak-e azok a belső, illetve biztosíthatók-e azok a kiegészítő külső erőforrások, amelyekkel a vállalat kitöltheti a vevőigények és a konkurencikínálat rését? S napjaink kockázatmentes menedzmentje szempontjából alapvető e három kérdés megválaszolásakor az idődimenzió számbavétele: milyen tartós a vevőigény, milyen irányú, mértékű és ütemű a versenytársak gyártmány- és gyártásfejlesztése, s így mekkora annak a kockázata, hogy idejében megtérül az igények és a kínálatok részébe való betörés?
- Számottevő kockázattal jár a partnerválasztás, főként a termelési klaszterbe beépülő partnerek kiválasztása. Egyes ágazatokban – például a gépkocsiiparban – mindinkább az így kialakított klaszter működése lesz az üzleti teljesítmény, a nemzetközi versenyképesség elsődleges tényezője. Ám a partnerek kilétének eldöntésekor nemcsak a hagyományos kritériumokat (technikai felkészültségüket, termékeik vagy szolgáltatásaik minőségét és árát, szállítókészségüket, pénzügyi stabilitásukat stb.) kell figyelembe venni, hanem olyan új ismérveket is, mint amilyen innovációs készségük és képességük foka, értékrendjük alapvető azonossága vagy irányítási rendszerük kompatibilitása a klaszter többi résztvevőjének szervezeti, működési és irányítási sajátosságaival.
- A modern üzleti élet egyik legnagyobb üzleti kockázata a munkatársak motiváltsága és innovációs képessége. Ez következik abból, hogy a gyorsan változó műszaki és gazdasági környezetben az innoválás⁹ a legnagyobb versenyelőny egy vállalat számára – márpedig mind a globális, mind a lokális innoválás alapvetően a munkatársakon, azok kreativitásán múlik. S korunkban a valóban hatékony motiválás már nem pusztán arra törekszik, hogy a munkatársak azonosuljanak a vállalat céljaival: a menedzment – végül is ennek érdekében! – arról kívánja meggyőzni munkatársait, hogy a vállalat hozzásegíti őket egyéni szakmai céljaik megvalósulásához. Ehhez az első feltétel olyan munkatársak felvétele, akiknek vannak szakmai céljaik, s emellett kreatívak is. Ezért lett a vállalatok versenyképességének egyik alapve-

tő követelménye napjainkban, hogy ilyen *munkatársakat keressenek és vegyenek fel*: a felvételért felelős vezetők mindinkább megkövetelik, hogy a jelölteknek legyen jól átgondolt és írásba foglalt *karriertervük*, majd tesztekkel, feladatokkal igyekeznek kipuhatolni kreativitásuk mértékét is.

- Minden vállalatot fenyeget annak a veszélye, hogy működésének lazaságai miatt *megnőnek költségei*, s ezért vagy kénytelen megemelni termékeinek és szolgáltatásainak árát (ami többnyire versenyképességének csökkenésével jár), vagy veszteségessé válik és sorsa végül a válságmenedzselés bevezetése vagy a felszámolás lesz. Ismeretes, hogy a menedzsment a *kontrollingrendszer* segítségével érzékelheti időben a vállalat működésének lazaságait. Egy ilyen rendszer azonban csupán a terv- és a tényszámokat veti össze úgy, hogy a tervszámokat „kőbe vésett követelményeknek” tartja. Maguk a tervszámok is tévútra vezethetnek azonban, hiszen a működés hatékonysága a környezet alakulásától is függ. (A vállalat például az előírt nagy termelékenységgel működhet, de gazdaságosan előállított termékeit mégsem tudja értékesíteni az időközben megváltozott piacon). Ezért ajánlatos már a laza működés felismerésére is kiépíteni a *stratégiai kontrolling* technikáját, amelyik már nem csupán a terv- és a tényszámokat veti össze, hanem számot ad a környezet változásairól is – vagyis ezzel ellenőrzi a *tervszámok helyességét* is.
- A vállalat „laza működése” úgy is kialakulhat, hogy minden szervezeti egysége feszített teljesítménnyel működik ugyan, a vállalati rendszer egészében azonban mégsem jön létre a kívánt hatékonyság. Ennek oka, hogy a menedzsment nem hangolja össze megfelelően az egyes szervezeti egységek célját és működését. A kellő koordinálás leginkább a *célminőség* koncepciójának valóra váltásával érhető el. Ehhez a vállalat csúcsvezetője – többnyire a minőségellenőrzés, majd a minőségbiztosítás fázisai után – bevezeti a *minőségirányítást*: megjelöli azt a piaci vagy piacszegmensi igényekre pontosan „részabott” célminőséget, amelyet saját tevékenységében minden szervezeti egységnek – tehát nem csupán a gyártmányfejlesztésnek vagy az értékesítésnek – meg kell valósítania. Így áll a célminőség szolgálatába a termelés, a logisztika, a humán erőforrás-menedzsment, a vállalati számvitel stb. is, vagyis létrejön a vállalatban a belső kockázatot jelentősen csökkentő *teljes működési szinergia*.
- Jelentős kockázat származhat abból, hogy *feszültségek* keletkeznek a vállalat *felső vezetésében*. Ennek a személyes ellenszenvtől a hatalomféltésig

számos oka lehet – végső következménye azonban mindig azonos: előbb-utóbb szétesik a vállalat értékrendje és kultúrája, egyre inkább akadozik a működése, teljesítménye mindinkább elmarad a lehetséges maximumtól, összességében tehát vésszen csökken a versenyképessége. Mindennek elkerülésére kap jelentős hangsúlyt két új szempont a vezető-kiválasztásban a hagyományosak (a kiszemelt vezető végzettsége, szakmai ismeretei, vezetési gyakorlata, erkölcsi megfelelése, kommunikációs készsége, jövedelemigénye stb.) mellett. Az egyik új szempont, hogy *egyéni értékrendje illeszkedik-e* a vállalat értékrendjéhez; a másik, hogy mennyire *alkalmas a „teammunkára”*, vagyis miként tud majd részt venni a vállalat felső szintű vezetésének közös munkájában? S ahogy hangsúlyozzák mindazok, akik felelősek a vezető-kiválasztásért: ebben a második kérdésben a jó megoldás soha nem a szolgai azonosulás, hanem a *hátsógondolatok nélküli nyitottság*: előbb saját véleményformáló érveinek vagy ellenérveinek a sorolása, majd végül a csúcsvezető döntését követően a legerősebb érveléssel való azonosulás.

- Korunk egyik jellegzetessége az egyre terjedő *ellenséges felvásárlás*, melyre főként a műszaki fejlesztés és a piaci-gazdasági biztonság igénye, valamint a lépéstartás az általuk kikényszerített tökekoncentrációval. Az ellenséges felvásárlás roppant kockázatot jelent olyan vállalatok számára, amelyek a célpontjai lehetnek. Magára a felvásárlásra több tényező is ösztönözhet: a felvásárló vállalat tulajdonosai úgy ítélik meg, hogy ezzel nagyobb nyereséget érhetnek el, mintha az elért profittal saját vállalatukat fejlesztenék vagy nyereségüket egy pénzügyintézetnél kamatoztatnák; a felvásárlással kivonják egyik konkurensüket a piacról, ezzel növelik piaci részesedésüket és fokozzák üzleti biztonságukat; a felvásárolt vállalat kiegészíti saját cégük termék- és/vagy piacportfólióját, ami vertikális, horizontális vagy regionális diverzifikációként növelheti a befektetésük alapján számított nyereséghányadukat; olyan nagyságrendi megtakarítást, vagyis viszonylagos költségcsökkenést várnak a felvásárlástól, amelyik nélkülözhetetlen cégük versenyképességének fenntartásához stb. A fenyegetett vállalat ellenállása pedig többnyire *korlátozott, sőt nem is egyértelmű*: előfordul, hogy *magas profitrátája* menti meg az eladástól, mert tulajdonosai a magas osztalékot értékelik – s van, amikor éppen a nagy profit csábító a felvásárló számára, s ezért kínál már el nem utasíthatóan magas vételárat; megesisik, hogy a tulajdonosok a nagy pro-

fit ellenére sem kívánják megakadályozni vállalatuk felvásárlását, mert túl kockázatosnak tartják céjük távolabbi jövőjét; olykor éppen az *alacsony nyereséghányad* csábít felvásárlásra, mert a vevők úgy ítélik meg, hogy a gyengén teljesítő vállalatot majd jóval hatékonyabban tudják működtetni; meg-esik, hogy a felvásárló nem a megszerezhető nyereséget, hanem a távlatilag elérhető *nagy üzleti biztonságot* tartja szem előtt, s ezért akár „irracionális” vételi ajánlatokra is kész stb. Mindezt a menedzsment valószínűleg azzal tudja leginkább csökkenteni a felvásárlás kockázatát, hogy *igen markáns vállalati értékrendet, önazonosságot és kultúrát* alakít ki: „elrettető” gondolat okozhat ugyanis a felvásárlónak, ha ezeket be kívánna építeni saját értékrendjébe, önazonosságába, kultúrájába – ahogy ezt legutóbb a Daimler-Chrysler vagy a Hewlett Packard-Compaq egyesülések már említett példái fényesen igazolták.

A célkitűzések kockázata

A két eddig említett kockázattípus, vagyis a külső környezet eseményeiből „begyűrűző” és a vállalati működésből kialakuló belső kockázat mellett egy *harmadik kockázattípus* a vállalati célkitűzésekben rejlő kockázat. Ez a harmadik típus sokszor mintegy *egységbe foglalja* a belső és a külső kockázat elemeit: hiszen egy cél kitűzése a vállalatvezető feladata, s annak megvalósítását *belső bizonytalanságok* is veszélyeztetik – de a cél elérése a környezet alakulásán, reagálásán is múlik, vagyis *környezeti bizonytalanságok* is akadályozhatják. Jó példája ennek egy új gyártmány fejlesztése, gyártása, majd értékesítése a kiszemelt piacon: kérdés ugyanis, hogy sikerül-e egyáltalán létrehozni az új terméket (ezt esetleg csak a tervezettnél gyengébb paraméterekkel sikerül legyártani) – s kérdés az is, hogy a versenytárs nem hozza-e hamarabb piacra saját jobb és olcsóbb termékét, ami felborítja a saját gyártmány egész értékesítési koncepcióját. A vállalati célkitűzések kockázatait hét alapvető csoportba sorolhatók. Legyen a jelük most „K1-K7”. A csoportok a következők:

- K1. Milyen *mennyiségi és minőségi jellemzőkkel* (milyen volumenekben, milyen paraméterekkel stb.) valósulhatnak meg a kitűzött célok?
- K2. A célok elérhető-e a tervezett vállalati – adott esetben kiegészítő külső – *erőforrások felhasználásával?*
- K3. A célok valóra váltása a *tervezett időpontban* következik-e be?

- K4. Meghozták-e a célok eléréséhez felhasznált erőforrások és belső folyamatok a tervezett *piaci-gazdasági versenyelőnyt?*
- K5. Milyen esetleges, a várt eredményeket számottevően befolyásoló „*ellenakciót*” indítottak a versenytársak a cél kitűzésének és elérésének időtartamában?
- K6. Hogyan hat a célok elérése vagy feladása (utóbbival a vezető célkitűző-tervező tevékenységének bukása) a vállalat műszaki, gazdasági és piaci *pozíciójára*, valamint *immateriális erőforrásaira* (értékrendjére, önazonosságára, kultúrájára stb.)?
- K7. Mekkora bizonytalansággal jár, hogy a vállalat – a kitűzött cél elérésének meghiusulása esetén – *pályamódosítással vagy -váltással*, csökkenthesse a cél feladásának következményeit?

Ebbe a hét kockázatscsoportba tartozó kockázatok alkotják a nagy horderejű, stratégiai üzleti döntések *kockázatklaszterét*.

A menedzsmentnek érdemes tehát a felsorolt hét kockázatscsoport mindegyikét számba venni, ha nagy horderejű (stratégiai) döntés előtt áll. Sőt, a vállalat vezetése többnyire nem csak egyetlen lehetőséggel szembesül az ilyen döntések meghozásakor, hanem több lehetséges stratégiai variánst is mérlegelhet. Vagyis *egymáshoz viszonyítva* is elemezheti a hétféle kockázat mértékét a különböző variánsok függvényében. Az ilyen lehetséges döntési variánsokhoz igazodó kockázatklaszterek összevetését szemlélteti az *1. táblázat* három kockázatklaszterének példája. A táblázat első oszlopának soraiban olyan újonnan kifejleszthető termékek (T₁-T₃) szerepelnek, amelyek meghatározzák a vállalat hosszú távú sorsát, stratégiai eredményességét. A vállalat vezetőjének ezek fejlesztéséről kell döntést hoznia. A táblázat következő hét oszlopában pedig az egyes termékfejlesztések kockázatklaszterének tényezői szerepelnek K₁-K₇ jelöléssel. A vezetői döntés előkészítőinek tehát a táblázat T₁-T₃ soraiba kell beilleszteniük a K₁-K₇ tényezők értékét – a példában ez olyan skála szerint történt, amelyen 1 jelöli a legkisebb és 7 a legnagyobb kockázatot.

1. táblázat

Példa a kockázatklaszterek összevetésére

T	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
T1	2	1	2	5	5	4	2
T2	6	5	5	2	2	1	5
T3	2	2	3	4	3	2	4

A táblázat példájának három variánsából kitűnik: T_1 és T_3 termék fejlesztésének viszonylag csekély a kockázata, az ehhez szükséges erőforrások is rendelkezésre állnak és a fejlesztések várhatóan időre be is fejeződhetnek – ezek a fejlesztések azonban T_2 -énél jóval kisebb versenyelőnyt adnak a vállalatnak. Különösen T_1 esetében várható, hogy a konkurensok számottevő ellenlépésekkel válaszolnak majd a fejlesztésre – s valószínű, hogy ezért hordoz ez a fejlesztés a másik két tőnél jóval nagyobb kockázatot mind a vállalat új műszaki és piaci pozíciója, mind immateriális erőforrásai tekintetében. Igaz viszont, hogy ennek a fejlesztésnek az esetében van a legkisebb kockázata annak, hogy a vállalat sikeresen hajtson végre pályamódosítást, ha a fejlesztés piaci eredménye végül sikertelen lesz.

A menedzsment a kockázatklaszter hét tényezőjét elemezve *súlyozhatja* is, hogy mekkora a tényezők mindegyikének a jelentősége a vállalat szempontjából. Előfordulhat például, hogy a fejlesztés időben való befejezésének kisebb a jelentősége, mert a piaci kereslet és kínálat lassan változik és a vállalatnak már több olyan terméke is van, amelyek újdonságnak számítanak a piacon; de megeshet, hogy ezzel pont ellentétek a piaci feltételek, s ezért a fejlesztés időben való befejezésének igen nagy a jelentősége a vállalat számára. A tényezőknek ezt a súlyozását könnyen elvégezhetik azok, akik előkészítik a vezetői döntést: egy újabb, hasonló szerkezetű táblázatban beszorozhatják az első táblázat számait például egy 1-től 10-ig terjedő skála megfelelő értékeivel, ha a skálán 1 a legkisebb, 10 pedig a legnagyobb jelentőséget fejezi ki.

A példából levonható egy másik következtetés is: a kockázatklaszterek összevetése azt is lehetővé teszi, hogy egy vállalat vezetése megvalósítsa *döntéseinek kompenzálását*, ha egyszerre több döntési variáns mellett is állást foglalhat. Esetünkben például – ha rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások – célszerű T_1 és T_2 vagy T_2 és T_3 együttes megvalósítása: ebben az esetben ugyanis a kockázatok mértékei mintegy kiegyenlítik egymást, s a fejlesztések összességében létrejön egyfajta *kockázati szinergia-minimum*. (Ugyanezt hozhatja létre a menedzsment akkor is, ha – példánkat folytatva – egy új fejlesztés kockázatklaszterét a vállalat már korábban kialakított működésének megfelelő jellemzőivel veti össze, például az új fejlesztéssel elérhető versenyelőnyt és pályamódosítási lehetőséget a már meglévő termékszerkezet által biztosított versenyelőnyvel és pályamódosítási lehetőséggel.)

Kérdés végül, hogy kiknek, milyen vállalati szervezeti egységeknek van *szerepe* a célkitűzések kockázatának mérlegelésében, illetve az ezekről szóló dön-

tesek előkészítésében? A *kockázat mérlegelése* egyértelműen a döntést hozó feladata – legyen az a vállalati szabályozás szerint az igazgatótanács, a csúcstervező, egy illetékes felső- vagy középtervező, esetleg egy másik döntésre felhatalmazott személy vagy szervezet. A kockázatról szóló *döntés előkészítésében* pedig többnyire öt szervezet, illetve személy kaphat szerepet: a törzskari, valamint a funkcionális szervezeti egységek hatáskörük szerint; a stratégiai tervezés szervezete a vállalat egészét veszélyeztető kockázatok esetében; a meghatározott feladatokra létrehozott és többnyire időleges célszervezetek („teamek”, „task force”-ok, projektszervezetek) működésük területén, valamint külső tanácsadók – legyenek ezek akár egyéni szakértők, akár szakmai intézmények vagy tanácsadó cégek.

A kockázatportfólió

Célszerű, ha a vállalat vezetése az említett három kockázattípus – a vállalati belső, a környezeti külső és a menedzseri döntéskockázat – kivédésére, vagy legalábbis mérséklésére nem csupán egyfajta „kockázatcsökkentésben” (a kockázati kihívások helyes megválaszolásában) gondolkodik, hanem *kockázatportfóliót* alakít ki. Egy ilyen portfóliót *három lépésben* hozhat létre:

- Először azonosítja az előrelátható kockázatok halmazából a *legvalószínűbb* és a vállalat számára *legnagyobb horderejű* kockázatokat.
- Ezután olyan *erőforrásokat, erőforrás-kombinációkat* alakít ki, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalat gyorsan és rugalmasan tudja megválaszolni a legvalószínűbb és legnagyobb horderejű kockázatok kihívásait.
- Végül olyan üzleti stratégiát tervez meg, amelyben a legvalószínűbb és legnagyobb horderejű kockázatok közül mind többet jellemez, hogy bekövetkezésével mintegy *kiegyenlíti* (közömbösíti, mérsékeli) *egy másik kockázat* bekövetkezésének a *hatását*. (Ezt számottevően segítheti a kockázatok kihívásaira válaszoló erőforrások és erőforrás-kombinációk rugalmassága.) Ilyen *kockázatportfólióban* szerepelhet például – mintegy „párban egymással” – az értékesítés jelentős és tartós csökkenésének egyre *növekvő* kockázata egy meglévő piacon (amit már idejében, tehát alacsony értéken is jelezhet a marketing szervezet kockázat-előrejelzése!) és az a kockázat, amelyik ezt kiegyenlíti: egy az új piacra való betörés stratégiai tervének kezdetben nagy, de az akció során már egyre *csökkenő* kockázata. Ebből a kis példából is kitűnik, hogy a kockázat-

portfóliókban való stratégiai tervezés nemcsak a biztonságot növeli meg egy vállalat számára, hanem fokozza a *versenyképességét* is – és hosszabb távon akár számottevő *erőforrás-megtakarítással* is járhat.

A kockázatportfóliók – a tudásmenedzsment analógiájára¹⁰ – két nagy családba sorolhatók: a funkcionális és a üzletág-portfóliók családjába.

- A funkcionális kockázatportfólió lényege, hogy a vállalat *egyik funkcionális szervezete* (esetleg projektszervezete) „hordozza” a kockázat kihívására adható helyes válasz lényegét, s a többi funkcionális szervezet mintegy támogatja ezt saját tevékenységével. Az előző példát folytatva: az új piacokra való betörés lényege egy marketing akció, s ennek sikeréért a vállalat marketing szervezete lesz a felelős – ám a sikert termék-továbbfejlesztésekkel, gyártástechnológia-módosításokkal, anyagbeszerzési változtatásokkal, a vevőknek szóló új hitelkonstrukciókkal stb. kell segítenie a többi funkcionális szervezetnek.
- Az üzletág-kockázatportfóliók lényege, hogy egy vállalat úgy szervezi meg sikeres válaszait a kockázatok kihívásaira, hogy egyszerre *több üzletágban* is tevékenykedik. Ilyenkor úgy célszerű megválasztani az üzletágakat – legalábbis a kockázatok viselése szempontjából –, hogy azokban közel azonos legyen a kockázat mértéke; az várhatóan más és más időpontokban következzenek be; a különböző kockázatok időtartama lehetőleg csak kis mértékben fedje át egymást; s végül különböző erőforráskombinációkra legyen szükség a portfólió egyes kockázati kihívásának a megválaszolásához. Mindennek előfeltétele az erőforrások viszonylagos bősége, konvertálhatósága és szinergiájuk rugalmassága, vagyis hogy azt a kihívások sajátosságaihoz igazodva mindig újra meg újra létre lehessen hozni.

Az ilyen vállalati kockázatportfóliók kialakítására többnyire a stratégiai tervezés szervezete tesz javaslatot. Ezt előbb a vállalat valamennyi funkcionális felsővezetője, majd az „alapvető és kizárólagos hozzáértésért” (a „core competence”-ért) felelős felsővezető, a CCCO (a „Chief Core Competence Officer”)¹¹ véleményezi – hogy ezután a vállalat csúcspanaszvezetője fogadhatta el. A portfóliók azonban folyamatosan változhatnak a belső, a külső és a döntési kockázatok alakulása szerint. Ezért a stratégiai tervezés szervezetének állandóan figyelemmel kell kísérnie, hogy időközben nem változtak-e azok az általa prognosztizált kockázati kihívások, amelyekre a kockázatportfólió válaszait kialakították.

Kockázatmenedzsment és a humán erőforrás

Miként a XXI. század elejének egész vállalatvezetésében, a kockázatmenedzsmentben is központi szerepet kap a *humán erőforrás menedzselése*. S ez érthető, hiszen a kockázat kihívásainak felismerése és ezekre adható sikeres válaszok megfogalmazása és megvalósítása végső soron a vállalat vezetőjén és munkatársain múlik: a többi erőforrás és a versenypiaci, valamint a műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai háttérfeltételek csupán a helyes vagy helytelen válaszok *peremfeltételei*.

A kockázatmenedzsment *három kérdéscsoporttal* szembesül, amikor arra törekszik, hogy mind hatékonyabban vonja be a humán erőforrást a kockázatok elkerülésébe vagy mérséklésébe: 1. Ehhez milyen egyéni képességekkel és készségekkel rendelkező *munkatársakra* van szüksége, majd milyen vezetési *konceptiókkal és technikákkal* növelheti a munkatársaknak hozzájárulását? 2. Milyen összetételű és működésű *munkatársi csoportok* adnak nagyobb esélyt ahhoz, hogy vállalat sikeresen nézzen szembe a fenyegető kockázatokkal? 3. Milyen kapcsolatokat kell kiépítenie a vállalat eredményében érdekelték széles körével, vagyis a „*stakeholderekkel*” ahhoz, hogy a kockázat menedzselése hatékony legyen? E három kérdéscsoportra adható válaszok néhány követelményét és sajátosságát foglalják össze a következők:

- Ahhoz, hogy egy vállalat *munkatársai* hatékonyan segítsék a kockázatok menedzselését, mindenekelőtt szilárd egzisztenciális háttérrel kell rendelkezniük. Hiszen a kockázat olyan kihívás, amelyre sikeres vagy sikertelen választ lehet adni, s ez a munkatársakat szinte egy üzleti vállalkozó pozíciójába helyezi. Márpedig egészséges vállalkozó szellem csak akkor jöhet létre, ha egy esetleges sikertelenség sem töri derékba a vállalkozó egzisztenciáját – beleértve pillanatnyi *jövedelemhelyzetét* és szakmai *életút-kilátásait* egyaránt. Vagyis egy menedzsernek mindenekelőtt meg kellett teremtenie a munkatársaknak ezt a szilárd *kettős egzisztenciáját* azzal, hogy a gondjaira bízott vállalatot már hosszú ideje eredményesen működtette. Ebből következik, hogy egy sikeres válságmenedzselésnek valójában már „*a távoli múltban*” kellett megkezdődnie!
- A vállalati kockázat kivédése vagy mérséklése sokszor pályamódosítással vagy akár pályaváltással járhat. Ez megköveteli a munkatársak *szakmai* (munkaköri, munkahelyi stb.) és szervezeti (beleértve a beosztást, a függelmi kapcsolatot stb.) *rugalmasságát*. A szakmai mobilitást számottevően

növeli, ha a munkatársaknak *több szakmájuk* is van. Ezért a menedzsmeneknek ösztönöznie kell munkatársait, hogy sajátítsák el egy második vagy akár harmadik szakma ismeretét – s meg kell teremtenie annak a lehetőségét is, hogy ezeket gyakorolják, ami sokszor a vállalati *szervezet és működés jelentős újjáalakítását* követeli meg. Vagyis a képzés, a tovább- és átképzés, s különösen a folyamatos tanulás *szervezetfejlesztés* nélkül csak félsiker lehet. A rugalmasságban szerepet kap a már említett „vállalkozókészség” is. S ez új követelménnyel egészíti ki azt a kritériumrendszert, amelyet a vezető a *munkatársak felvételekor* tart szem előtt: célszerű azt is mérlegelnie, hogy mekkora a jelölt *vállalkozó szelleme*? A kockázatmenedzsment szempontjából ez még akkor is fontos kritérium, ha az új munkatárs feladatai a belátható jövőben csupán vezetői döntések végrehajtására korlátozódnak.

- A menedzsment sajátos vezetési *konceptiókkal és technikákkal* segítheti elő, hogy munkatársaiban erősödjék a vállalkozó készség a kockázatok kivédésére, mérséklésére. Alapvető olyan *vállalati kultúra* kialakítása, amely nemcsak megköveteli, hanem kiemelten méltányolja is a munkatársak *kreativitását*. Erre motiválja őket az *innovációt ösztönző vezetés* technikája¹². A kockázatok vállalását segítő kultúra második eleme a *belső vállalkozás* szorgalmazása: ennek feladataira a menedzsment ír ki „verseny tárgyalást” a munkatársak számára, akik egyénileg vagy akár a vállalati szervezettől függetlenül alakított csoportokban pályázhatnak – vagyis tehetnek ajánlatot a vezetésnek – a meghirdetett feladatok teljesítésére. Végül a harmadik elem a „*content management*” megvalósítása, azaz a munkatársak megelégedettségét növelő és a vállalati célokkal való azonosulását segítő menedzsment-technika alkalmazására. Ennek segítségével a menedzser meggyőzi munkatársait: a vállalat segíti őket szakmai életcéljuk elérésében, ezért érdekük, hogy minél teljesebben magukévá tegyék a vállalat célkitűzéseit. A két célkitűzést az egyéni karriertervek vállalati elfogadása során hangolják össze.
- A sikeres kockázatmenedzsment mind többször emlegetett technikája a vállalat *tanulórendszerként* való működtetése. Ennek egyik értelmezése, hogy minden munkatársnak *folymatosan képeznie kell magát*, ami épp úgy jelenthet egyéni tovább- vagy átképzést (azaz egy új szakma elsajátítását), mint mindezt a menedzsment által szervezett formában. A tanulórendszerként való működés másik értelmezése a *vállalatirányítás kétkörös modellje*. Ennek lényege, hogy az alsó kör az operatív, a felső pedig

a stratégiai irányítás fő tennivalóit foglalja magában. Az alsó kör a vevőkkel és a versenytársakkal közvetlenül találkozó „frontemberek” jelzéseire épül; ezek információit, javaslatait mérlegeli a vállalat vezetése, majd meghozza döntését a működés új tennivalóiról; a különböző vállalati szervezeti egységek végrehajtják a döntéseket; végül ismét a „frontemberek” érzékelik a módosított működés eredményét a piacon – s ezzel újra indul az alsó körben a folyamat. Ebben a körben azonban úgy is értékelheti a menedzsment a „frontemberek” jelzéseit, hogy már nem csupán a vállalat működésének, hanem alapértékeinek, kultúrájának és önazonosságának a megváltoztatására, tehát *paradigmaváltásra* is szükség van. Ezért a felső körben a vezetés előbb megfogalmazza az új paradigmákat; majd felméri, milyen ellenállásba ütközik mind a vezetők, mind a beosztottak körében az új paradigmák elfogadása; végül olyan intézkedéseket hoz, amelyekkel feloldható ez az ellenállás. Ezután csatlakozik a felső kör tevékenységsora az alsó kör végrehajtási pontjához.¹³

- A munkatársak hatékony motiválásának eszköze végül a vállalat csúcsvezetőjének *karizmája*, amelyet nyilván megerősít, ha addig egyértelműen sikeres volt a menedzseri tevékenysége. A kockázatmenedzsment egyik alapkövetelménye ugyanis a munkatársak *töretlen bizalma* a vezetésben. Ezt segítheti elő továbbá a csúcsvezető és a munkatársak *folymatos párbeszéde* a környezet új és új kihívásairól és lehetőségeiről, a vállalat erős oldalairól és gyenge pontjairól, valamint rövid és hosszú távú célkitűzéseiről. Ezek – mint közismert – a STEEPLE- (korábban PEST- és PESTI-), valamint a SWOT-elemzés tényezői¹⁴. A kockázatmenedzsment szempontjából meg kell még említeni az intraneten közreadott „*Kockázathiradó*” („Risk Bulletin”) jelentőségét is: ennek lényege a kétirányú (felülről lefelé és alulról felfelé áramló) tájékoztatás a külső és belső környezetben keletkező kockázatokról, ezek kihívásainak mértékéről és a közömbösítésükre hozott vagy javasolt intézkedésekről.
- Sajátosak a követelmények a *munkacsoportokkal* (munkahelyi kollektívákkal) szemben is, ha egy vállalat sikerrel kívánja elhárítani a kockázatok kihívásait. Ebből a szempontból kétfajta munkacsoportot különböztethetünk meg: a szakmailag *homogén* és *heterogén* munkacsoportot. A kockázatmenedzsment szempontjából mind nagyobb szerepet kap ezek közül a *heterogén* összetételű. Ennek két oka van: 1. Korunkban mind nagyobb a különböző

szakterületek együttműködésének, vagyis a vállalati szinten létrehozott *szinergiának* a jelentősége abban, hogy végül sikeres lesz-e egy vállalat. 2. Minél gyorsabb a kockázati kihívások megválaszolása, ez annál kisebb ráfordításokat igényel – márpedig egy heterogén munkacsoportban *gyorsabban* születik meg az eredmény, mint ha ehhez hosszas egyeztetésekre lenne szükség a megoldásban részt vevő homogén szervezeti egységek (például a vállalat funkcionális szervezetei) között. A *homogén* munkacsoportok hatékony működtetéséhez már jó alap a tagok közös szakmája: a munkahelyi vezetés erre építheti a kreatív munkahelyi légkört és a jó személyi, valamint munkakapcsolatokat. Más jellegű – és már felső- vagy csúcsvezetői – feladat a kreatív munkahelyi légkör és a jó személyi kapcsolatok kialakítása a *heterogén* munkacsoportokban, tehát a „teamekben”, „task-force”-okban, projektszervezetekben¹⁵. Márpedig ez alapfeltétele annak, hogy egy vállalat gyorsan és sikerrel reagáljon az átfogó (nem funkcionális) kockázatok kihívásaira. A „teameket”, „task-force”-okat, projektszervezeteket létrehozó felső- vagy csúcsvezető ugyanis nem alapozhat a tagok közös szakmájára, hiszen mindegyikük más-más szakterületet képvisel. Ezért döntő a jelentősége, hogy a csúcsvezető vagy az illetékes felsővezető maradéktalanul elfogadtassa ezek minden tagjával a *közös munkacsoport-célt*; hogy eleve olyan tagokat válogasson a szervezeti egységbe, akiknek nagy a *kommunikációs készsége és képessége*¹⁶; hogy egyértelműen szabályozza, kinek kell meghoznia a csoportban a *döntéseket* (vagyis ki viseli ezekért a felelősséget); végül hogy egyértelművé tegye: az elért eredményekért csoportszinten jár majd az *elismerés*, a pénzbeli elismerés szétosztása pedig a csoporttagok feladata lesz.

- A „*stakeholderekkel*” kialakított kapcsolatok döntőek lehetnek a kockázatmenedzsment sikere szempontjából – már csak azért is, mert egy-egy vállalat teljesítménye mindinkább annak a termelési-szolgáltatási klaszternek (hálózatnak) is függvénye, amelyhez tevékenységével kötődik. Ezért célszerű, ha a vállalat vezetése folyamatos párbeszédet folytat *üzleti partnereivel* a kockázatok alakulásáról és egyezteteti velük azokat a vészjelzéseket, amelyekkel „riadóztatja” őket, ha egy-egy kockázat eléri vagy megközelíti a kritikus értéket. Az üzleti partnerek ilyen párbeszédének szerkezetét és jelzéstípusait foglalja magában a *kockázatprognózis* technikája. Ebben – előrejelzésként – arról értesítik egymást a termelési és szolgáltatási kapcsolatban álló vállalatok, hogy milyen az általuk felismert kockázatok

jellege, mértéke, hatása és a hatás várható változása. Más jellegű feladat a menedzsment kommunikálása azokkal a „*stakeholderekkel*”, akik kívül esnek üzleti partnereik körén – például a cég igazgatótanácsával, tulajdonosaival, vevőkörével, valamint a társadalom széles rétegeivel. Ezeknek ugyanis felesleges jelzéseket adni a még csak fenyegető kockázatokról. (Ez alól csak az igazgatótanács kivétel abban az esetben, ha a kockázat kivédéséhez egy újabb jóváhagyására van szükség, mert a tervezett ellenintézkedésnek igen nagy az erőforrásigénye, stratégiai következménye vannak stb.) Kötelező viszont késedelem nélkül *beszámolni* ennek a „*stakeholder-körnek*” arról a kockázatról, amely már elérte a vállalatot, az ilyen kockázat hatásáról és a következményeinek kiküszöbölésére tett intézkedésekről. A bekövetkezett kockázatnak és vállalati következményének az elhallgatása vagy kisebbitése annyira alááshatja a vezetés hitelét (és ezzel a vállalat versenyképességét), hogy ezután már nem kockázat-, hanem válságmenedzselésre lesz szükség, méghozzá egy erre hivatott *új vállalatvezető, egy válságmenedzser* irányításával.

A kockázatmenedzser személyisége

A XXI. század elejére többé-kevésbé kialakultak az alapvető követelmények, amelyeknek egy sikerre pályázó vállalati csúcsvezetőnek meg kell felelnie. A követelményeket szemléletesen foglalja össze a „*vezető személyiség-piramisa*”. Ebben az ötszintes piramisban az *első az alkat szintje*, melybe a következő személyiségjegyek sorolhatók: a vezetőnek legyen reális világlátása, empátiája és nagy munkabírása; tűrje jól a stresszhelyzeteket; legyen nagy igénye az önmegvalósításra; legyen fegyelmezett, valamint feddhetetlen erkölcsű az üzleti és a magánéletben egyaránt; s végül hatékonyan tudjon részt venni a vezetői teammunkában. A piramis *második szintje a készségké*: ebbe tartozik a csúcsvezető problémafelismerő készsége, kreativitása, képessége gyors döntésekre, valamint hatékony szervezőkészsége és -képessége. A *harmadik szint az ismereteké*: ebbe az ismeretek három területe, a munkakörét képező szakma ismerete¹⁷, a kihívásokra jól válaszoló vezetési koncepciók, valamint a vezetési technikák ismerete sorolható. A *negyedik szint két tulajdonságot* foglal magában: az egyént karizmatikus személyiséggé emelő tulajdonságokat, valamint a jó kommunikációs készséget és képességet. Végül az *ötödik szint* – a piramis csúcsánál – már nem is a vezető személyiségével szemben állít fel követelményt: ez a „*sors*” *szintje*, amelyik segíti vagy gátolja, hogy a vezető sikeres legyen – még akkor is, ha egyébként

megfelel az előző négy szint követelményeinek. Vagyis ebbe a szintbe – mintegy a Zrínyiek jelmondatából¹⁸ – a „jószerencse”, másként fogalmazva „a kedvező csillagállás”, sorolható.

Úgy tűnik, a kockázatmenedzselés mindezek kiegészítéseként még *öt újabb* személyiségjegyet követel meg egy vállalat csúcsvezetőjétől:

- Legyen *rendszerismerő*, hogy átlássa a vállalat külső és belső környezetének eseményeit, ezek hatásait, hatásláncait, s annak a hatáshálónak az „egészt”, amely a vállalatot éri – s amely azokat a rendszerismerő válaszként is magában foglalja, amelyeket a vállalat ad a kockázatok kihívásaira.
- Legyen *érzékeny*, hogy idejében ismerje fel a még csak kialakulófélben lévő kockázatokat is, s így időben tudja előkészíteni ezek elhárítását vagy mérséklését; ennek kiegészítéseként rendelkezzen *empátiával* is, hogy segítségével feltárhassa a kockázathoz vezető események rejtett rugóit is.
- Rendelkezzen *kombinációs* készséggel, hogy ne csak nyomon kövesse a bonyolult hatásláncok és hatásháló eseményeit, hanem előre is tudja jelezni ezeket – s megjelölje a bizonytalanságnak azt a fokát is, amelyik a prognosztizált események bekövetkezéséhez kapcsolható.
- Ne csupán körültekintő legyen a *döntéseiben*, hanem jól súlyozza, hogy egy-egy döntési variáns várhatóan milyen pozitív és ezzel együtt milyen negatív következményekkel jár mind rövid, mind hosszú távon. (A csak pozitív vagy csak negatív következményekkel járó döntések ugyanis olyan rutindöntések, amelyek nem tartozhatnak egy csúcsvezető hatáskörébe.)
- A döntéseihez csatlakozó *szervező, irányító és ellenőrző tevékenységébe* mindig épüljön be legalább egy „egérút” – vagyis egy pályamódosítás, sőt pályaváltás lehetősége a vállalat számára – arra az esetre, ha újabb kihívások érik, vagy ha a korábbi kihívásokat maga a vezető rosszul mérte fel, illetve azokra helytelen választ fogalmazott meg.

Különösen azokban az iparágakban, amelyek működését nagy műszaki-fejlesztési és/vagy piaci bizonytalanság jellemzi, fontos, hogy már egy új vállalatvezető kiválasztásakor is érvényesüljön ez a sikeres kockázatmenedzsert jellemző öt kritérium.

Felgyorsult és kockázatokkal átszótt világunkban ugyanis már nincs arra ideje egy vállalatnak, hogy *előbb* érje el egy megrázó kockázat kihívása, s csak *utána* derüljön ki: vezetője hivatása magaslatán álló „risk manager” – vagy csak arra alkalmas, hogy derűs és szelcsendes időben vezesse a vállalatot.

Felhasznált irodalom

- Abbot, Howard (1992): Product Risk Management
 Ardis, Patrick (1987): Risk Management
 Becker, Egon (1993): Risiko Wissenschaft
 Bernhold, Thomas (1990): Industrial Risk Management
 Braun, Herbert (1984): Risikomanagement
 Brink, Gerrit Jan van den (2002): Operational Risk
 Bromley, Daniel (1992): The Social Response to Environmental Risk
 Chevalier, Alain (1982): Le risk management
 Chikán Attila – Sounderpandian Jayavel: Progress in Decision, Utility and Risk Theory. = Interfaces, 1992. 6. sz. p. 172-173.
 Chorefas, Dimitris, N. (1992): Globales Risikomanagement in Finanzinstitutionen
 Chorefas, Dimitris, N. (2001): Liabilities, Liquidity and Cash Management
 Dempster, M. A. H. (2002): Risk Management
 Doherty, Neil (1985): Corporate Risk Management
 Farkas Szilveszter (1996): Kockázatkezelés
 Feldbrügge, Torsten (2002): Is the World Becoming a more Risky Place?
 Huchzermeier, Arnd (1999): Projekt Management under Risk
 Kindler József (1997): A környezeti kockázat elmélete és a kockázatok kezelése
 Lanx, Helmut (1982): Entscheidungstheorie
 Müller, Stefan (1991): Die Psyche des Managers als Determinante des Exporterfolges
 Niwa, Kiyoshi (1989): Knowledge-based Risk Management in Engineering
 OECD (2003): Emerging Systemic Risks in the 21st Century
 Roberts, Lewis (1991): Innovation and Environmental Risk
 Tietzel, Manfred (1985): Wirtschaftstheorie und Unwissen
 Vecsenyi János (1987): A döntéstámogató módszerek szerepe a társadalmi kockázat elemzésében
 Zoltayné Paprika Zita (1991): Kockázat és döntések

* * *

- Access to Risk Management Case Studies and Resources – www.Commerce-Database.com
 CARISMA (CorporAte RiSk MAnagement System) – www.abesse.hu
 Great Risk Management Resources – Creme-de-laWeb.com
 Online Search Guide Providing Info on Various Risk Management Tools – www.finditonline.ws
 Quantitative Risk Assessment System (Technical, Programmatic, Financial) – www.itemsoft.com
 Risk Management and Benchmarking: Control your Risk and Performance – www.enovation.com.au
 Risk Management Solutions – www.advancedwebsearch.com

Lábjegyzetek

- ¹ A paradigmaváltás a vállalat alapértékeinek („core values”), önazonosságának („corporate identity”), kultúrájának („corporate culture”) és egész arculatának („corporate image”) a megváltozását jelenti.
- ² A „stakeholder” fogalom tehát nem foglalja magában a vállalat versenytársait – akik (hacsak nem kötöttek stratégiai szövetséget vagy nem tartanak a kormányzat által büntetett monopolhelyzet kialakulásától) nem az eredményes, hanem az eredménytelen működésben érdekeltek.
- ³ A „rugalmassági modulus” elsősorban a vállalati input-, erőforrás-, konvertálási és irányítási folyamat-, valamint a piac- és piaci szegmensváltás lehetőségét és várható áldozatát érzékelteti.

- ⁴ A „stakeholder” fogalom kiterjed mindazokra, akik érdekeltek a vállalat eredményes működésében vagy azt befolyásolhatják (például a tulajdonosok, az üzleti partnerek vagy az adóhivatal). A „stakeholderek” különböző csoportjainak nemcsak az érdekeltsége lehet eltérő, hanem a velük tartott vállalati kapcsolat – például a velük folytatott kommunikálás tartalma és formája – is különbözhet.
- ⁵ Jó példa az „offshoring” következményeire az IBM is, amelyik éppen Magyarországról vonult át Kínába, s már ott gyártja – a többi nagy amerikai számítástechnikai vállalathoz hasonlóan – legmodernebb PC-it, hogy így ezeket egyre kedvezőbb és már versenyképes áron tudja értékesíteni az Egyesült Államokban és világszerte. – Az amerikai textilipar kitelepítése azonban nem volt olyan mértékű a végig kínai tulajdonú textiliparhoz képest, hogy megakadályozta volna az Egyesült Államok és Kína, illetve az EU és Kína között 2005-ben kirobbant „textilháborút”.
- ⁶ A bizonytalanság és a kockázat csak a megjelenésében, de nem a mértékében függ össze: két üzleti szituációban például azonos lehet a bizonytalanság mértéke a menedzsment számára, ám az egyik szituációnak szinte elhanyagolható lehet az üzleti kockázata, a másikban viszont már akár a vállalkozás létét is fenyegetheti.
- ⁷ Ezt motiválja az is, hogy a „visszatelepítő” vállalat többnyire számíthat a kormányzat munkahelyteremtő támogatására is.
- ⁸ Mindezek részletezését tartalmazza a szerző „Globális kihívások – menedzsmentválaszok” című könyve, amelyik a KJK/Kerszöv kiadásában jelent meg Budapesten, 2001-ben.
- ⁹ Globális innoválás az, amelyik világviszonylatban újdonság. A lokális innováció csak az azt megvalósító vállalat számára jelent újat.
- ¹⁰ A tudásmenedzsmentben is ez a két portfólió létezik. A funkcionális tudásporftólió kialakításának kulcskérdése, hogy az egyes funkcionális szervezetek hajlandók-e (olykor saját érdekük viszszaforrásával) támogatni a domináns „tudáshordozó” funkciót. Az üzletág-portfóliókban több „tudáshordozó” funkció jöhet létre és esetükben is sorsdöntő, hogy ezeket támogatja-e a többi funkció. Az üzletág-tudásporftóliók általában akkor a leg-sikeresebbek, ha az egyes tudástartalmak megvalósításához más és más erőforrás-kombinációkra van szükség: ha létrehozásukra különböző időpontokban kerül sor; ha piaci élettartamuk is eltér egymástól; végül ha kockázataik lehetőleg kiegyenlítik egymást.
- ¹¹ A CCCO feladata, hogy összehangolja a vállalati szervezetek – és adott esetben az „outsourcing” hatására klasztert alkotó külső szervezetek – tevékenységét az „alapvető és kizárólagos hozzáértés” mind hatékonyabb érvényesítésére; hogy figyelemmel kísérje az ilyen hozzáértésből származó versenyelőnyök alakulását; s hogy javasolja a hozzáértés módosítását, ha a versenyhelyzet ezt indokolja.
- ¹² Az „Innovációt ösztönző vezetés” leírása megtalálható Hoványi Gábor: „Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek” című könyvében, melyet a JPTE 1998-ban, Pécsen adott ki a Janus Pannonius Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Program hallgatói számára.
- ¹³ Lásd erről részletesebben Hoványi Gábor: „Globális kihívások – menedzsmentválaszok” című könyvét, melyet a KJK-KERSZÖV adott ki Budapesten 2001-ben.
- ¹⁴ A tényezőkről szintén a 9. lábjegyzetben szereplő könyv tájékoztat.
- ¹⁵ Ezekről lásd részletesebben Hoványi Gábor: „Sikerkovácsok” című könyvének – melyet az Aliena Kiadó adott közre Budapesten 2004-ben – megfelelő részeit.
- ¹⁶ Mind többen vallják: a vállalatok körében a humán erőforrás-menedzsment új feladata annak értékelése, hogy milyen a vezetők és a munkatársak kommunikációs készsége és képessége, s mennyire alkalmasak arra, hogy együttműködjenek másokkal hosszabb-rövidebb időszakokra szervezett „teamekben”, „task-force”-okban, projekt-szervezetekben.
- ¹⁷ Még a vállalat csúcspanelejének is – bár egyik fő feladata a vállalatnál meglévő különböző szakmai ismeretek összehangolása, szinergiájuk megteremtése – rendelkeznie kell szakismerettel legalább egy olyan szűkebb területen, amelyiknek meghatározó a jelentősége a vállalat sikeres működése szempontjából.
- ¹⁸ Éppen a Zrínyieknek, köztük a két közismert Zrínyi Miklósnak – akik a török ellenében roppant nagy akaraterőről tettek tanúbizonyságot – volt a jelmondatuk: „Sors bona nihil aliud!”

SAJTOS László


A VÁLLALATI MARKETINGTELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉSÉNEK TÖBBDIMENZIÓS MEGKÖZELÍTÉSE ÉS ALKALMAZÁSA A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ VÁLLALATOK KÖRÉBEN¹

A szerző célja egy marketingszempontról vállalati teljesítményértékelési modell bemutatása, amely feltárja a marketing szerepét és jelentőségét a vállalati teljesítményértékelési rendszerben. A vállalati céloknak, az eredménynek és az erőforrásoknak az együttese alkotja a többdimenziós marketingteljesítmény-értékelési rendszert, amelynek vizsgálata a marketingnek a vállalatban belüli megjelenéséből (marketingtevékenység, piacorientáció, marketing-erőforrás) indul ki.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás folyamata Magyarországon óriási szerepet játszik, habár nem régen mondhatjuk el azt sem, hogy megkezdődött a piacgazdasággá való átalakulás hosszú folyamata. A vállalatoknak ebben a folyamatban sok új ismeretet kell elsajátítaniuk és olyan lehetőségeket kell keresniük, amelyek versenyképessé tehetik őket az egyre bővülő globális piacon. Ennek érdekében olyan adottságokkal és képességekkel kell rendelkezniük, amelyek megfelelő teljesítményt eredményeznek a vállalat számára.

A vállalati teljesítménymérés mind az üzleti, mind pedig az akadémiai életben egyike a legdinamikusabban fejlődő területeknek, amely számos kutató érdeklődésének a középpontjában áll. Ennek hátterében az rejlik, hogy egyrészt a vállalatok környezete egyre bonyolultabbá válik, azaz a vállalat több érintettel áll kapcsolatban, akiknek az érdekeit egyszerre kell követni, másrészt pedig a szervezeti tevékenység, illetve a vállalati folyamatok – részben az előbbieket követően – szintén egyre összetettebbek lettek (cross functionality) (Donnellom, 1993). A vállalat belső és külső környezetének változása azt sugallja, hogy a vál-

latoknak minél jobban meg kell érteni saját és környezetük működését annak érdekében, hogy a megfelelő célokat tűzzék ki, jól gazdálkodjanak a meglévő materiális és immateriális erőforrásaikkal, és ezáltal a lehető legjobb teljesítményt éri el.

Számos kutató szerint a marketingnek mint funkcionának a teljesítményértékelési folyamatban jelentős szerepe, ugyanis – a többi területhez képest – szorosabb kapcsolata van a vállalat érintettjeivel (Berács – Kolos, 1993; Bonoma, 1985; Bonoma – Clark, 1988; Drucker, 1974), és ezért közvetítő szerepet játszik a vállalat belső és külső környezete között (Achrol, 1990). E határszerepénél fogva nagyobb rálátása lehet a vállalatot érintő folyamatokra, s ezáltal a teljesítményre is, azonban  folyamat számos problémával küszködik.

A *Times* által kiadott ezer vállalatot tartalmazó listán a felső vezetők száz százaléka kijelentette, hogy a fogyasztói elégedettség a siker igazi mutatószáma, valójában azonban kizárólag a rövid távú pénzügyi mutatószámokra támaszkodnak, és csak mintegy 60 százalékuk használ vevő-alapú kritériumokat is. A vezetők 70 százaléka teszi a vevőt az első vagy a második helyre a prioritások szempontjából, ugyanakkor kevesebb, mint 24 százalékuk szerint fontos a fogyasztókkal eltöltött idő, illetve csak mintegy 34 százalékuk szerint fontos az alkalmazottak képzése (Marketing Business, 1997a,b in: Hooley – Saunders – Piercy, 2004 p. 4).

¹ A cikk az azonos című disszertáció alapján született. Egyúttal szeretném kifejezni köszönetemet Kozulensemnek, Dr. Berács József egyetemi tanárnak a disszertáció megírása során nyújtott segítségéért.

Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a jelenlegi üzleti környezetben a vállalatok csak attitűd szinten foglalkoznak a marketinggel és a vevőkkel. A kutatási probléma jelentőségét és sürgősségét az is fokozza, hogy a marketing, mint vállalati funkció egyre több kritikát kap (Brady – Davis, 1993), mely szerint nem képes kifejezni a hasznosságát a vállalati érintettek felé (Doyle, 2000; Webster, 1997). Ennek hatására a Marketing Tudományos Intézet (Marketing Science Institute) a marketingteljesítmény-mérést felvette az elsődleges prioritást élvező projektjei közé (Marketing Science Institute, 2002), amely megsokszorozta a publikációk számát e témában (Bonoma – Clark, 1988; Garbi, 2002).

A teljesítményt meghatározó koncepciók

A vállalati teljesítmény mérésének nyomon követése és befolyásolása minden vállalat számára kiemelkedően fontos, ezáltal egy megfelelő teljesítmény-mérési rendszer alapvető feladata, hogy visszacsatolást nyújtson a vállalati célok eléréséről. A kutatás azt a kérdést járja körül, hogy a vállalati teljesítmény, illetve ennek mérése hogyan képzelhető el a marketingfunkció szempontjából (Berács – Kolos, 1993; Bonoma – Clark, 1988).

A marketing szerepe és a marketinggondolkodás megjelenése a marketingkonceptió bevezetésével kezdődött (Levitt, 1960), amelynek fejlődése során megkülönböztetünk funkcionális (McKitterick, 1957) és kulturális megközelítést. Az előbbi a marketingfunkció szerepének növekedését hozta magával, amely során a marketing egy kiszolgáló feladatkörből stratégiai jelentőségűvé lépett elő (Bauer – Berács – Kolos, 2001; Kotler, 1991). Az utóbbi, a kulturális megközelítés a piacorientáció fogalmán alapszik (Gray – Matgear – Matheson, 2000), amely mint üzleti menedzsmentfilozófia a piac igényeit kommunikálja a többi vállalati funkció felé.

Habár a marketing jelentősége sok esetben növekedett, a vállalaton belüli szerepe problematikusnak tekinthető, hogy nem fejlődtek ki azok az elméleti kapcsolódási pontok, amelyek megteremtették volna a kapcsolatot a pénzügyi menedzsmenttel és a felső vezetéssel (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998). Ennek oka a mérési komplexitásban keresendő, amelynek következménye, hogy a marketingtevékenységek valószínűleg alulfinanszírozottá válnak (Aaker – Jacobson, 1994 in: Srivastava – Shervani – Fahey, 1998), ugyanis a marketingtevékenységekre szánt összegeket a vállalatok nem befektetésként, hanem költségként kezelik (Morgan – Clark – Gooner, 2002). Amennyiben tehát a marketingnek a pénzügyi menedzsmenttel való

kapcsolata feltáratlan marad, akkor ez csökkenti a marketingfilozófiának a vállalati stratégiában betöltött szerepét (Srivastava – Shervani – Fahey, 1998).

A marketingnek – ennek eredményeként – elég jelentős paradigmaváltáson kell keresztülmennie, amely egy átfogó elmélet létrehozását sürgeti, amelyhez a feltételeket, azaz a vállalat külső és belső érintettjei közötti kapcsolatot a piacorientáció teremti meg (Slater – Narver, 1995). A marketingnek képesnek kell lennie arra, hogy az általa gyakorolt tevékenységek eredményeit, és ezek vállalati értékteremtésre való hatását bemutassa (Srivastava – Shervani Fahey, 1998), amely akkor lehetséges, ha az alapvető üzleti folyamatokat (core business process) áthatja a marketing-szemlélet és a marketingadatok (Srivastava – Shervani – Fahey, 1999). Ezt alapul véve Clark (1999) kifejti, hogy a marketingtevékenység, a piacorientáció és a marketing-erőforrások azok a tényezők, amelyek a marketingszemléletet és annak megvalósulását tükrözik, valamint a marketingteljesítmény szempontjából kiemelkedő szerepet játszanak.

Az egyik fontos kapcsolódási pont tehát az *erőforrás-elmélet*, amely explicite és impliciten is összefügg a piacorientációval (Day – Wensley, 1988; Fahy et al., 2000; Gray – Hooley, 2002; Narver – Slater, 1990), amelyek egymás komplementereinek tekinthetők (Day, 1994; Slater – Narver, 1995; Hooley – Saunders – Piercy, 2004; Hunt – Morgan, 1995; Lado et al., 1998). Az erőforrás témakörének kialakulása a közgazdaságtanban (Penrose, 1959) és a vezetéselméletben (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) gyökerezik, azonban a téma előfutára Penrose (1959) volt, aki kutatásával a vállalatok heterogenitását próbálta kimutatni az általuk használt erőforrások, eszközök (asset) és képességek (capability) alapján.

A stratégiai menedzsment alapelveiből kiindulva George Day (Day, 1994) foglalkozott először a marketing-erőforrások kérdésével, azaz az eszközök és képességek szisztematikus meghatározásával és mérésével (Day, 1994). A marketingszemlélet megjelenése azzal kezdődött, hogy Hooley, Greenley, Cadogan és Fahy (2002) összefoglalták az általuk fontosnak tartott erőforrásokat *piaci alapú erőforrások* (market-focused resources) név alatt, ahol a piacorientált szervezeti kultúra – azaz a piacorientáció – mellett ők is a marketingeszközöket és a marketingképességeket definiálják (Hooley et al., 2002). Hooley, Saunders és Piercy (1998) a *marketingeszközöknek* – mint vállalati adottságoknak – négy formáját határozták meg: *vevőalapú eszközök* (customer based assets); *elosztási csatorna* eszközei (supply chain assets); *belső eszközök* (internal assets) és szövetségalapú eszközök

(alliance-based assets). A *marketingképesség* pedig az a ragasztóanyag, amely az eszközöket összetartja, azaz lehetővé teszi azok hatékony piaci kihasználását (Day, 1994; Fahy et al., 2000; Hooley et al., 1999b), ezek típusai a *kívülről-befelé irányuló*, a *belülről-kifelé irányuló*, az *átkötő* és a *hálózati képességek*.

A marketingerőforrás-elmélet képviselői számos esetben vizsgálták az erőforrások vállalat teljesítményére gyakorolt hatását (Bharadway – Varadarajan – Fahy, 1993; Day – Nedungadi, 1994; Hunt – Morgan, 1995), és kijelentették, hogy a különböző erőforrások eltérő teljesítményhez vezetnek (Day, 1994; Hunt – Morgan, 1996). Az erőforrások tehát olyan, a vállalat által kontrollálható tényezőkombinációk, amelyek értéket képviselnek a fogyasztók számára, és segítenek a hatékonyság és az eredményesség elérésében (Collis – Montgomery, 1995; Prahalad – Hamel, 1990).

A *másik* kapcsolódási pont pedig a vállalati teljesítmény, amelynek két fontos alkotóelemét definiáljuk, a hatékonyságot és az eredményességet (Ambler et al., 2001; Armstrong – Baron, 1998; Bonoma – Clark, 1988; Broadbent, 1999; Misterek – Dooley – Anderson, 1992; Morgan – Clark – Gooner, 2002), amelyek szoros kapcsolatban állnak egymással (Hannan – Freeman, 1977). Az *eredményesség* (effectiveness) a vállalati céloknak való megfelelést jelenti, azaz a vállalati stratégiai céloknak megfelelően, „jó” dolgokat kell csinálni (*doing right things*) (Bonoma – Clark, 1988; Wimmer, 2000). Ez Drucker (1974) szerint a siker kulcsa. A *hatékonyság* (efficiency) pedig azt fejezi ki, hogy a *célok követését jól kell végezni* (*doing things right*), amely általában az input és az output egymáshoz való viszonyítását takarja (Bonoma – Clark, 1988 p. 3.).

A marketingnek a vállalaton belüli megjelenésével (marketingtevékenység, piacorientáció) és ennek teljesítményre gyakorolt hatásával számos kutatás foglalkozott (Bonoma – Clark, 1988; Hooley, 2000; Hooley – Berács, 1997; Hooley – Berács – Kolos, 1993; Hooley et al., 1999a; Hooley et al., 2000; Wind – Cardozo, 1974), ugyanakkor a hatékonyságra és az eredményességre való koncentráció megköveteli a koordinációt a célok és az erőforrások felhasználása között (Bonoma – Clark, 1988; Day – Wensley, 1988; Morgan – Clark – Gooner, 2002; Vorhies – Morgan, 2003).

A kutatás célja a fentiek tekintetében egy marketing szempontú vállalati teljesítményértékelési modell létrehozása, amely kimutatja a marketing szerepét és jelentőségét a vállalati teljesítményértékelési rendszerben. A cikk által tárgyalt elméletek összefoglalását és összekapcsolódási pontjait mutatja be az 1. ábra.

1. ábra

A teljesítménymérés koncepcionális modelljex



Ennek a három tényezőnek, a céloknak, az eredménynek és az erőforrásoknak az együttese alkotja a többdimenziós marketingteljesítmény-értékelési rendszert, amelynek vizsgálata a marketingnek a vállalaton belüli megjelenéséből (marketingtevékenység, piacorientáció, marketing-erőforrás) indul ki.

A célokon belül egyrészt a vállalati és a marketingcélokat és ezek összefüggéseit vizsgáljuk, másrészt a célokhoz kapcsolódó eredményeket (eredményesség), illetve a célokhoz kapcsolódó erőforrásokat. Továbbá, a vállalati eredményen belül a pénzügyi és nem-pénzügyi, illetve az objektív és szubjektív teljesítménymutatókat, valamint az eredménynek az erőforrásokhoz való viszonyát (hatékonyság) elemezzük. Az eredmények és a cél összefüggésének vizsgálatánál a teljesítménystandard, a mérési orientáció, a viszonyítási pont hatását vesszük figyelembe. A teljesítménystandard, azaz a mért változók fontossága, a mérési orientáció, azaz a pénzügyi, vevői, alkalmazotti és a piaci muta-

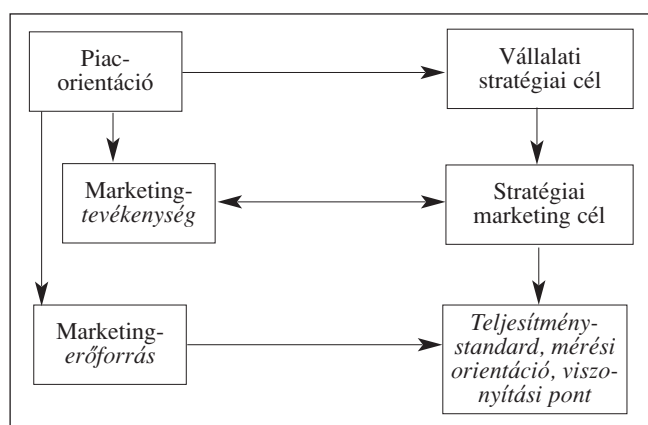
tószámok alkalmazása és a viszonyítási pont, azaz az elmúlt év és a versenytársakhoz való viszonyt értékeljük a modellben az eredménnyel együtt, azonban explicit módon nem jelennek meg.

Elméleti modell és hipotézisek

A kutatás alapját képező elméleti modellt a 2. ábra mutatja be, ahol az egyes elméleteken belüli koncepciók feltételezett ok-okozati összefüggéseit szemléltetjük. Ennek elemei a következők: piacorientáció, marketingtevékenység, vállalati és marketingcél, marketing-erőforrások, vállalati eredmény, és az ehhez kapcsolódó teljesítménystandard, mérési orientáció és viszonyítási pont. A modellben lévő kapcsolódási pontok, azaz a hatékonyság (erőforrás-eredmény), az eredményesség (cél-eredmény) és a célokhoz kapcsolódó erőforrások együttesen alkotják a többdimenziós marketingteljesítmény-értékelési modellt.

2. ábra

A többdimenziós marketingteljesítmény-értékelés elméleti modellje



A 2. ábra alapján a piacorientációnak közvetlen hatása van a marketingtevékenységre, a marketing-erőforrásokra és a vállalati stratégiai célokra, ahol ez utóbbi a marketingstratégiai célokon keresztül befolyásolja a teljesítményt. Az elméleti modell két fő gondolat köré csoportosítható, amelyből az egyik a marketingnek a piacorientáción, a marketingtevékenységeken, a stratégiai marketing céljain és a marketing-erőforrásokon keresztül megvalósuló hatása köré összpontosul. A marketing hozzájárulásán keresztül vizsgáljuk a teljesítményben bekövetkező változásokat, ahol azt feltételezzük, hogy azon vállalatok, amelyek esetében a marketing hatása nagyobb, magasabb teljesítményt érnek el. A másik gondolat az eredményesség és a hatékonyság közötti összefüggést elemzi, ahol a cél-erőforrás-eredmény kapcsolatot vesszük

részletesebben górcső alá. Ennek megfelelően a kutatás propozíciója a következő:

Azok a vállalatok, amelyek esetében a marketingnek jelentős befolyása van a vállalati kultúra (piacorientáció), a stratégiai szint (marketingstratégiai célok) és a taktikai szint által (marketingtevékenység) sokkal eredményesebbek és hatékonyabbak, mint azok a vállalatok, amelyek esetében a marketingnek gyenge vagy nincs súlya a szervezetben.

A 3. ábrán látható kibővített elméleti modellben a három terület egymásba kapcsolódik, amelyen belül a marketing-hozzájárulás a piacorientációt, a marketingtevékenységet, illetve a marketing-erőforrásokat (eszközök és képességek), a marketinghatékonyság az erőforrásokat és az eredményeket (pénzügyi, piaci vevői, alkalmazotti mutatószámok), a marketingeredményesség pedig a célokat, a marketingcélokat, illetve az eredményeket tartalmazza.

Az eredményeken belül ezen az ábrán nem tüntetjük fel külön a teljesítménystandardot, a mérési orientációt, illetve a viszonyítási pontot, ugyanis ezeket maguk a teljesítménymérő mutatószámok reprezentálják.

A piacorientáció és a marketingtevékenység

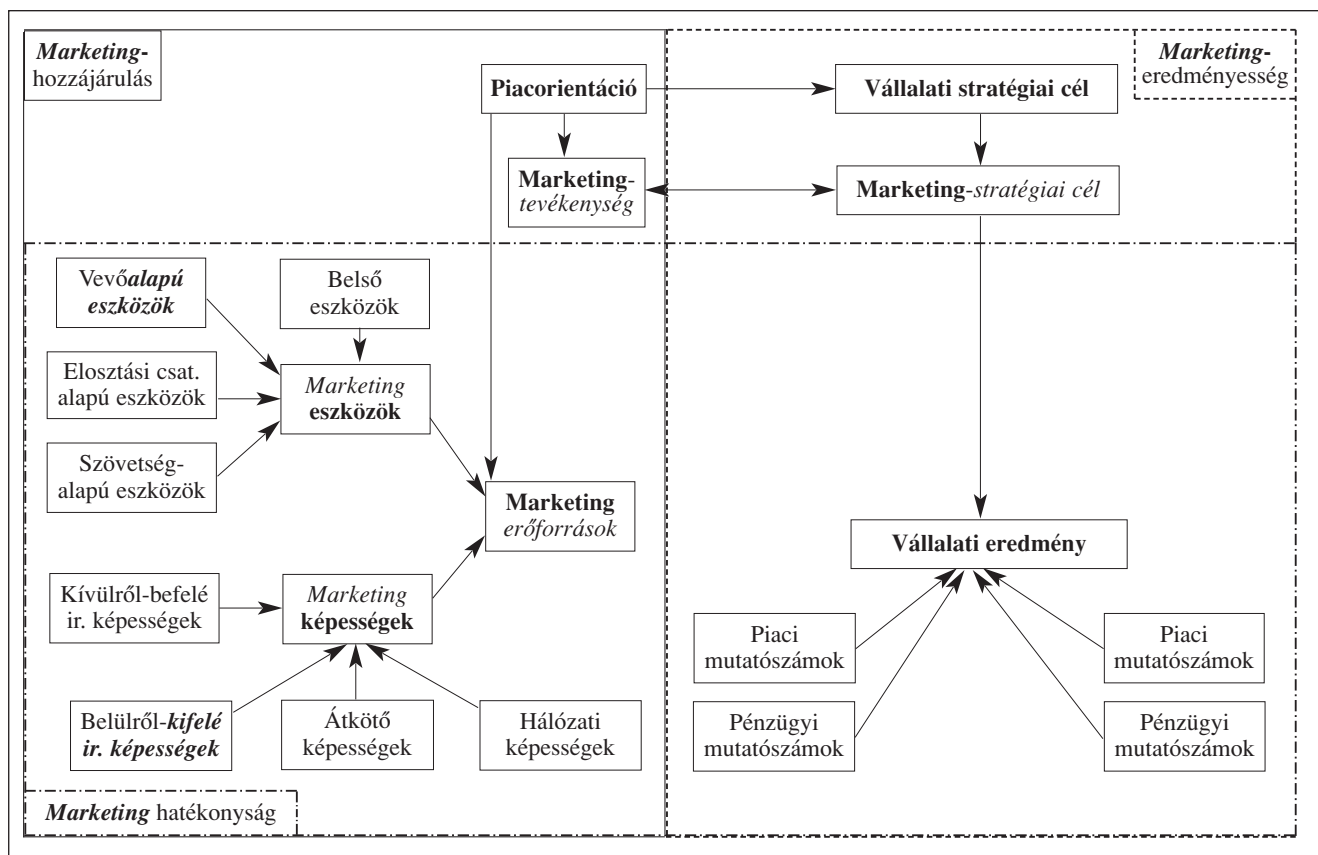
A marketingnek a vállalati teljesítményhez való hozzájárulása elsősorban azt jelenti, hogy feltárjuk a piacorientáció, a marketingtevékenység és a marketing-erőforrások hatását az egyes célokra, a vállalati eredményre, és a különböző teljesítmény-mutatószámokra. Ennek során négy hipotézist fogalmaztunk meg.

Az első hipotézis azt vizsgálja, hogy amennyiben a piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok a hosszú távú célokra koncentrálnak a rövid távú célok helyett. Számos szerző megállapította, hogy erős pozitív korreláció van az erős vállalati kultúra és a hosszú távú siker között (Kotter – Heskett, 1992), azonban a magyarországi kutatások azt támasztják alá, hogy a vállalatok a költségcsökkentés (Wimmer, 2002b) és hatékonyságnövelés mellett rövid távú stratégiai célokat követnek (Berács – Agárdi – Kolos, 1997).

H_{Mark1}: Amennyiben a vállalati piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok stratégiai célja a hosszú távú piaci térnyerés volt az elmúlt két évre, a túléléssel és a rövid távú nyereséggel szemben.

A második hipotézis a piacorientáció és a marketingtevékenység kapcsolatát vizsgálja, amellyel összefüggésben megállapítható, hogy a piacorientáció, mint vállalati kultúra mellett a marketingtevékenységek jelenléte elengedhetetlen a vállalatban. A kutatások azt bizonyították, hogy a vállalat marketingtevékenységét pozitívan befolyásolja a vállalat piac-

A többdimenziós marketingteljesítmény kibővített modellje



orientált gondolkodása (Berács et al., 2002), azaz a két tényező nem választható el egymástól (Gray et al., 1998; Matear et al., 2002).

H_{Mark2}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok (aggregált) marketingtevékenységi szintje magasabb, mint alacsony piacorientáció esetén.

A harmadik hipotézis a piacorientáció és az erőforrások kapcsolatát vizsgálja, amellyel összefüggésben az a feltételezésünk, hogy ezek a vállalati megközelítések habár ellentétes pólust képviselnek, szoros kapcsolatban állnak egymással. Ennek oka az, hogy a marketing-erőforrások számos olyan tényezőt tartalmaznak, amelyek a piacorientációval hasonlatos, a vállalat kifelé való irányultságát tükrözik. A magyarországi kutatások azt mutatták ki, hogy egyrészt a vállalatok a marketingeszközök terén találták leginkább versenyképesnek magukat, másrészt a marketingképességek közül az erős marketingmenedzsment és a humánmenedzsment-képességek voltak a leginkább jellemzők a vállalatok körében (Berács et al., 2003).

H_{Mark3}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok jelentősebb előnnyel rendelkeznek az erőforrások terén a versenytársakkal szemben, mint az alacsony piacorientációnál.

A negyedik hipotézis a piacorientáció és a vállalati eredmény összefüggésére koncentrál, amellyel kapcsolatosan számos kutatás bizonyította, hogy közvetlen pozitív szignifikáns kapcsolat van a piacorientáció és a teljesítmény között (Jaworski – Kohli, 1993; Hooley et al., 2003; Narver – Slater, 1990). Ezen belül is számos szerző a nem-pénzügyi mutatószámokra való hatását mutatta ki (Ambler et al., 2001; Dunn – Norburn – Birley, 1994; Jaworski, 1988), habár Narver és Slater szerint a teljesítmény és a piacorientáció közötti kapcsolat nem közvetlen (Narver – Slater, 1990).

H_{Mark4}: A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok magasabb teljesítményt érnek el a szubjektív önértékelésen alapuló fogyasztói elégedettség és lojalitás terén, mint az alacsony piacorientáció esetén.

Összefoglalva, a négy hipotézis során a piacorientációnak a célokkal, a marketingtevékenységgel, a teljesítménnyel és az erőforrásokkal való kapcsolatát vizsgáljuk.

A marketingeredményesség és -hatékonyság

A továbbiakban tekintsük át a marketinghatékonyság és az eredményesség összetevőit, azaz a célokat, az

erőforrásokat és teljesítményt, valamint az azokkal kapcsolatos hipotéziseket.

Stratégiai és marketingcélok

A céloknál arra keressük a választ, hogy a vállalat rövid, illetve hosszú távú gondolkodása, illetve marketingstratégiai céljai (támadó, illetve védekező) miként befolyásolják a vállalati eredményt, az erőforrások szintjét, illetve a marketingtevékenységüket.

A célokkal kapcsolatos 1a, 1b és 2 hipotézis azt vizsgálja, hogy a vállalatok eredményét, hogyan befolyásolja közvetlenül és a marketingcélokon keresztül (közvetetten) a vállalat stratégiai célja. Ez azt jelenti, hogy a különböző vállalati célokkal rendelkező vállalatok eltérő eredményeket érnek-e el, és hogy ezt befolyásolja-e a marketingstratégiai cél.

A magyar kutatások azt támasztják alá, hogy a magyar vállalatok céljai jelentős mértékben pénzügyi szemléletűek, azaz a rövid távú pénzügyi célokat részesítik előnyben (Berács – Kolos, 1993), s ez a szemléletmód a külföldi kutatások alapján is előtérbe kerül, amely tovább erősíti a vállalatok rövid távú gondolkodását (Eccles – Pyburn, 1992). Ennek megfelelően azt feltételezzük, hogy a hosszabb távra fókuszáló vállalatok magasabb teljesítményt érnek el, és hogy ebben a kapcsolatban a marketingstratégiai célok közvetítő szerepet játszanak.

H_{ca1a}: A hosszú távú piaci térnyerést, mint stratégiai célt követő vállalatok legfőbb marketingstratégiai célja az értékesítés folyamatos növelése.

H_{ca1b}: Azok a vállalatok, amelyek az értékesítés folyamatos növelésére koncentrálnak magasabb teljesítményt érnek el, mint a piaci pozíció megvédésére koncentráló vállalatok.

H_{ca2}: Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok, magasabb teljesítményt érnek el, mint azok, amelyek rövid távra fókuszálnak.

A harmadik hipotézis azt kívánja mérni, hogy a különböző marketingstratégiai célok befolyásolják-e a marketingtevékenység szintjét, ahol azt feltételezzük, hogy a támadó, növekedést, mint célt kitűző vállalatok összességében több marketingtevékenységet végeznek.

H_{ca3}: Az értékesítés folyamatos növelésével, mint stratégiai marketing céllal a vállalat által végzett marketingtevékenység szorosabb kapcsolatban áll, mint a többi marketingstratégiai céllal.

Végül a negyedik hipotézis azt vizsgálja, hogy a hosszú távra koncentráló vállalatok a versenytársakhoz képest előnyösebb helyzetben vannak az erőforrásaik terén, mint a rövid távú nyereségre koncentrálok.

H_{ca4}: Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok több erőforrással rendelkeznek a versenytársakhoz képest, mint a rövid távú nyereségre koncentrálok.

Marketing-erőforrások

A marketing-erőforrások két csoportját különböztetjük meg: az eszközöket és a képességeket, amelyek elsősorban a marketingteljesítmény mérése során kapnak szerepet. Az erőforrásokkal kapcsolatosan arra a kérdésre keressük a választ, hogy egyrészt mely eszközök és képességek, melyik teljesítménydimenzióhoz járulnak hozzá, másrészt a kiemelkedő/gyenge eredménnyel rendelkező vállalatok milyen erőforrásokkal rendelkeznek. Ezzel kapcsolatban csak egyetlen hipotézis került megfogalmazásra.

H_{erőf}: Azon vállalatok, amelyek – aggregált szinten – a versenytársakhoz képest előnyben vannak az erőforrásaikat tekintve, nagyobb teljesítményt érnek el, mint az erőforrásaikat tekintve hátrányban lévő vállalatok.

Marketingeredmény

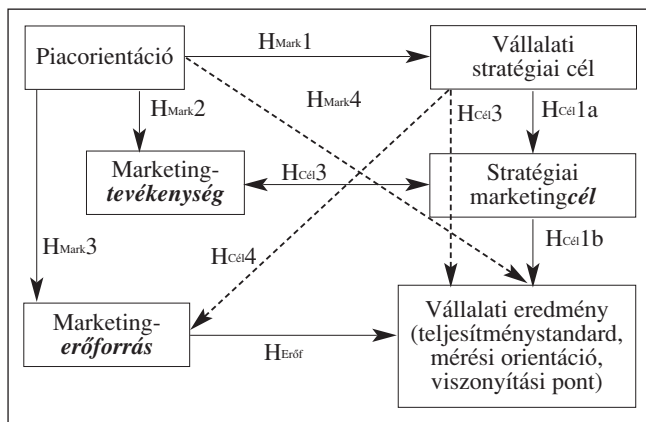
A marketingeredménnyel, mint függő változóval kapcsolatosan hipotézist nem állítottunk fel. Az elemzés során kitérünk a mutatószámok fontosságára, a közöttük lévő összefüggésekre, szubjektív és az objektív mutatószámok közötti kapcsolatra, valamint az eredményesség és a hatékonyság együttes kezelésére, azaz a többdimenziós marketingteljesítmény modelljének számítására és elemzésére.

Az elemzések során azt feltételezzük a kutatások alapján, hogy a teljesítmény-mutatószámok közül a pénzügyi mutatószámok használata gyakori (Berács – Kolos, 1993; Broadbent, 1999; Wimmer, 2002a) és a vevői mutatók használata igen ritka (Wimmer, 2002a). Ugyanakkor a vevői teljesítményt jobbnak ítélik meg a vállalatvezetők, mint a piaci és a pénzügyi teljesítményt (Wimmer, 2002b). Továbbá kimutatható, hogy a szubjektív, önértékelésen alapuló és az objektív mutatószámok között magas a korreláció (Dess – Robinson, 1984; Hart – Banbury, 1994; Venkatraman – Ramamurthy, 1986).

A marketingteljesítmény értékelése során vizsgáljuk az eredményességet és a hatékonyságot, amely az azonos stratégiai céllal rendelkező vállalatok elemzését jelenti. Ez alapján megállapítható, hogy egy vállalat jobb eredményt ért-e el, illetve, hogy ehhez mennyi erőforrást használt fel (hatékonyság), amely segítségével a kiválóan és a gyengén teljesítő vállalatok azonosíthatók. A megfogalmazott hipotéziseket összefoglalóan a 4. ábra mutatja be.

4. ábra

A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modellje – a megfogalmazott hipotézisekkel



Az empirikus kutatás módszertana

A kutatási háttér bemutatása

A kelet-közép-európai rendszerváltás során a piacgazdaságot építő országok iránt „megrőtt a kereslet” a nyugati országok kutatói részéről, s ennek szellemében csatlakozott 1991-ben az akkori Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszéke az Aston Egyetem (Birmingham, Egyesült Királyság) kutatási programjához. A kutatási programnak 1991 óta három hulláma volt – Dr. Berács József vezetésével – 1992-ben, 1996-ban és 2000-ben, amelyek közül a jelen kutatás során a 2000. évi felmérés adataira támaszkodtunk (OTKA nyilvántartási szám T030028). A cikk, a kutatási program harmadik hullámának, mint a legaktuálisabb kutatásnak a kvantitatív módon összegyűjtött adatait használja másodelemzés céljából a felállított elméleti koncepciók igazolására (részletebben lásd Berács – Keszei – Sajtos, 2001).

A kutatási terv

A kutatás kvalitatív, feltáró fázisa

Mivel kutatásunk egy nemzetközi kutatás részét képezte, amelynek alapja részben az előző hullámokra épülő, ugyanakkor számos új elemet tartalmazó standard kérdőív volt, ezért a kérdőív összeállítását kettős cél vezérelte: a nemzetközi, országok közötti összehasonlíthatóság, illetve a helyi sajátosságok figyelembevétele.

Kutatásunk előkészítő fázisában a kérdőív angol nyelvről magyarra történő fordítása után a kérdőív tesztelése során 16 vállalati menedzsert kérdeztünk meg személyes interjú keretében, ahol a kutatás alapsokaságát azon vállalatok alkották, amelyek 2000-ben

húsz főnél több alkalmazottal rendelkeztek. A megkérdezett 16 menedzser 8 vállalat (Braun Union, Dréher Sörgyárak, L’oreal, Vivendi Telekom, Aranypók, PICK Szeged, Pantel és Matáv) felső vezetésébe tartozott, azaz vállalatonként 2-2 alkalmazottat kérdeztünk meg. A kvalitatív kutatás során meg kellett találni azt a válaszadót, akinek fontos ismeretei vannak a vállalatról és környezetéről (John – Reves, 1982), ezért választottuk a vállalat vezetőjét és a marketingvezetőt. A vállalati mélyinterjúk elsődleges célja a kérdőív értelmezése volt, és annak kitöltése során tapasztalt főleg értelmezési hibák kiszűrése. Az interjúk vállalati szinten történtek, és időtartamuk 60-90 perc között változott.

A kutatás kvantitatív fázisa

A mintavétel módszereként véletlenszerű rétegzett mintavételt alkalmaztunk, ahol a rétegekhez ismérvek a foglalkoztatottak száma és az ágazat volt. A fentebb említettek alapján alapsokaságnak az összes Magyarországon bejegyzett és működő vállalkozásokat tekintettük, amelyek egy szűrőfeltétellel rendelkeztek, húsz főnél több alkalmazottal foglalkoztattak. A kutatás alapsokaságát a Magyarországon működő, mintegy 14 000 vállalatból választottuk ki, társasági formától, tulajdontól függetlenül, amelyből 3000 vállalatot választottunk ki tervezett mintaként. Az alapsokaságunk meghatározásánál és a minta kiválasztásánál nem vettük figyelembe a húsz fő alatti kategóriákat a kutatási tervünkben meghatározott feltételeknek megfelelően. A minta kiválasztásakor az Infoselect céges adatbázisát használtuk, mint mintavételi keretet, amely a KSH által nyilvántartott cégek 70 százalékát tartalmazta.

A megkérdezés során 3000 kérdőívet küldtünk ki a válaszadóknak – három hullámban – egy hetes eltérésekkel amely során a telefon – levél – telefon módszerrel alkalmaztuk (Malhotra, 1999). A kutatás lezárása után 572 darab kérdőív érkezett vissza, amely 19 százalékos visszaérkezési aránynak felel meg. Habár a mintavételi keretbe csak a húsz főnél több alkalmazottal foglalkoztatott cégek kerültek be, 37 kérdőív olyan cégektől érkezett vissza, amelyek húsz főnél kevesebbet foglalkoztatnak, illetve 17 nem adta meg az alkalmazottainak a számát, ennek ellenére ezeket a cégeket bevontuk a vizsgálatunkba.

A kutatás során alkalmazott minta (aktuális minta) úgy jött létre, hogy a részvénytársaságot, mint vállalati formát kizártuk a vizsgálatunkból, s ez a minta elemszámot 572-ről 449-re csökkentette. A mintánkban több iparágat elemzünk annak érdekében, hogy növeljük a megfigyelt varianciát, és a modell általánosíthatóságát (Samiee – Anckar, 1998). Ennek oka az, hogy

a vállalatok pénzügyi eredményeinek különbségei kisebb részben iparági, nagyobb részben pedig vállalati eltérésekre vezethetők vissza, vagyis az iparági eltéréseket a cégek közötti eltérések dominálják (Hunt, 2001).

A modellben használt változók bemutatása

A *piacorientáció* tekintetében a Narver és Slater-féle (1990) többtételes skálát (MKTOR) alkalmaztuk, amely három elméleti konstrukció köré csoportosítható: fogyasztói orientáció, versenytárs orientáció, funkciók közötti koordináció. A válaszadókat arra kértük, hogy egy hétfokozatú skálán (1=egyáltalán nem jellemző; 7=teljes mértékben jellemző) értékeljék, hogy az adott állítások jellemzőek-e vállalatukra.

A *marketingtevékenység* területén 22 változóval fedtük le a marketing egyes területeit, amelyek a következők voltak: piackutatás, termék/szolgáltatás kínálat, márkázás, újtermék-fejlesztés, kapcsolati marketing, szervezeti marketing, árazás, elosztás, kommunikáció, beszállítói kapcsolatok. A válaszadókat arra kértük, hogy egy ötfokozatú skálán ítélik meg, hogy az egyes állítások milyen mértékben jellemzőek a szervezetükre, ahol az 1-es jelentette, hogy egyáltalán nem jellemző, míg az 5-ös pedig, hogy teljes mértékben jellemző.

A *stratégiai célok* a vállalatok gondolkodási időtávját modellezték, amellyel kapcsolatban a vállalatoknak három válaszlehetőségük volt arra vonatkozólag, hogy mi volt az elmúlt két évben – a megkérdezés időpontjától számítva – a stratégiai céljuk: a túlélés, a rövid távon nagy nyereség, illetve a hosszú távú piaci térnyerés. A stratégiai céllal kapcsolatos kérdést nominális skálán mértük és a válaszadóknak a három válaszlehetőség közül kellett egyet választaniuk. A marketing stratégiai céllal kapcsolatban három kérdést fogalmaztunk meg, a jelenlegi stratégiai pozíció megvédése, az értékesítés folyamatos növelése, és az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében, amelyeket egy ötfokozatú skálán mértük (1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző).

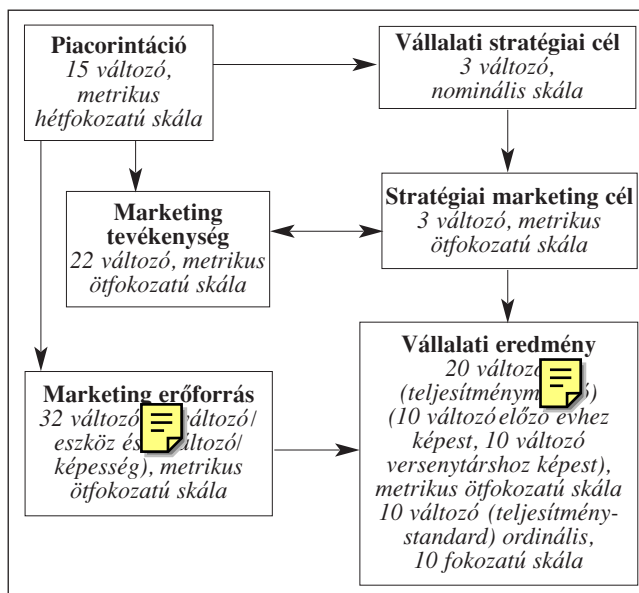
A *marketing-erőforrások* az eszközöket és a képességeket tartalmazzák, amelyeknek 4-4 alcsoportját különböztetjük meg. Az eszközök négy típusa: *vevőalapú eszközök* (customer based assets); *elosztási csatorna eszközei* (supply chain assets); *szövetségalapú eszközök* (alliance-based assets); és *belső eszközök* (internal assets). A képességek négy típusa: a belülről-kifelé irányuló, a kívülről-befelé irányuló, az átkötő és a hálózati képességek. Az egyes eszköz- és képességtípusok 4-4 változót tartalmaznak, azaz összesen 32 változót. A változókat ötfokozatú intervallumskálán mér-

tük a legfőbb versenytárhoz viszonyítva (1=teljes mértékben a versenytárs előnye, 5=teljes mértékben a vállalat előnye).

A *marketingeredmény* tekintve a teljesítménymutatókat, a teljesítménystandardot, a mérési orientációt és a viszonyítási alapot vizsgáljuk. A teljesítménymutatók elemzését három szinten (fontossági sorrend, versenytárhoz és előző évhez viszonyított) végezzük el. A fontosságot, mint teljesítménystandardot egy ordinális skálán, míg a versenytárhoz és az előző évhez való viszonyítást – mint viszonyítási pontot – pedig önértékelésen alapuló, ötfokozatú intervallumskálán értékelték a válaszadók (1=alacsonyabb, mint a fő versenytársak teljesítménye (alacsonyabb, mint az előző pénzügyi év teljesítménye), 5=magasabb, mint a fő versenytársak teljesítménye (magasabb, mint az előző pénzügyi év teljesítménye)). A mérési orientáció tekintetében a mutatók között a pénzügyi teljesítmény (profit, haszonkulcs, befektetés megtérülés), piaci teljesítmény (értékesítési volumen, piacrészesedés) a vevői (fogyasztói elégedettség és hűség), az alkalmazotti mutatószámok (munkavállalói elégedettség, és megtartás, munkahelyteremtés) szerepelnek (5. ábra).

5. ábra

A többdimenziós marketingteljesítmény elméleti modellje a konstrukciók mérésének tükrében



Az adatbevitel során elvégeztük az adattisztítást², a korai és a késői válaszadók válaszainak összevetését (Armstrong – Overton, 1977). Az adatbázisban lévő hiányzó adatokat a maximális valószínűség (maximum

² A kiugró értékek (3.5 szórásra az átlagtól) kizárására nincs egyértelmű szabály a szakirodalomban, ezért a kutatásunkban nem zártuk ki ezeket az értékeket, ugyanis ez hozzájárul a korreláció növeléséhez (Hair et al., 1998).

likelihood, ML) becslési eljárás segítségével pótoltuk (imputation), ezen belül pedig az elvárás maximalizáció (EM, expectation maximisation) technikával (Fichman – Cummings, 2003; Peters – Enders, 2002).

Az adatelemzés során először az egy- és többváltozós elemzéseket végeztük el (SPSS 11.0), illetve a teljes elméleti modell vizsgálatára a strukturális egyenlőségek modelljét (Structural Equation Modelling, SEM) alkalmaztuk (Diamantopoulos – Siguaw, 2000; Hair et al., 1998), amely során az AMOS 4.0 programcsomagot használtuk (Arbuckle, 1997).

Elemzés és következtetések

A továbbiakban összefoglaljuk a kutatás fő következtetéseit, amelyben a marketinggel, a célokkal, az erőforrásokkal, a teljesítménnyel, majd az egész modellel, illetve az azokra felállított hipotézisekkel kapcsolatos következtetésekkel foglalkozunk.

A marketing területén két tényezővel foglalkoztunk, a *piacorientációval* és a *marketingtevékenységgel*. A *piacorientáció* konstrukciójának elemzésekor megállapítottuk, hogy a Narver – Slater-féle struktúra az adatok alapján nem igazolható, és hogy a konstrukciót felépítő tényezőkből a vevőorientáció a domináns. Továbbá kimutatható volt, hogy a piacorientáció közvetett és a közvetlen módon is hatással van a szubjektív önértékelésen alapuló teljesítményre. A *marketingtevékenység* terén a marketingkutatás, a márkázás, az újtermék-fejlesztés, a szervezeti marketing, a kommunikáció és a kapcsolattartás határozzák meg leginkább a marketingtevékenységet. Ezek valószínűleg azok a tevékenységek, amelyek a vállalatvezetők fejében a marketinghez kapcsolódnak, míg az elosztás és az árazás kérdései nem kötődnek a marketinghez. A kutatás eredményei alapján úgy tűnik, hogy a marketing szerepe attitűd szinten jelentős, azonban gyakorlati megvalósítása gyakran elmarad, illetve, ezzel összhangban a vállalatok felülbecsülik az általuk végzett marketingtevékenységeket. Összességében a kutatás bizonyította a marketingnek a vállalati területekhez való hozzájárulását, amelyet az 1. táblázatban bemutatott hipotézisek is alátámasztanak.

A célok terén a vállalati és a marketingstratégiai célokat elemeztük.

A vállalati stratégiai célokkal kapcsolatosan azt találtuk, hogy a vállalatok jelentős része a túlélésért, illetve a hosszú távú térnyerésért küzd, és a rövid távú nyereségre koncentráló aránya igen alacsony volt, míg a stratégiai marketing célok közül a pozíció megőrzése és a folyamatos növekedés az elsődleges. A stratégiai célok közül a hosszú távú piaci térnyerésnek az értékesítés folyamatos növelésével (stratégiai marketing cél) van kapcsolata, és ezen keresztül összefügg a teljesítménnyel, azonban a stratégiai célnak a teljesítményre való közvetlen hatása sokkal erősebb. Továbbá az adatok azt támasztották alá, hogy az értékesítés folyamatos növelésére koncentráló vállalatok több marketingtevékenységet végeznek.

A 2. táblázat a hipotéziseket foglalja össze, amelyek közül részben elfogadtuk a stratégiai célnak a teljesítményre való hatását a marketingcélokon keresztül, ugyanakkor nem bizonyult igazolhatónak a közvetlen stratégiai cél – magasabb teljesítmény, illetve a stratégiai cél – erőforrás kapcsolat abban a tekintetben, hogy a rövid és a hosszú távra koncentráló között nincs különbség az elért teljesítményben, illetve erőforrásokban.

1. táblázat

A piacorientációval kapcsolatos hipotézisek

Hipotézis	Státusz
H _{Mark1} : Amennyiben a vállalati piacorientáció szintje magas, akkor a vállalatok stratégiai célja a hosszú távú piaci térnyerés volt az elmúlt két évre, a túléléssel és a rövid távú nyereséggel szemben.	Elfogadva
H _{Mark2} : A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok (aggregált) marketingtevékenységének szintje magasabb, mint a piacorientáció alacsony szintje esetén.	Elfogadva
H _{Mark3} : A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok jelentősebb előnnyel rendelkeznek az erőforrások terén a versenytársakkal szemben, mint az alacsony piacorientáció esetén.	Elfogadva
H _{Mark4} : A piacorientáció magas szintje esetén a vállalatok magasabb teljesítményt érnek el a szubjektív önértékelésen alapuló fogyasztói elégedettség és lojalitás terén, mint az alacsony piacorientáció esetén	Elfogadva

2. táblázat

A célokkal kapcsolatos hipotézisek

Hipotézis	Státusz
H _{Cel1a} : A hosszú távú piaci térnyerést, mint stratégiai célt követő vállalatok legfőbb marketing stratégiai célja az értékesítés folyamatos növelése.	Részben elfogadva
H _{Cel1b} : Azok a vállalatok, amelyek az értékesítés folyamatos növelésére koncentrálnak magasabb teljesítményt érnek el, mint a piaci pozíció megőrzésére koncentráló vállalatok.	Részben elfogadva
H _{Cel2} : Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok, magasabb teljesítményt érnek el, mint azok, akik a rövid távra fókuszálnak.	Elutasítva
H _{Cel3} : Az értékesítés folyamatos növelésével, mint stratégiai marketing céllal a vállalat által végzett marketingtevékenység szorosabb kapcsolatban van a többi marketingstratégiai céllal.	Elfogadva
H _{Cel4} : Az elmúlt két évre a hosszú távú térnyerést, mint stratégiai célt kitűző vállalatok több erőforrással rendelkeznek a versenytársakhoz képest, mint a rövid távú nyereségre koncentráló.	Elutasítva

Az erőforrások terén a vállalatok az eszközök közül a vevőalapú eszközökben vélik jobbnak magukat a versenytársaikhoz képest, míg legkevésbé a belső eszközök és a stratégiai alapú eszközök terén. Ez utóbbiak közül a szabadalmak, a licencek, a know-how-k, az információrendszerek és a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférésben érzik hátrányban magukat. A képességek közül a vállalatvezetők véleménye szerint a vállalataik a kívülről-befelé irányuló képességeik terén vannak előnyben, míg a belülről-kifelé irányuló képességek terén a legkisebb a versenyelőnyük, amely alátámasztja Berács et al. (2003) kutatási eredményeit. Általában megállapítható, hogy azoknak a tényezőknek van nagyobb hatása, amelyekben a vállalatok kevésbé látják magukat előnyös helyzetben (belső és szövetségalapú eszközök és belülről-kifelé irányuló képességek).

A hatékonyság terén megállapítható volt, hogy az egyes eszköztípusok különböző teljesítményelemekre vannak hatással, ahol a vevőalapú eszközök a vevői, a belső eszközök a pénzügyi, az elosztási lánc eszközei a fogyasztói és a piaci eredményre gyakorolnak pozitív szignifikáns hatást, míg a szövetségalapú eszközök az alkalmazottira negatív. Ugyanakkor a képességeket tekintve a kívülről-befelé irányuló és az átkötő képesség pozitív, a belülről-kifelé irányuló képesség pedig negatív hatással van a vevői teljesítményre, viszont pozitívvá a piacra, továbbá a hálózati képesség szignifikánsan hat az alkalmazottira. Ez azt jelenti, hogy az erőforráselőnyvel rendelkező cégek magasabb teljesítménnyel rendelkeznek (3. táblázat), ugyanakkor kimutatható volt az is, hogy az erőforrások közül az eszközök közvetlenül befolyásolják a teljesítményt, míg a képességek csak áttételesen az eszközökön keresztül, ugyanis közvetlenül negatív hatással vannak a teljesítményre. A legjelentősebb eredmény, hogy míg az egyes eszközök eltérő teljesítménydimenziókhoz, addig a képességek jelentős része a vevői teljesítményhez kapcsolódik (3. táblázat).

A teljesítmény terén a vállalatok a pénzügyi és piaci mutatókat tartják a legfontosabbnak, majd ezt követik a vevői és az alkalmazotti mutatók. Úgy tűnik, hogy a piaci mutatók a pénzügyiekkel, valamint a vevői, az alkalmazotti mutatókkal mutatnak szoros összefüggést, azonban a pénzügyi mutatószámok dominanciája magával vonja a nem-pénzügyi mutatószámok hát-

térbe szorulását. Ez azt jelenti, hogy a pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatószámok között van egy jelentős átváltás, amely az előző évhez viszonyított teljesítménymutatók elemzése esetén még inkább kimutatható. A vevői teljesítmény esetében a vállalatok jobbnak ítélik meg magukat, és habár a magyarázott variancia szempontjából a pénzügyi és a piaci mutatók a meghatározók, mégis alacsonyabbra értékelik a teljesítményüket ezekben a dimenziókban. Nem volt igazolható, hogy az objektív és a szubjektív mutatószámok összefüggnek, kivéve a rövid távú nyereség esetében, ugyanakkor meglepő eredmény, hogy a hosszú távú nyereségre törekvők esetében a profit alacsonyabb, mint a másik két stratégiai célt követő esetében, amelynek háttérében az állhat, hogy ezek a vállalatok a saját növekedésükbe fektetnek be.

Az eredményesség tükrében a rövid távú célokat kitűző vállalatok jobban teljesítenek, mint a hosszú távra koncentrálók mind összességében, mind pedig a pénzügyi és az alkalmazotti aspektusban, ugyanakkor a hosszú távú célokat kitűző vállalatok jobbak a piaci teljesítményben. Továbbá kimutatható volt, hogy a rövid távú célokat követő vállalatok az előző évhez képest szignifikánsan jobb eredményt értek el, mint a másik két célt kitűző vállalatok. A túlélés és a másik két stratégiai célt követő vállalatok között szignifikáns különbség van a teljesítményt tekintve, azonban ez a különbség jelentősebb a piaci és a pénzügyi mutatók esetében és kisebb a fogyasztói és az alkalmazotti teljesítmény terén. Ez azt jelentheti, hogy az utóbbi két mutatószám típus esetében a túlélésre törekvők is úgy vélték, hogy ezekben a dimenziókban jobban teljesítenek, ami alapján valószínűsíthető, hogy a túlélésre törekvő vállalatok is hajlamosak túlbecsülni a vevői és alkalmazotti mutatókat.

A teljes modell elemzése során a modell illeszkedését bizonyítani tudtuk, amelynek keretében sikerült kimutatni a piacorientációnak a stratégiai célra, a stratégiai marketingcélra, a marketingtevékenységre, az erőforrásra és a teljesítményre való közvetlen hatását. Megállapítottuk, hogy a piacorientáció és a marketingtevékenység viszonyában, ha az előbbi dominál, akkor a vállalatok a pozíciójuk megőrzésére törekkenek, míg fordított esetben növekedésorientáltak, mindazonáltal a kettő együttese a hosszú távú gondolkodást támogatja. Továbbá sikerült kimutatni, hogy a marketingstratégiai célok súlyának növekedésével egyre fontosabbá válnak a vevői mutatók, mindazonáltal a marketingcélok nem bizonyultak jó mediátornak a stratégiai célok és a teljesítmény között. Az erőforrások és a teljesítmény közötti erős össze-

3. táblázat

Az erőforrással kapcsolatos hipotézis

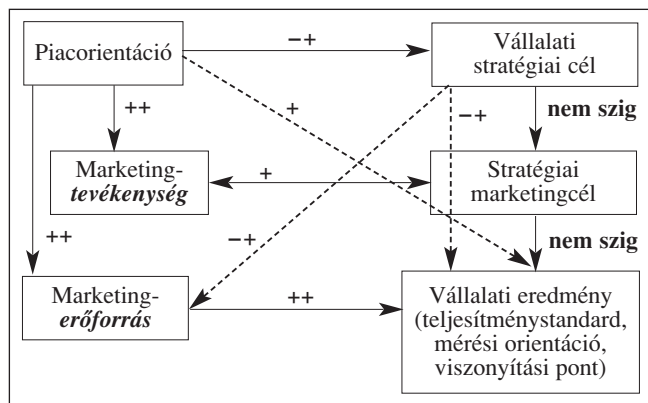
(H ₅ ^{erős} : Azon vállalatok, amelyek – aggregált szinten – a versenytársakhoz képest előnyben vannak az erőforrásaikat tekintve, magasabb teljesítményt érnek el, mint az erőforrásaikat tekintve hátrányban lévő vállalatok.)	Elfogadva
--	-----------

függés azt bizonyítja, hogy a vállalatok adottságaik és képességeik révén jobb teljesítmény elérésére képesek.

Végül a kutatás eredményeinek összefoglalásaként követő összefüggéseket állapíthatjuk meg (6. ábra), amelyekre a szakirodalomban is találtunk megerősítést.

6. ábra

A többdimenziós marketing-teljesítményértékelés elméleti modelljének tesztelése



Megállapítható, hogy a piacorientációnak jelentős hatása van az önértékelésen alapuló teljesítményre (Deshpande – Farley 2004), ahol az elégedettség és a lojalitás jó teljesítmény-mutatószámoknak bizonyultak, ha a piacorientáció kiterjesztéséről van szó (Homburg – Pflesser, 2000). Ennek fordított hatását is alá tudtuk támasztani, azaz a sikeres vállalatok marketingorientáltsága és agresszivitása bizonyítható volt (Shaw, 2000). Továbbá úgy tűnik, a marketing szerepe sokszor attitűd jellegű, és minden ami a piaci információkon alapszik és kívülről kerül a vállalatba valamelyest szubjektívebb megítélés alá esik, és a vállalatok jobbnak vélik magukat ezekben a dimenziókban, míg például a pénzügyi tényezők vagy a belső eszközök terén nem gondolják, hogy lenne előnyük a versenytársakkal szemben.

A magas teljesítményű vállalatok minden egyes dimenzióban jobb eredményt értek el (Shaw, 2000), ugyanakkor valószínűsíthető, hogy felülbecsülik a teljesítményüket azokban a dimenziókban, amelyeket kevésbé tudnak kontrollálni (Wimmer, 2002b). Valószínűsíthető, hogy habár a mutatószámok használatát nem kérdeztük, azonban ezek fontossága szoros kapcsolatban áll a használatával (Demeter, 2002). A sikeres vállalatok kevésbé a túlélésre (Shaw, 2000), mint inkább a hosszú távú célokra koncentrálnak, ugyanakkor csak korlátozott mértékben sikerült bizonyítani, hogy nagyobb teljesítményt érnek el, mint a rövid távra koncentráló vállalatok. Nem egyértelműen sikerült bizonyítani, hogy a vállalatvezetők értékelése össz-

hangban áll az objektív pénzügyi eredményekkel (Chikán – Czakó, 2002b), mint az objektív és a szubjektív pénzügyi adatok összefüggése is csak némely esetben valósult meg (Dess – Robinson, 1984; Hart – Banbury, 1994; Venkatraman – Ramanujam, 1986).

Ez alapján levonható az a végső következtetés, hogy a marketing szerepét a vállalatok elismerik, szerepe megkérdőjelezhetetlen a vállalati kultúrában, tevékenységekben és eredményekben. A vállalatoknak tehát arra kell törekedniük, hogy ez minél tudatosabban jelenjen meg a vállalati stratégiai tervezés során, amely kihatással van a felső vezetés területére érinti, ugyanakkor a vállalati funkciók közötti kapcsolódási területek fejlesztésére is.

Felhasznált irodalom

Aaker, D. A. – Jacobson, R. (1994): 'The Financial Information Content of Perceived Quality', *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 191-201.

Achrol, R. S. (1990): 'Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments', *Journal of Marketing*, vol. 55, pp. 77-93.

Ambler, T. – Kokkinaki, F. – Puntoni, S. – Riley, D. (2001): 'Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics', London Business School, London

Arbuckle, J. (1997): 'AMOS Users' Guide Version 3.6.' Smallwaters Corporation. (1-56827-125-5)

Armstrong, M. – Baron, A. (1998): *Performance Management*, Institute of Personnel and Development, London

Armstrong, J. S. – Overton, T. S. (1977): 'Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys', *Journal of Marketing Research*, vol. 14, pp. 396-402.

Barney, J. (1991): 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

Bauer, A. – Berács, J. – Kolos, K. (2001): 'A marketingszervezet megjelenése a magyar vállalatok körében', Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest

Berács, J. – Agárdi, I. – Kolos, K. (1997): 'A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék, Budapest pp. 61.

Berács, J. – Bauer, A. – Kenesei, Z. – Kolos, K. (2002): *Marketing és versenyképesség egy változó világban*, In: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban* (Chikán, A., Czakó, E. – Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest.

Berács, J. – Hooley, G. J. – Sajtos, L. – Keszey, T. (2003): 'Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése', *Veze-téstudomány*, vol. 36, pp. 2-14.

Berács, J. – Keszey, T. – Sajtos, L. (2001): 'A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben (OTKA T030028)', Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest pp. 177.

Berács, J. – Kolos, K. (1993): 'A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben (Egy reprezentatív kutatás eredményei)', Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing Tanszék, Budapest.

Bharadway, S. P. – Varadarajan, P. – Fahy, J. (1993): 'Sustainable Competitive Advantage in service industries: a conceptual model and research propositions', *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 83-99.

- Bonoma, T. V. (1985): *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, Free Press, New York.
- Bonoma, T. V. – Clark, B. H. (1988): *Marketing Performance Assessment*, Harvard Business School Press, Boston, Boston, Massachusetts
- Brady, J. – Davis, I. (1993): 'Marketing's Mid-Life Crisis', *The McKinsey Quarterly*, vol. 2, pp. 17-28.
- Broadbent, M. (1999): *Measuring Business Performance*, Chartered Institute of Management Accountants, London
- Chikán, A. – Czakó, E. (2002b): A vállalati versenyképesség alakulása az 1990-es évek második felében – Helyzetkép és Tanulságok, In: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban* (Chikán, A., Czakó, E. – Zoltayné Paprika, szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest
- Clark, B. H. (1999): 'Marketing Performance Measures: History and Interrelationships', *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 711-732.
- Collis, D. J. – Montgomery, C. A. (1995): 'Competing on resources: Strategy in the 1990's', *Harvard Business Review*, vol. July/August, pp. 118-128.
- Day, G. S. (1994): 'The Capabilities of Market-driven Organizations', *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 37-52.
- Day, G. S. – Nedungadi, P. (1994): 'Managerial Representations of Competitive Advantage', *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 31-44.
- Day, G. S. – Wensley, R. (1988): 'Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority', *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 1-20.
- Demeter, K. (Ed.) (2002): *A termelés jellemzői Magyarországon az ezredfordulón*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Deshpande, R. – Farley, J. U. (2004): 'Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, pp. 3-22.
- Dess, G. G. – Robinson, R. (1984): 'Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. The Case of the Privately-held Firms and Conglomerate Business unit', *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.
- Diamantopoulos, A. – Siguaw, J. A. (2000): *Introducing LISREL*, SAGE, London
- Donnellom, A. (1993): 'Crossfunctional teams in Product Development: Accomodating the Structure to the Process', *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, pp. 377-392.
- Doyle, P. (2000): *Value-Based Marketing*, Marketing strategies for corporate growth and shareholder value, John Wiley & Sons, Chichester.
- Drucker, P. F. (1974): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York.
- Dunn, M. – Norburn, D. – Birley, S. (1994): 'The Impact of Organizational Values, Goals and Climate on Marketing Effectiveness', *Journal of Business Research*, vol. 30, pp. 423-433.
- Eccles, R. G. – Pyburn, P. J. (1992): 'Creating a Comprehensive System to Measure Performance', *Management Accounting*, vol. October, pp. 41-44.
- Fahy, J. – Hooley, G. J. – Cox, A. J. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (2000), 'The development and impact of marketing capabilities in Central Europe', *Journal of International Business Studies*, vol. 31, pp. 63-81.
- Fichman, M. – Cummings, J. N. (2003): 'Multiple imputation for missing data: Making the most of what you know', *Organizational Research Methods*, vol. 6, pp. 282-300.
- Garbi, E. (2002): 'Alternative Measures of Performance for E-Companies: A Comparison of Approaches', *Journal of Business Strategies*, vol. 19, pp. 1-17.
- Gray, B. J. – Hooley, G. J. (2002): 'Market orientation and service firm performance – a research agenda', *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 980-989.
- Gray, B. J. – Matear, S. M. – Boshoff, C. – Matheson, P. K. (1998): 'Developing a better measure of market orientation', *European Journal of Marketing*, vol. 32, pp. 884-903.
- Gray, B. J. – Matear, S. M. – Matheson, P. K. (2000): 'Improving the performance of hospitality firms', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, pp. 149.
- Hair, J. F. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L. – Black, W. C. (1998): *Multivariate Data Analysis*, Macmillan, New York
- Hannan, M. T. – Freeman, J. (1977): 'Obstacles to Comparative Studies', In *New Perspectives in Organizational Effectiveness* (Goodman, P. S. és Pennings, J. M., szerk.) Jossey-Bass, San Francisco, pp. 106-131.
- Hart, S. – Banbury, C. (1994): 'How Strategy-Making Process Can Make a Difference', *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 251-270.
- Homburg, C. – Pflesser, C. (2000): 'A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes', *Journal of Marketing Research*, vol. 37, pp. 449-463.
- Hooley, G. J. (2000): A versenyelőnyt jelentő pozicionálás In *Marketing mint a gazdaság hajtóereje* (szerk. Bauszserk, Bauer, A. és Berács, J.) Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék, Budapest
- Hooley, G. J. – Berács, J. (1997): 'Marketing Strategies for the 21st Century: Lessons from the top Hungarian companies', *Journal of Strategic Marketing*, vol. 5, pp. 143-165.
- Hooley, G. J. – Berács, J. – Kolos, K. (1993): 'Marketing Typologies in Hungary', *European Journal of Business*, vol. 27, pp. 80-101.
- Hooley, G. J. – Cox, A. J. – Fahy, J. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (1999a): 'The contribution of marketing capabilities to firm performance', *Journal of Market-Focused management*, vol. 4, pp. 259-278.
- (1999b): 'Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model', *Journal of Market-Focused management*, vol. 4, pp. 259-278.
- Hooley, G. J. – Fahy, J. – Cox, A. J. – Berács, J. – Fonfara, K. – Snoj, B. (2000): 'Market orientation in the transition economies of Central Europe', *Journal of Business Research*
- Hooley, G. J. – Greenley, G. E. – Cadogan, J. – Fahy, J. (2002): A scale for measuring marketing capabilities In *31st EMAC Conference* (Ed. UniverUniversity, U.) Braga, Portugal
- (2003): 'The Performance Impact of Marketing Resources', *Journal of Business Research*, unpublished,
- Hooley, G. J. – Saunders, J. A. – Piercy, N. P. (szerk.) (1998): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall International, Hemel Hempstead.
- Hooley, G. J. – Saunders, J. A. – Piercy, N. P. (2004): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, (3rd ed.), Prentice Hall International, Hemel Hempstead
- Hunt, S. D. (2001): 'Commentary: A General Theory of Competition: Issues, answers and an invitation', *European Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 524-551.
- Hunt, S. D. – Morgan, R. M. (1995): 'The comparative advantage theory of competition', *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 1-15.
- (1996): 'The Resource-advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions', *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 107-115.
- Jaworski, B. J. (1988): 'Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences', *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 23-29.
- Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (1993): 'Market Orientation: Antecedents and Consequences', *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70.
- John, G. – Reves, T. (1982): 'The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels', *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 517-524.

- Kotler, P. (1991), *Marketing management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kotler, J. P. – Heskett, J. L. (1992): *Corporate Culture and Performance*, Maxwell MacMillan International, New York
- Lado, N. – Maydeu-Olivares, A. – Rivera J. (1998): 'Measuring market orientation in several populations: A structural equation model', *European Journal of Marketing*, Vol. 32, pp. 1-23
- Levitt, T. (1960): 'Marketing myopia', *Harvard Business Review*, vol. 38, pp. 24-47.
- Malhotra, N. K. (1999): *Marketing Research, An Applied Orientation*, Prentice Hall International
- Marketing Business (1997a): 'Marketing preferes navel gazing to NPD', March 6.
- Marketing Business (1997b): 'Marketplace', March
- Marketing Science Institute (2002), 'Research Priorities 2002-2004', www.msi.org
- Matear, S. – Osborne, P. – Garrett, T. – Gray, B. J. (2002): 'How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms', *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 1058-1076.
- McKitterick, J. B. (1957): 'What is the Marketing Management Concept?', In *The Frontiers of Marketing Thought and Science* (Ed. Bass, F. M., szerk.) American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 71-92.
- Misterek, S. D. A. – Dooley, K. J. – Anderson, J. C. (1992): 'Productivity as a Performance Measure', *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 12, pp. 29-45.
- Morgan, N. A. – Clark, B. H. – Gooner, R. (2002): 'Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment – Integrating multiple perspectives', *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 363-375.
- Narver, J. – Slater, S. (1990): 'The Effect of Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford.
- Peters, C. L. O. – Enders, C. (2002): 'A primer for the estimation of structural equation models in the presence of missing data: Maximum likelihood algorithms', *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 11, pp. 81-96.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, vol. May/June, pp. 79-91.
- Samiee, S. – Anckar, P. (1998): 'Currency choice in industrial pricing: A cross-national evaluation', *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 112-127.
- Shaw, V. (2000): 'Marketing for success', *Strategic Decision*, vol. 16, pp. 16-18.
- Slater, S. F. – J. C. Narver (1995): 'Market orientation and the Learning Organization.' *Journal of Marketing* Vol. 59 (July), pp. 63-74.
- Srivastava, R. K. – Shervani, T. A. – Fahey, L. (1998): 'Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framwork for Analysis', *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 2-18.
- (1999): 'Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 168-179.
- Venkatraman, N. – Ramanujam, V. (1986): 'Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches', *Academic Management Review*, vol. 11, pp. 801-814.
- Vorhies, D. W. – Morgan, N. A. (2003): 'A Conforgration Theroy Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance', *Journal of Marketing*, vol. 67, pp. 100-115.
- Webster, F. E. (1997): 'The future role of marketing in the organization', in D. R. Lehmann and K. E. Jocz (eds), *Reflections on the futures of marketing*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Wernerfelt, B. (1984): 'From critical resources to corporate strategy', *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Wimmer, Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értéktérítés szolgálatában – A pénzügyi és a működési teljesítmény kapcsolatainak vizsgálata In *Vállalatgazdaságtan tanszék Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest*
- (2002a): 'Üzleti teljesítménymérés', *BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest* pp. 67.
- (2002b): *Vállalati Teljesítmény – Fejlődés és Fókuszok*, In *Vállalati Versenyképesség a Globalizálódó Magyar Gazdaságban* (Chikán, A., Czakó, E. és Zoltayné Paprika, Z., szerk.) Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Wind, Y. – Cardozo, R. N. (1974): 'Industrial Marketing Segmentation', *Industrial Marketing Management*, vol. 13, pp. 153-166.

BALOGH Attila

OUTSOURCING – EGY FOLYAMATOS MEGÚJULÁSRA KÉPES STRATÉGIAI ESZKÖZ A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG SZOLGÁLATÁBAN, AZ INNOVÁCIÓ KONTEXTUSÁBAN

Napjainkban, amikor az élet szinte minden területét áthatja az egyre növekvő verseny, a felgyorsult innováció, a tudásalapú rendszerek térhódítása, a globalizáció és az informatikai forradalom, valóban csak egyetlen dolog tűnik állandónak: maga a változás. Logikusan adódnak tehát a következő kérdések: milyen hatással vannak a jelzett folyamatok a vállalatokra, azok alapfolyamataira és irányítására? Létre lehet-e hozni (amennyiben igen, milyen módon) egy hatékonyabb szervezetet, mely a kihívásoknak képes rugalmasan megfelelni? Hogyan képes kihasználni a vállalat a technológiai innováció kínálta lehetőségeket? A fenti kérdések átfogó megválaszolására jelen tanulmány nem vállalkozhat. A vizsgálat fókuszában ezért – mint lehetséges megoldás – egy megújuló menedzsmenttechnika, az outsourcing (tevékenység-kihelyezés) áll, és ennek néhány újszerű, lényegi vonását, elsősorban a stratégiai menedzsment kontextusában igyekszik feltárni a tanulmány.

Az outsourcing a 80-as években még csak egyike volt azon divatos menedzsmentmódszereknek, amelyeket főleg a „karcsúsítással”, illetve a költségcsökkentéssel összefüggésben emlegettek. Később (a 90-es évek második felében) azonban már komoly növekedési dinamikával rendelkező üzletággá és kiemelten alkalmazott menedzsmentmódszerré vált. Kérdés azonban, az iránta megnyilvánuló általános lelkesedés egy újfajta felfogásnak szól-e, vagy inkább egyszerű „divathóbortlóról” van csupán szó. A nemzetközi és a hazai menedzsment-szakirodalom továbbra is fokozott érdeklődést mutat az outsourcing-alkalmazások iránt – mindez alapvetően a módszer folyamatos megújulási képességeivel függ össze. Egyes megközelítések egyenesen csodaszerként, a szervezeti problémák mindenható megoldásaként tekintenek a koncepcióra, érdemes azonban odafigyelni azokra a hangokra is, amelyek szerint az outsourcing helytelen alkalmazása akár a versenyelőny sérülését is maga után vonhatja. Mindenesetre, ahogy Karmarkar (2004) is fogalmaz, ki-kristályosodni látszik az a tendencia, hogy a „business

as usual”- megközelítés helyét a változás paradigmájának kell átvennie.

Az outsourcing „klasszikus” értelmezési tartománya

Az outsourcingnak nem alakult ki általánosan elfogadott definíciója a szakirodalomban (ez a probléma az ún. definíciós dilemmaként ismert), meghatározása, illetve értelmezése folyamatosan változik, bővül azzal párhuzamosan, hogy a kategória egyre több és komplexebb jelenséget fog át. A hazai szakirodalomban Bógel és Salomonné (1997) szerint a kihelyezés tárgya gyakorlatilag bármely, a vállalatban belül ellátott tevékenység lehet, melyeket külső vállalkozóknak adnak át, Huba (1999) ezzel szemben a folyamat-átalakításra helyezi a hangsúlyt. A beszerzés tartóssága is lényeges motívumként jelenik meg (Quinn, 2000), e szerint az outsourcing kiterjed a javak, illetve szolgáltatások egy adott rendszerben való viszonylag permanens beszerzésére egyetlen vagy összetett forrásból. A

vállalati struktúrához kapcsolódva az outsourcing meghatározható a vállalati növekedés potenciális eszközeként, kevésbé forrásigényes módjaként is: alkalmazásával a szervezeti séma laposabbá válik, így a vállalat az erőforrásaira támaszkodva jobban „szétterülhet”. Alapvető fontosságúnak tartom az outsourcing és a piac sajátos kapcsolatának Szabó (1998) által való leírását: a kihelyezés valójában a piac revitalizációjaként értelmezhető a hierarchikusan felépített szervezetekkel szemben, vagyis a korábban a szervezet keretein belül elvégzett feladatokat „átfuttatják a piacra”, azokat piacképesé teszik. Az outsourcing a gyártás-, illetve szolgáltatásmélység csökkenéséhez is hatékonyan járulhat hozzá, meghatározóvá válik a vertikális dezintegráció, és elmozdulás történik az ún. csökkentett hierarchiájú szervezet irányába.

Az outsourcing-megközelítések egy része a kihelyezés „terjedelme” mentén igyekezik megragadni a fogalmat, mely Könczöl (1998) szerint az egyszerű alvállalkozói kapcsolattól a vállalat alapvető, nagyarányú átstrukturálásáig számos formációt lefed. Beszélhetünk teljes- és részleges outsourcingról annak függvényében, hogy a tevékenység kihelyezésekor átadásra kerülnek-e az eszközök és a munkaerő a külső partnernek, és amennyiben igen, milyen mértékben. A KPMG 2002-ben elvégzett kutatása szerint Magyarországon a tárgyi eszközök és a munkavállalók kiszervezése átlagosan a projektek 30%-ában történik meg. Az outsourcing során a vállalatok kétségtelenül külső partner(ek)től vásárolják meg a teljesítményeket, de nem egyszerűen a beszerzési tevékenység egy típusáról van szó – Carter és Vlcek (2003) világosan utal arra, hogy a vállalat jövőbeli fejlődése szempontjából döntő fontosságú stratégiai megfontolásokra van szükség, mivel a kihelyezés a szervezetre és a személyzetre egyaránt hatást gyakorol.

Walker – Humby – Harland és Knight (2003) igyekeznek rendet tenni a „definíciós zűrzavarban”, és átfogó szintézisét adja a szakirodalomban meghatározó módon alkalmazott outsourcing- és insourcing-definícióknak, és 6 jellemző tendenciát azonosítanak: (1) korábban szervezeten belül – „in-house” – végzett tevékenységek transzfer külső szállítóhoz privatizációról külföldről történő beszerzés in-between-sourcing (in-between sourcing) és (6) insourcing. A gyakorló szakemberek által az outsourcing leírására alkalmazott terminológiát illetően ugyancsak változatos a kép: kiszervezés (contracting-out), alvállalkozásba adás (subcontracting), franchising, sourcing, stratégiai sourcing, make-or-buy, vagy stratégiai outsourcing. A „venni vagy gyártani”-terminológia értelmezési tartománya a termelési környezetet követően terjedt a komplex szolgáltatások területére is.

Stratégiai alapvetés: az outsourcing néhány lényeges stratégiai implikációja

Az outsourcing-jelenség vizsgálatakor fel kell tennünk a kérdést: a tevékenység-kihelyezést alkalmazó szervezetek a kihelyezési döntéssel egyúttal stratégiát is választanak-e, vagyis értelmezhető-e stratégiaként az outsourcing? (Ezen kérdésfeltevés nem megkerülhető, a szakirodalomban esetenként ui. – sajnos helytelenül – egyszerűen stratégiaként kezelik a kihelyezést.) A kihelyezés stratégiai kötődésének elemzéséhez szükség van egy átfogó, outsourcing-specializáción alapuló kitekintésre az általános stratégia-elmélet területére.

A szakirodalomban a stratégia meghatározása sok esetben viszonylag nehezen megragadhatóan, gyakran túl „képlékeny módon” jelenik meg, és ezen megközelítések elsődlegesen valamiféle „ködös” célmeghatározáson és/vagy egy tágabb időhorizontnak való megfeleltetésen alapulnak. Porter a „What is Strategy?” (1996) című tanulmányában meglehetősen élesen és egyértelműen fogalmaz a stratégia és a termelési hatékonyság szétválasztásakor: a termelési hatékonyság szükséges, de nem elégséges feltétele a tartós versenyelőnynek, mely megköveteli, hogy a vállalat képes legyen magát permanens módon megkülönböztetni a versenytársaitól. A stratégia lényege a versenytársakétól eltérő tevékenységek végrehajtásában, illetve az azokéhoz hasonló tevékenységek más módon történő teljesítésében áll. Porter szerint tehát a termelési hatékonyság elérése önmagában nem tekinthető stratégiának, és így következetesen bírálja az ezzel kérkedőket. Az outsourcing feladata többek között a költségek csökkentése (illetve átstrukturálása), a szervezeti rugalmasság biztosítása, a termékek (szolgáltatások) színvonalának növelése, valamint az alap- vagy kulcsképeségekre (core competence-ekre) való koncentráció lehetőségének megteremtése – mindez azonban már nem elegendő a tényleges megkülönböztetés biztosításához. (A core competence a szakirodalom szerint jelenthet kulcsfontosságú, kritikus, illetve alapvető képességet, jelen tanulmány a továbbiakban elsősorban a core competence kifejezést alkalmazza.) A kihelyezés ebben az összefüggés-rendszerben elsődlegesen tehát a termelési hatékonysághoz járulhat hozzá eredményesen, így tehát a Porter-féle összefüggés-rendszerben stratégiának nem tekinthető.

Ez az állítás – a jelzett rendszerben – egy másik irányból megközelítve is igazolható. A legkorszerűbb menedzsment-módszerek viszonylag gyorsan áthatják a szervezeteket, ezeket azonban a versenytársak is képesek rövid időn belül lemásolni és felhasználni; a

„legjobb gyakorlat” adaptálására való fókuszálás a versenytársak tevékenységeit hasonlóvá teszi egymáshoz, és ez megnehezíti bármiféle előny megszerzését. Egyes, ezen logika szerint építkező vélemények (így például Quinn, 1999) szerint a benchmarking egyenesen a közepszerűséget segíti elő, nem pedig a kiemelkedő teljesítményt. Hasonló a helyzet az outsourcing esetében is: egyre intenzívebb alkalmazásával a szervezetek is egyre hasonlóbbá vál(hat)nak – mindez főleg akkor teljesül, ha az adott funkció fogadói a leghatékonyabb külső partnerek (gyakran ugyanazok a vállalatok) lesznek. Jól kirajzolódik, hogy ebben a rendszerben – bár mérséklődhetnek a rövid távú költségek és javulhat a szervezeti rugalmasság – az adott iparág struktúrája kedvezőtlen irányban alakulhat át: mivel megnő a beszerzett inputok homogenitása, ezzel egyidejűleg erodálódik a vállalat megkülönböztetésének lehetősége, és élesebbé válik az árverseny. (Porter, 2001) A másolhatóság élesen felveti tehát a profitabilitás sérülésének problémáját is, hiszen a versenytársak azonos piaci szegmensre koncentrálnak, ez pedig az árak csökkenését indukálja. A stratégiák a jelzett folyamat eredményeként bizonyos mértékben konvergálnak, és nem tud megvalósulni a stratégia lényege, azaz az egyedi, nyereséges, és így tartós versenyelőnyt biztosító pozíció megteremtése. Nem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül, hogy ez a folyamat nem vezet el szükségszerűen a konvergenciához, mivel a core competence-ek – pontosabban: az azokra épülő képességek – alkalmasak lehetnek az elérendő stratégiai pozíció megvalósításához. Az outsourcing feladata ebben az esetben a stratégia támogatása.

Stalk és Webber (1993) a „Japan’s Dark Side of Time” című tanulmányukban rámutatnak: a stratégia soha nem konstans, hanem egy állandóan mozgó cél; függetlenül attól, hogy milyen formát vesz fel, mindig a vállalat azon képességében gyökerezik, mely a vevői igényekre való azonnali reagálás érdekében a legszorosabban összekapcsolja a vállalat alkalmazottait a vevőivel, a mindkét fél számára elérhető előny maximalizálása céljából. Ez a meghatározás is, bár talán nem képezhető le annyira közvetlenül, mint Porter definíciója, már világos útmutatást ad a stratégia lényegét illetően. Véleményem szerint Stalk és Webber definíciója ettől függetlenül felvet bizonyos problémákat: a vevői igényekre való reagálás kétségkívül fontos, és egyre inkább alapkövetelménnyé válik, de a meghatározás nem kezeli azt a helyzetet, hogy sok esetben nem egy, a „vevői igények által húzott” (pull) rendszer érvényesül a piacon, hanem éppen a termelő/szolgáltató vállalatok képesek valamilyen szinten a vevői attitűd befolyásolására. A vevői igényekre

való reagálás Quinn (2000) szerint megköveteli a core competence-ek cseréjét, valamint speciális, az elvárásait „letapogató” képességek kifejlesztését. Ezen követelményeknek ugyanakkor nem csak a vevők irányában kell megjelennie, hanem a szállítók és a technológia, azaz a külső szállítók innovációs képességei irányában is. A Stalk-Webber-i gondolkör is alapvető üzenetet hordoz az outsourcing és a stratégia viszonyának vonatkozásában, melynek egyik sarokpontja – a gyors reagálás követelményére alapozva – az időtényező relevanciájának fokozott érvényesülése a stratégia kialakításában. A kihelyezés egyik kulcsfontosságú feladata a vállalat flexibilitásának biztosítása, mely többek között a lerövidülő termékfejlesztési folyamatok és termék-életciklusok, valamint a gyors piacelérés által jelentett kihívásokhoz kapcsolódik. Az időalapú versenyben hiába alkalmas azonban az outsourcing a „vállalati sebesség” növelésére a külső féltől való „kész teljesítmények” beszerzése által, mindez – bár a szervezet versenyképességét támogatja – önmagában már nem elegendő a vállalat tartós piaci megkülönböztetéséhez, ennek megfelelően tehát ezen dimenziók alapján sem értelmezhetjük a tevékenység-kihelyezést stratégiaként. Lényegében ugyanez érvényes az outsourcingon keresztül elérhető minőségjavulásra vagy akár a személyes tömegtermelésre is, vagyis ma már ezek sem elegendők a tartós megkülönböztetéshez, hanem egyre inkább „alapvető tartozéká”, küszöbképességgé válnak.

A Porter-, illetve a Stalk-Webber-féle stratégiaértelmezés széles körben elfogadottnak tekinthető, azt számos szerző – így Collis és Montgomery is – követi a szakirodalomban. 1995-ben publikált cikkükben az erőforrás-alapú verseny sajátosságait tárják fel, és rámutatnak az erőforrásokon alapuló stratégiai diverzifikáció kialakításának lehetőségeire. Ehhez többek között elengedhetetlen a kulcsfontosságú erőforrások más erőforrásokkal való kombinációja és integrációjuk a szervezet funkcionális politikai és tevékenységi rendszereibe a vállalat piaci megkülönböztetése érdekében. Ez az alapvető motívum jelenik meg Stalk és szerzőtársai (1992) egy, a képesség-alapú versennyel foglalkozó korábbi tanulmányában (Stalk-Evans-Shulman: *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, 1992), melyben a nehezen másolható képességeket jelölik meg a versenytársaktól való megkülönböztetés feltételeként, az individuális üzleti folyamatok stratégiai képességekké való konvertálása pedig – mint azt korábban láthattuk – a vevői igényekhez való alkalmazkodás során megy végbe. Az outsourcing nyilvánvalóan ennek a feltételrendszernek sem feleltethető meg. A szakirodalom számos egyéb

stratégia-megközelítést alkalmaz, azonban az általam kiemelteteket meghatározó erejűnek tekintem annak alátámasztásához, hogy az outsourcing a JIT-hoz, a BPR-hez vagy éppen a TQM-hez hasonlóan, önmagában nem minősül stratégiának – ezt emeli ki Hayes és Pisano: *Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy* (1994) című tanulmányukban –, hanem annak támogatásában tölthet be lényeges szerepet, így tehát valójában a stratégiai eszköztár egy fontos eleméről van szó.

Az outsourcing „képesség-vonatkozásai”

Stalk és szerzőtársai szerint a képesség-alapú versenyzők hangsúlyozottan a vertikális integrációt alkalmazták a kulcsfontosságú üzleti folyamataik ellenőrzése céljából, míg mások a tevékenység-kihelyezést elsősorban a költségek csökkentése miatt választják. Ennek a szemléletnek – melynek megalapozottságát erőteljesen megkérdőjelezem – megfeleltethető Porter véleménye: azok a vállalatok, amelyek a viszonylag gyors piacra lépést, illetve piacelérést az outsourcing alkalmazásával kívánják megvalósítani, és így „kész inputok” beszerzésére helyezik a hangsúlyt, nem kényszerülnek saját képességek kifejlesztésére. Célszerű egyszerűsítéssel élve mindez elméletileg azt jelentené, hogy (1) a kihelyezést választó szervezetek nem, vagy csak bizonyos korlátok között válhatnak képesség-alapú versenyzővé, és ezáltal eredményes piaci szereplővé, valamint (2) az outsourcing egyfajta marginális módszerként egyszerűen a költségek csökkentését segítheti elő. Világosan kell azonban látni, hogy a képesség-alapú versenyzők nem szükségszerűen integrált (önellátó) vállalatok – erre mutat rá Hamel és Prahalad is –, ezért az outsourcing célirányos alkalmazása nem állhat konfliktusban ezen szervezeti sajátossággal. A tevékenység-kihelyezés nem egy periférikusan kezelendő, a költségcsökkentést rutinszerűen elősegítő módszer, hanem a szervezeti képességekkel kombinálva, azokba beágyazva versenylőnyt biztosító stratégiai eszköz.

A Stalk-féle megközelítésben a képességek (capabilities) és a Hamel – Prahalad-féle értelmezésben az alapképességek (core competencies) két különböző, ugyanakkor a vállalati stratégia szempontjából egymást kiegészítő dimenziót képviselnek. Mindkét koncepció magatartási síkról közelít a stratégiához: amíg azonban a core competence (mely az individuális technológiák és termelési képességek kombinációjaként jön létre, és a vállalati termékvonalat támogatja) a technológiai, illetve termelési szakértelmet hangsúlyozza az értéklánc specifikus pontjain, addig a képességeket tágabban kell értelmeznünk, ezek ui. áthatják a

teljes értékláncot, és a core competence-ekkel szemben a vevők számára is láthatóvá válnak. A core competence-ek láthatatlansága összefügg azok tudatos elrejtésével is – ezt Quinn és Hilmer (1994) abból vezeti le, hogy a core competence-ek egyik feladata a stratégiai blokkoláshoz kapcsolódik, azaz a versenytársakat meg kell akadályozni a szervezet core competence-tudásbázisához, illetve az ahhoz kapcsolódó kritikus képességekhez való hozzáférésben. A core competence-eket Quinn (1999) hasonló módon, részben mégis eltérő logika szerint határozza meg: jellemzően intellektuális alapú szolgáltató tevékenységekről van szó, amelyeket a szervezet mindenki másnál jobban tud végrehajtani; a képességek és rendszerek azon sorozatát jelentik, melyeket a vállalat világszínvonalon végez, és általuk – azok áttételezésével – a vevők számára egyedülállóan magas értéket tud teremteni. (Ennek a megközelítésnek az alapjait Quinn és szerzőtársai (1990) már korábbi tanulmányaikban átfogóan leírják.)

A core competence-ek változási dinamikája.

Kulcsképesség – kulcstermék – márka

A core competence megközelítés – mint arra Hamel és Prahalad (1994) felhívja a figyelmet – nem egyszerűen a vertikális integráció leírásának egy sajátos útját jelenti. Sokkal inkább abban ragadható meg a lényegük, hogy rájuk épülhet a szervezeti képességek azon rendszere, mely a megkülönböztetési motívumból kiindulva a korábbi összefüggések szerint stratégiává konvertálható. Ezt a logikát követve nyilvánvaló válik: a core competence-ek nem képezhetik tevékenység-kihelyezés tárgyát, ezeket tehát a szervezeten belül kell tartani. A szerzői koalíció kifejti, hogy jellemző tendencia a core competence-ek folyamatos változása, és alapvető- vagy küszöbképességgé való átalakulásuk. Ez a tendencia jól megfigyelhető a minőség vagy az időalapú versenyhez kötődő kategóriák példáin keresztül.

Nagyon kevés olyan vállalat található, amelyeknél a core competence, az alap- vagy kulcstermék (core-product), illetve a márka értéke egyértelműen elhatárolható. A márkaérték azonosítása tekintetében bizonyul a menedzsment a legmagabiztosabbnak, mindez azonban gyakran jelentős kockázati tényezővé válhat – különösen akkor, ha olyan outsourcing döntések meghozatalához vezet, melyek a végtermékek versenyképessége szempontjából kritikus fontosságú alaptermékek kihelyezésére irányulnak. Az alaptermékek előállításának jelentős részét kihelyező vállalat függőségi helyzetbe kerülhet a szállítóival szemben. (A Rover a BMW megjelenése előtt erőteljesen kiszolgáltatott helyzetben volt a Honda-val szemben, mivel az szállított számára több fő komponens, a Rover mégis jelen-

tősen alábecsülte a japánok tényleges ellenőrzését a vállalat fölött.)

Az alaptermékek értékesítése összetett probléma: egyrészt figyelembe kell venni, hogy ezek birtokában a versenytársak hasonló teljesítmény-karakterisztikával rendelkező terméket vihetnek a piacra – ez azonban csak abban az esetben biztosíthat tartós, egyedi és nyereséges piaci pozíciót számukra, ha a termék többletértéket tud felmutatni a vevőnek, vagy az értékesítési csatornák hatékonyabbak. Másrészt viszont értékesítésük egyfajta hajtóerőt hoz létre azért, hogy a szervezet képességeinek folyamatos fejlesztésére kényszerül versenyelőnyének megőrzése érdekében. Az alaptermékek értékesítését, illetve az azokat érintő kihelyezést körültekintően kell tehát kezelni. Különösen érvényes ez azokra az iparágakra, amelyeket rövid termék-életciklusok jellemeznek, mely tendencia Fisher (1997) szerint a funkcionális termékek innovatív termékké való átalakulásával jön létre, ezzel egyúttal pedig a keresleti előrejelzés is problematikusává válik. Az alaptermék körül ugyanakkor interdependencia is kialakulhat: a Philips, a Ford vagy a Matsushita már jelentős ideje folytatják termékeik cseréjét, melyek egyaránt lehetnek core- vagy egyéb termékek. Alapvető feltétel ezen kapcsolatokban a core-termékek kétirányú áramlása, valamint az a körülmény, hogy az együttműködő felek megértsék és elfogadják saját core competence-eik védelmét, és a partneri együttműködés szabályait.

Core competence-en alapuló outsourcing-alkalmazás

A leghatékonyabb, core competence-en alapuló stratégiák Quinn szerint (1999) néhány keresztfunkcionális, intellektuális alapú szolgáltató tevékenységre fókuszálnak, illetve olyan tudás- és képesség alapú rendszerekre, amelyek kritikus fontosságúak a vevő szempontjából. (A core competence stratégia, mint a vállalati képességek köré építkező stratégia eredeti leírását a Hamel – Prahalad (1990) szerzői koalíció végezte el.) A vállalat kiemelkedő képességei közül legalább egynek a vevői igények megértéséhez közvetlenül kell kapcsolódnia. Szükség van a vevői értéklánc azonosítására és elemzésére, így a specializáció lehetőségei jól kihasználhatóvá válnak. A már jelzett stratégiai korlát (blokk) képes arra, hogy távol tartsa a szállítókat a vállalat megkerülésétől, valamint piacainak közvetlen megtámadásától, megnöveli tehát a vállalat alkuerejét és biztonságát a szállítóival szemben. A Nike-nál a speciális marketing-, vagy a terméktervezéshez kapcsolódó képességek alkotják a korlátot, a Nintendo-nál pedig a

marketingen túl a tömegtermelési-, márka- és dizájn-tervezési képességeken van a hangsúly.

A vertikális integrációtól a virtuális integrációig

Az outsourcing a stratégiai szövetségekhez hasonlóan hálózati formáció, az istálló típusú hálózati képződményekhez tartozik. Snow, Miles és Coleman (1990) háromfajta hálózati szervezeti formát (istálló-, belső- és dinamikus hálózat) különböztet meg annak alapján, hogy mely megelőző szervezeti formából alakultak ki. Az istálló hálózat esetében az eredetileg funkcionálisan szervezett vállalat a szervezeti határon kívülre helyez bizonyos (termelési) fázisokat, tevékenységeket.

Az outsourcing-alkalmazások túlmutatnak a vállalati méreten, az induló vállalkozások, a közepes és a multinacionális vállalatok egyaránt alkalmazzák. Az egyes területeken az elmúlt időszakban megfigyelhető erőteljes üzleti növekedés egyes szakértők (Kelley, 1995) szerint éppen az outsourcingnak köszönhető. A korábbi tendenciák egyértelműen a sok üzletággal rendelkező, vertikális felépítésű, önálló konglomerátumok (integrált vállalatok) dominanciáját mutatták, később megjelent a kevesebb termékvonallal rendelkező fókuszált vállalat. Ezzel párhuzamosan számos japán és amerikai gyártó továbbra is széles termékvonallal működött, bár közülük több nem volt vertikálisan jelentős mértékben integrált. Ezek a vállalatok ún. kapcsolt konglomerátumnak tekinthetők, melyek bizonyos kulcsképeket használtak fel a különböző piacokon. A Sony vagy a 3M a szerteágazó termékvonalak fenntartása mellett intenzíven folytatta a kihelyezést a támogató tevékenységek területén. Napjaink piacvezető vállalatai – többek között éppen az outsourcing miatt – már karcsúbbak, rugalmasabbak, jellemző rájuk a decentralizáltság, strukturájuk laposabbá válik, és a hierarchikus működés helyett elsősorban a partneri alapokon nyugvó stratégiai szövetségeknek, hálózatoknak, mint (ideiglenes) kapcsolati formáknak adnak prioritást. Ezek a formációk új kihívásokat is indukálnak, gondoljunk például az előnymegosztásra, ellenőrzésre, vagy a menedzselési és jogi kérdésekre.

A hierarchiák lebontásával és a virtuális vállalatba való átmenettel összefüggő paradigmaváltás igénye és ennek nehézségei jól tükröződnek a 90-es évek elejének klasszikus menedzsment-irodalmában: Miller (1992) a Galoob Toys vállalat példáján keresztül szemlélteti, hogy a szervezet a hierarchikus megoldások helyett szinte kizárólag szerződéses piaci kapcsolatokra alapozva folytatja tevékenységét – ezt a jelenséget azonban kivételként kezeli, és továbbra is a hie-

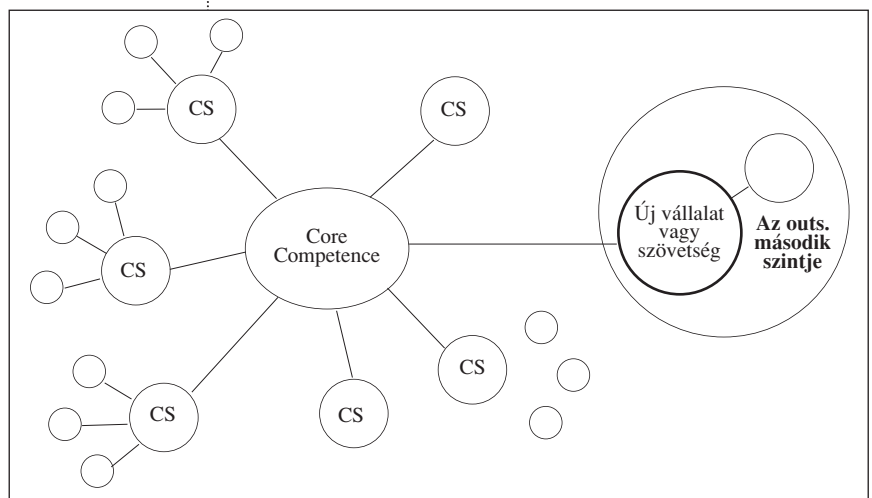
rarchikus rendszereket tekinti kívánatosnak, a piaci kudarcok megoldásainak. Egyes szerzők célszerűnek tartják a vállalati integráltságot, valamint az ennek eredőjeként létrejövő előnyök különböző időhorizontokon való vizsgálatát, mivel szerintük az integrált vállalatok hosszabb távon eredményesebbek az összetettebb innovációknál, azaz a hálózatba szerveződött, számos tevékenységet kihelyező szervezeteknél, ez utóbbiak viszont rövid távon gyakran tudnak jobb eredményeket felmutatni. Bár a problémafelvetés figyelemre méltónak tűnik, ebben a formában gyakorlatilag értelmezhetetlen: a gondolkodási keretként bemutatott stratégiai összefüggések alapján az időtényező relevanciáját a vállalati integráltság szempontjából erőteljesen megkérdőjelezhetőnek vélem. Véleményem szerint elsődlegesen nem az integráltság, illetve ennek bármely foka indukálja a tartós versenyelőnyt – gondoljunk csak arra, hogy az integrált vállalat is csak korlátozott innováció-képességgel rendelkezhet. Ezért vitathatónak tartom azokat a megállapításokat is (így például Mészáros – Bálint (2002)), amelyek az outsourcing alkalmazását azért nem javasolják, mivel az esetlegesen megbontja a versenyelőny alapjául szolgáló források stratégiai összhangját. A kihelyezés egyik lényegi vonása ugyanis éppen abban áll, hogy a versenyelőnyt biztosító kulcsképeségeket érintetlenül hagyja. El kell ismerni azonban, hogy a külső cégnek a kihelyező vállalati szervezetbe történő „szerencsétlen” beékelődése elvileg valóban eltávolíthat egymástól összetartozó területeket, ezért alapos körülnézésre van szükség. Ehhez kapcsolódva tanulságos a Johnson – Scholes szerzőpáros (1997) megállapítása: vertikális integráció esetén fennáll a veszélye annak, hogy a szervezet – helytelen módon – azon tevékenységek irányába mozdul el, amelyek bár „közel” helyezkednek el egymáshoz az értékláncban (ilyen például az ellátás vagy disztribúció), azonban nem kapcsolódnak a szervezet jelenlegi képességeihez. A vertikális integráció az értékteremtő rendszer több részének birtoklása által igyekszik javítani a teljesítményt, de a széles körű belső tevékenységek koordinációja miatt megjelenő költségek és operatív problémák ellensúlyozzák a struktúrától várható elméleti előnyöket. Az integrált vállalatot kizárólagosan preferálónak érdemes továbbá figyelembe venni azt az összefüggést, mely szerint egy adott iparág vállalata esetében erős korrelá-

ció figyelhető meg annak kihelyezési foka, innováció-képessége, és a termékek árérése, valamint a ROI között. Az integrált vállalat szervezeti egységei nem kényszerülnek versenyre, így költséghatékony működésük problematikus. Azzal párhuzamosan, hogy a méretgazdaságosság szempontja az elérhető tudás és technológia területén egyre nagyobb szerepet kap, a diszaggregáció a vállalatok jelentős részének alacsonyabb költségek mellett kínál nagyobb rugalmasságot és a magasabb innovációs fok elérésének lehetőségét – mindezt alacsonyabb kockázatok mellett.

A vertikális integrációt, a hálózatok kialakulásával összefüggésben, egyfajta virtuális integráció váltja fel, a szervezet virtuális vállalati hálózaton belüli befolyása és profitja pedig core competence-ei egyediségének és azok relatív fontosságának függvénye. „Intellektuális holdingok” jönnek létre, melyek egyre több funkciójukat (akár a termelést is) kihelyezve elsődlegesen az intellektuális alapú, magas innováció-igényű tevékenységeket – ideértve például a marketinget – tartják meg. Quinn (2000) az innováció outsourcing által történő megszerzésére két szervezeti formát ajánl: (1) a „csillagrobbanás” (starburst) struktúrában működő vállalatok abban különböznek a konglomerátum, illetve holding típusú szervezetektől, hogy ezeknek egy összefüggő, folyamatosan megújuló core-juk van, és ez tartja meg a kritikus intellektuális képességeket (1. ábra). (2) A hálózati- vagy pókháló típusú struktúra kialakítása pedig akkor hasznos, ha a szervezeti tudás számos, szétszórt központban jelenik meg, kívánatos tehát, hogy az gyorsan és interaktív módon áramoljon az összetett csomópontok között (2. ábra).

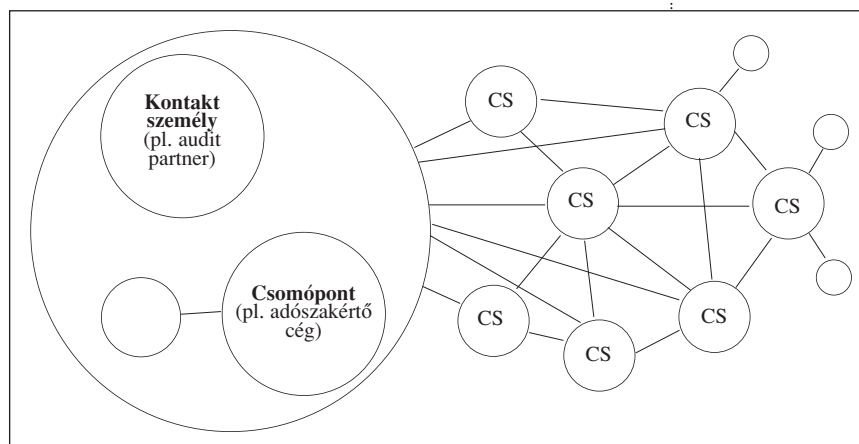
1. ábra

A „csillagrobbanás” szervezet



Forrás: Quinn (2000)

A hálózat- vagy pókháló típusú szervezet



Forrás: Quinn (2000)

A csillagrobbanás-struktúra jól alkalmazható a drágán fenntartható és komplex core competence-ekkel rendelkező vállalatoknál, melyeket számos diszkrét termék és összetett, független piacok jellemeznek. A csomópontok (CS) biztosítják az innováció kiterjesztését az egyes piacokra, gyakorlatilag üzleti aktorként működnek. Az ábrán jól kirajzolódik az outsourcing második szintje. A csomópontok nem csak részlegesen tulajdonolt vállalatok, hanem elkülönült szövetségek is lehetnek. Tevékenységük profitábilissá válásával párhuzamosan a központ rendszerint díjat számít fel nekik, és így tud core competence-ei fenntartásáról gondoskodni. Mind a központ, mind pedig a csomópontok folyamatosan nyomon követik a szállítók és a vevők irányában ható folyamatokat, bár az ezen struktúra alapján szerveződő vállalatok elsődlegesen downstream irányban működnek jól.

A pókháló típusú szervezetek nagyarányú megjelenése olyan ágazatokban figyelhető meg, mint a bank-szektor, az energiaipar vagy a félvezetőgyártás. Ezen üzletágakban működő vállalatok ideiglenes szövetségeket hoznak létre speciális célok (így például közös kutatás, termékfejlesztés, termékbevezetés) végrehajtása érdekében. Az ilyen típusú szervezetek esetében minden csomópont egy-egy önálló tudásközpontként működik, az adott probléma megoldása érdekében együttműködésüknek a bizalmi elv maradéktalan betartásával kell megtörténnie. Ez a fajta szervezeti képződmény hatékony a problémák gyors azonosításában, vagy a képességek felépítésében, azonban az új innováció birtoklása (vagy annak megosztása) konfliktusok forrásává válhat a résztvevők között. A hálózat vagy pókháló típusú szervezet kialakulásának sajátos változatát példázza a Vanguard Airlines és logisztikai szolgáltatójának együttműködése: ez a hagyományos, készletekhez kapcsolódó funkciókon túl kiterjed az anyagok

menedzsmentjére is, beleértve a többször felhasználható alkatrészek javítási ciklusainak koordinálását. A kooperáció specialitása abban áll, hogy a külső partner egy szövetség – hálózat – létrehozását kezdeményezte, melyben a résztvevők által nyújtott szolgáltatások és szakértelem aggregátuma túlmutat a vállalat eredeti teljesítményein.

Outsourcing taktikai, illetve stratégiai síkon – a vevői értékteremtés követelményeinek determinisztikus hatása

A Cisco Systems az 1990-es évek elején ismerte fel, hogy a csak néhány kiválasztott szállítóval való hosszú távú kapcsolat kialakítása számos előnyt hordoz, és ezek számára a közös eszközfejlesztéshez meg kell nyitnia a rendszereit és folyamatait – a későbbiek folyamán már a vállalat partnerei adták a hardverek, a részegységek és a gyártói innováció javát. A Dell transzparenssé teszi a vállalat termelési igényeit és termék-interfészait a szállítók számára, ezzel innovációs költséget és kockázatot takarít meg azoknak, és erőteljesen ösztönzi a vevői igényekre való reagálással kapcsolatos innovációkat. Napjainkban jól körvonalazódik az a tendencia, hogy a kihelyezést nemcsak az általa realizálható „klasszikus” költségcsökkentés vagy hasonló, főként materiális jellegű lehetőségek motiválják, hanem a fejlesztési kockázatok, valamint ezzel összefüggő beruházások elkerülése, és ezzel párhuzamosan az innovációhoz való hozzáférés lehetősége, illetve szükségessége. Ez mindenképpen újszerű motívum éppen úgy, mint az upstream-kapcsolatokra való, az eddigieknél határozottabb koncentráció.

Indokolt az outsourcing „taktikai” és „stratégiai” vonulatának elhatárolása – mindkettőnek azonban alapvetően a vevői értékteremtéshez kell hozzájárulnia. A vevők által realizált előnyök egy bizonyos megközelítés szerint lehetnek anyagi- és nem anyagi természetű – így például elégedettség, lojalitás – hozamok egyaránt. A taktikai megfontolásokat a tevékenység-kihelyezés rövid távon értelmezett, elsődlegesen költségcsökkentő hatásaihoz (ez utóbbin van a hangstly) lehet rendelni, míg stratégiai síkon az outsourcing a tágabb időhorizonton megjelenő, tudásalapú rendszerekhez – ilyen például a minőség, a megbízhatóság, az innováció, vagy egyéb többletértéket teremtő megoldások – köthető. A Boston Consulting Group egyik korábbi kutatása is azt mutatja, hogy a fejlett piacgaz-

daságokban a vállalatok túlnyomó többsége korábban elsősorban a rövid távú költségek csökkentésének módját látta az outsourcingban, napjainkra azonban egyre inkább a tudásalapokhoz való hozzáférés lehetősége határozza meg a döntést. A japán vállalatok főleg a folyamatok hatékonysága és a minőség javítása miatt alkalmazzák az outsourcingot, a szállítói kapcsolatok kooperatív jellegűek, feszes interdependenciára épülnek, nyugati társaik jelentős része esetében viszont gyakran még mindig a költségmótvium dominanciája érvényesül. (Erre a következtetésre jut a Mummert Consulting is, mely német vállalati körben végzett kutatását 2004-ben publikálta.)

A KPMG cég 2002-ben végzett, a magyarországi kihelyezési piacra irányuló átfogó outsourcing-kutatásában jól reprezentált a kis-, közép- és nagyvállalati kör a következő szektorokból: pénzügyi szolgáltatások, ipari termelés, fogyasztási cikkek, informatika-telekommunikáció, valamint államigazgatás, közüzem és egészségügy. A felmérés eredményeként a hazai outsourcing-gyakorlatról megállapítható, hogy a taktikai alapú döntések túlsúlya jellemző, de kedvező elmozdulások figyelhetők meg a stratégiai jellegű kihelyezések irányában. Mindazonáltal a hazai gyakorlat nem tér el szignifikánsan a nemzetközitől, bár jelenleg még kevésbé tekinthető kifinomultnak.

Az outsourcing új értelmezési tartománya: az „innovációs forradalom” és a tudásalapú rendszerek

Az innovációs forradalom az outsourcing számára új mozgásteret jelöl ki. Ennek a forradalomnak jelentős hajtóerejét jelenti a (1) folyamatosan bővülő kereslet, mely számos új, speciális piacot hoz létre, (2) a tudásbázisokhoz való egyszerűbb hozzáférés lehetősége, ezek jelentősen hozzájárulnak a költségek és kockázatok mérsékléséhez, és lehetővé teszik a kisebb, kevésbé tőkeerős vállalatok számára a piacra lépést; (3) az interakciós képességek növekedése (például az interneten keresztül interakciók hozhatók létre bizonyos üzleti területek vagy technológiák között), valamint (4) az „új ösztönzők” megjelenése (arról van szó, hogy bizonyos nemzeti/nemzetközi kereskedelmi akadályok fellazításával párhuzamosan a szervezeteknek új tudásalapokat kell kifejleszteniük). A kihelyezés új és meghatározó kontextusává tehát az innováció és a tudásalapú rendszerek válnak. A tevékenység-kihelyezés lehetővé teszi az innovációkhoz való rugalmas hozzáférést, rajta keresztül a külső innováció-források, azaz a vezető vállalatok képességeinek mintegy „megcsapolása” történik, mindez komoly érv az innováció alapú outsourcing mellett – érdemes figyelembe venni, hogy egyetlen vállalat sem

képes a saját értékláncában önmaga létrehozni a valamennyi külső vállalat, mint innováció-forrás által indukált innováció összességét.

A méretgazdaságosság speciális, tudásalapú megközelítése jelenti az egyik meghatározó kategóriát, melyet az outsourcing esetén a külső szolgáltatók eredményesen kihasználnak. A külső partner nagyszámú vevőnek nyújt párhuzamosan szolgáltatást, így nagy volumenű inputot alacsonyabb áron tud beszerezni, a kapacitásokat képes kedvezőbben kihasználni (gondoljunk csak például az időmegosztás elvén szerveződő rendszerekre), az outputra jutó egységköltségek csökkennek. A legkorszerűbb és akár legköltségesebb technológiák bevezetése is megtérül számára, ezek az egységköltségek további mérséklődéséhez vezethetnek. Az integrált vállalatok esetében nem hagyható figyelmen kívül, hogy ezek a struktúrák gyakran anélkül szembesülnek jelentős belső kockázatokkal és/vagy tranzakciós költségekkel („rejtett költség” lehet továbbá a piacelérési késedelem, az elvesztett innováció, vagy a belső bürokrácia és felelősség által létrejövő szuboptimális megoldások, illetve a termék- és munkaerő kockázatok), hogy ezeket képesek volnának tudatosítani. Az outsourcing fontos értéke tehát éppen a szervezeti vakság megakadályozásában nyilvánul meg: a vállalat olyan innovációkra lát rá, melyek észlelése különben korlátozott volna. Az innováció- és a tudásalapú rendszerek esetében az outsourcing megnövelt innováció-tartalmú megoldásokat mérsékeltbb költségek mellett kínál, a fejlett technológiát igénylő tevékenységek egyik fő forrásává tehát a folyamat szállítói oldala válik.

Az (innováció alapú) outsourcing menedzselésének néhány vonása

Optimális esetben a hálózati interakciókból többlettudáshoz jut a szervezet, ez pedig többletteljesítményt indukál, és az így megjelenő hozamot lehet a közreműködők között megosztani. A célok túlteljesítéséből származó előnyök megosztásának kialakítása komplex feladatot jelent, az irreális kihelyezői elvárások viszont gyakran ítélik kudarcra a projektet. (A reális elvárások fontosságára hívja fel a figyelmet Bowman (2000) is.) Schary és Larsen (1995) rámutatnak az előnyök és költségek megosztásának egyik lehetséges alapjára: ez ideális esetben nem a felek tárgyalás során is megnyilvánuló erőpozícióján nyugszik, hanem a kapcsolatba bevitt kockázatok és források mértékén. A projekt végrehajtása megköveteli annak folyamatos ellenőrzését, a rögzített teljesítménycélokkal való összevetését, szükség van tehát a monitoring-képességek és -rendszerek stratégiai- és operatív szinteken való kifej-

lesztésére, és a folyamatos értékelés – például vevői elégedettség mérése – megteremtésére. A stratégiai monitoring egyik feladata annak nyomon követése, hogy a szállító nem mozdul-e el a vevő érdekeivel ellentétes irányba. Szélsőséges esetben a monitoring költségei az outsourcing-projektet akár gazdaságtalaná is tehetik, sőt, azt meg is hiúsíthatják.

Zárógondolatok

A globalizálódó világgazdaság, az egyre intenzívebb verseny és egyre bizonytalanabbá váló gazdasági környezet folyamatosan új kihívások elé állítja a vállalatokat. A vevői igények változása, azaz a kereslet átalakulása nagyfokú rugalmasságot követel meg a szervezetektől, melyeknek az eredményes helytállás érdekében permanens innováció-képességről, a legkorszerűbb technológiák alkalmazásáról kell tanúbizonyságot adniuk – mindezt költségghatékony módon, mivel a piaci tranzakciós költségek az információs technológiák robbanásszerű fejlődése következtében csökkennek. Ezek a folyamatok „kikényszerítik” a szervezetek hierarchikus működésének felülvizsgálatát, a vertikálisan integrált szervezetek gyakran már nem képesek a megváltozott körülmények közötti rugalmas alkalmazkodásra.

Jelen tanulmány célja az volt, hogy ezt a korszerű, megújulásra és az anticipált változásokhoz rugalmasan igazodni képes menedzsment-eszközt a fókuszba állítva átfogóan bemutassa annak néhány lényeges közgazdasági, szervezet- és menedzsmentelméleti vonatkozását. Mint arra a bevezetőben is utaltam, a gazdasági környezetben végbemenő változások – legyen szó a lerövidülő termék-életciklusokról, az ezzel összefüggő termékfejlesztés felgyorsulásáról, a globalizálódásról, a vevői igényekre való reagálás vagy a gyors piacelerés feltételeiről –, megkövetelik a stratégiák dinamizálódását is. Megkockáztatom: turbulens gazdasági környezetben a gyors, rugalmas alkalmazkodást és a versenyben való helytállást sok esetben csak az outsourcing tudja biztosítani. Mivel a tevékenység-kihelyezés esetében egy, a kihívások alapján folyamatosan megújulásra képes stratégiai eszközzel, egyfajta menedzsmentkonceptióról van szó, letisztult (vagy annak tűnő) megállapítások helyett elsősorban trendeket igyekeztem azonosítani, meggyőződésem szerint meghatározó véleményeket szintetizálni.

Felhasznált irodalom

Arnold, U. (2003): Supply Chain Management: How to Integrate Valuable Suppliers to Create Value to Customers??. Előadás, elhangzott az MTA Marketing Bizottság Marketingelméleti Albizottságának 2003.04.11-i rendezvényén

- Balázs András (2002): A KPMG átfogó felmérése a hazai outsourcing-trendekről. Előadás, elhangzott az Outsourcing III. konferencián, Outsourcing – a versenyképesség szolgálatában, Bp., 2002. október 17-18.
- Bowman, R. J. (2000): Calling All Partners. Global Logistics & Supply Chain Strategies, July
- Bowman, R. J. (2000): Outsourcing Takes Off, With a New Flight Plan. Global Logistics & Supply Chain Strategies, July
- Bögel György – Salamonné Huszty Anna (1997): Outsourcing stratégiai alapokon. Magyar Távközlés, 8. évf. 1. sz.
- Carter, P. – Vlcek, J. (2003): Outsourcing – Sourcing Agencies. European Center for Research in Purchasing and Supply, Vienna, Austria, April
- Collis, D. J. – Montgomery, C. A.: Competing on Resources. Harvard Business Review, July-August
- Fisher, M. L. (1997): What Is the Right Supply Chain for Your Product?. Harvard Business Review, March-April
- Greco, J. A. (1997): Outsourcing: The New Partnership. Journal of Business Strategy, July/August
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1994): Competing for the Future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Harvard Business School Press
- Hayes, R. H. – Pisano, G. P. (1994): Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. Harvard Business Review, January-February
- Huba Eörs (1999): Outsourcing – avagy győzzön a jobb. Vezetéstudomány, XXX. évf. 3. sz.
- Johnson, G. – Scholes, K. (1997): Exploring Corporate Strategy (Fourth Edition). Prentice Hall Europe
- Karmarkar, U. (2004): Will You Survive the Services Revolution? Harvard Business Review, June
- Kelley, B. (1995): Outsourcing Marches On. Journal of Business Strategy, July-August
- Könczöl Erzsébet (1998): A stratégiai eszköztár egy új eleme: az outsourcing. Előadás a BKE 1998 októberi jubileumi ülészakán
- Marosán György (2000): Üzleti nászok – ezredvég módra. Magyar Gyáripar, 40. évf., 4. sz.
- Mészáros Tamás – Bálint András (2002): Mi lesz veled stratégia? Vezetéstudomány, XXXIII. évf., 1. sz.
- Miller, G. J. (2002): Menedzszerdilemmák. Aula Kiadó – Széchenyi István Szakkollégium, Budapest
- Mummert Consulting AG: Studie: Outsourcing weiterhin als wichtiges Modell für Kostensenkungen angesehen (www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news176342/jsp 2004.10.11.)
- Porter, M. E. (2001): Strategy and the Internet. Harvard Business Review, March
- Porter, M. E. (1996): What is Strategy?. Harvard Business Review, November-December
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May – June
- Quinn, J. B. – Doorley, T. L. – Paquette, P. C. (1990): Beyond Products: Service-Based Strategies. Harvard Business Review, March-April
- Quinn, J. B. (2000): Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. Sloan Management Review, Summer
- Quinn, J. B. – Hilmer, F. G. (1994): Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, Summer
- Quinn, J. B. (1999): Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. Sloan Management Review, Summer
- Quinn, J. B. – Doorley, T. – Paquette, P. C. (1990): Technology in Services: Rethinking Strategic Focus. Sloan Management Review, Winter

Schary, P. B. – Larsen, T. S. (1995): *Managing the Global Supply Chain*. Handelshojskolens Forlag

Stalk, G. – Evans, P. – Shulman, L. E. (1992): *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. Harvard Business Review, March-April

Stalk, G. Jr., – Webber, A. M. (1993): *Japan's Dark Side of Time*. Harvard Business Review, July-August

Szabó Katalin (1998): *Kihelyezési hullám (A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására)*. Közgazdasági Szemle, XLV. évf., február

Szerb László (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. PTE-KTK, Pécs

Walker, H. – Humby, S. – Harland, C. – Knight, L. (2003): *Sourcing Options for Strategic Services: Unexplored Dimensions and Problems of Definition*. 12th International IPSERA – International Purchasing & Supply Education & Research Association -Conference, Budapest, 2003. 04. 14-16.

SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar havi folyóirata. A lapban a vezetési, és tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

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

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

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

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

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokot a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatol-

ni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

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

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

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

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

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

2006. januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.

A szerkesztőség

GYENGE Balázs - KOZMA Tímea

A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS SZEREPE A VÁLLALATI SZERVEZETI STRUKTÚRÁBAN

A minőségirányítás filozófiája, gyakorlati kérdései, valamint a bevezetés mindennapi nehézségei napjaink szervezeteinek egyik legfontosabb kérdésévé léptek elő. Egy szervezet esetében a minőségügy összetett feladatrendszer, mely a technikai és irányítási szempontokon túl hatással van a szervezeti struktúrára is. A minőségügy ma már több mint küldetés, sokkal inkább a hosszú távú fennmaradás záloga. A szervezeti struktúrák jellemzőinek összehasonlításával és a minőségügy speciális igényeinek figyelembevételével megállapítható, hogy a szervezeti struktúra megformálását és a minőségügy elemeinek elhelyezését illetően integrált szemléletre van szükségünk.

A minőségirányítás filozófiája, gyakorlati kérdései, valamint a bevezetés mindennapi nehézségei napjainkban a szervezetek kiemelt kérdéseivé léptek elő, mely rendszeres törődést igényel. Egy szervezet esetében a minőségügy összetett feladatrendszer, mely kiterjed a szervezet irányítási struktúrájára, az alkalmazott technológiák működtetésére, az információkezelésre és a biztonságra egyaránt. A minőségügy ma már több mint küldetés, sokkal inkább megoldandó kényszer. Gyakran már nem pusztán a versenyelőny megszerzése a tét, hanem a fejlett minőségirányítás olyan képesítő tényezővé lép elő, amely nélkül az „üzlet” már-már létre sem jöhet. (Lásd még: Kozma, 2004)

A minőségügy bevezetésekor először mindig az adott intézmény nagyságát és a rendelkezésre álló erőforrásokat kell felmérni és az így megfogalmazott adottságokat, korlátokat figyelembe véve a konkrét feladatok számbavétele következik. Az elemzések során létrejövő információk segítségével meghatározhatunk egy bizonyos minőségirányítási minimumot és további minőségirányítási szinteket. A minőségirányítás így kialakult szintjeinek még különböző szervezetek esetében is lehetnek bizonyos működésbeli azonoságai, melyek akár standardizálhatók is lehetnek. (Lásd: minőségügy szabványok.)

Problémafelvetés és módszer

Mint érzékelhető a minőségirányítási rendszernek a szervezeti rendszerbe való beilleszkedése stratégiai fontosságú feladat és nagymértékben befolyásolja a

szervezet hosszú távú jövődélmezőségét. A továbbiakban ezzel a kérdéssel foglalkozunk és több szempontból is vizsgálni fogjuk a minőségirányítási rendszer elemei vállalati funkciók közé illesztésének lehetőségét. Vizsgálati módszerünk alap hipotézise, hogy az elkülönült funkciók hatékonyabb szervezést tesznek lehetővé, mint a diffúz szerkezet, ezért a továbbiakban összehasonlító értékelésnek vetjük alá az egyes funkcionális szervezési formákat. (Megjegyzés: diffúz szervezeti struktúra esetében elkülönült minőségirányítási funkció hiányában a minőségirányítás feladatai a legkülönfélébb helyeken jelenhetnek meg a szervezetben.)

A diffúz szervezési struktúra legnagyobb hátránya, hogy nehéz összehangolni a különböző érdekviszonyokat, mely szervezett struktúra mellett is meglehetősen nehéz feladat. Előfordulhat például, hogy a különböző részlegek vezetői között érdekek ütköznek és nem azonos módon járulnak hozzá az összvállalati minőségbiztosítási célok teljesüléséhez. Ez az érdekütközés tehát az, ami megteremti az igényt a szervezeti integrációra és a szuperorientált célok szervezeti kifejeződésére.

Szervezeti struktúra alapesetei

A minőségirányítási rendszer első számú felelőse mindig az adott intézmény vezetője. A fentiek alapján az intézmény vezetőjének érdemes létrehoznia egy a minőségbiztosítással foglalkozó nevesített és függetlenített beosztást, amelynek az ellátója rendszerint az

első számú vezetőnek van alárendelve. Ez a személy tervezi, koordinálja és felügyeli a minőség irányításával, szervezésével, fenntartásával és fejlesztésével, ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat. A minőségirányítási rendszer (továbbiakban MIR) kialakításáért és működtetéséért felelős vezetőnek olyan kezdeményező-készséget kell felmutatnia, melynek hatására a munkatársak elkötelezettsége is kialakulhat. Ez a közös és kölcsönös elkötelezettség garanciája a hatékony és teljes körű minőségmenedzsment kialakításának is. A kiválasztott minőségügyi vezetőnek az alábbi felelős területei vannak (Szabóné Szalánczi E., 2004 alapján):

- a MIR kialakítása (testre szabása), és megvalósítása,
- a dokumentációs rendszer kialakítása, rendszeres felülvizsgálata,
- a dokumentációs rendszer szerinti munkavégzés ellenőrzése,
- a követelmények következetes végrehajtása,
- a szervezet belső információs rendszerének kialakítása és működtetése,
- a belső minőségvizsgálatok előkészítése és lebonyolítása,
- a folyamatos minőségelemzés,
- az esetleges szolgáltatással kapcsolatos problémák feloldását és kijavítását szolgáló minőségelemzés.

Összességében tehát a minőségbiztosítási vezető felelős a minőségirányítás kialakításáért, végrehajtásáért és a végrehajtáshoz szükséges kiegészítő tevékenységekért. Ez a beosztás a legtöbbször egész embert kíván, olyan személyiséget, aki képes a folyamat összes résztvevőjének együttműködését elérni, megszerezni. A MIR kialakításához ismerni kell, hogy az adott szervezetben a szervezeti egységek milyen forma szerint vannak csoportosítva. (Megjegyzés: A hatékony minőségbiztosítás megkövetel egy bizonyos szervezeti szintet ezért az egyszerű vagy más néven lapos szervezettel nem foglalkozunk.)

A vizsgált szervezeti formák a következők:

- funkcionális szervezeti forma,
- divizionális szervezeti forma,
- mátrixszervezeti forma.

A minőségirányítás helye a funkcionális szervezetben

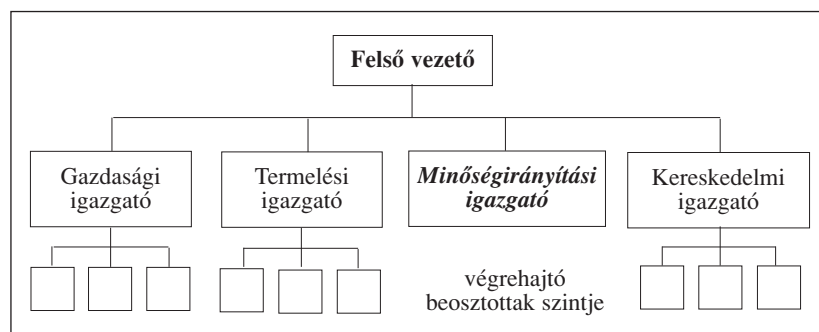
A szervezeti formák elsődlegesen a munka, illetve másodlagosan egyéb tényezők (felelősség, koordináció stb.) megosztási elveiben különböznek. A munkamegosztás leggyakrabban alkalmazott elve lehet a funkcionális, a tárgyi vagy éppen a regionális elv.

Funkcionális munkamegosztásról akkor beszélünk, ha többé-kevésbé homogén szakmai tevékenységeket különítünk el egymástól (pl. termelés, humán erőforrás, beszerzés). Tárgyi munkamegosztás során a szervezet termékei, illetve a termékmix, vagy a különböző vevői csoportok jelentik a strukturális rendező elvet, hogy miként rendeljük a feladatokat a szervezeti egységekhez. Végül a regionális munkamegosztás esetében az elkülönítés alapja a földrajzi tagoltság.

A funkcionális szervezeti típus a vezetés szakszerűségét úgy kívánja biztosítani, hogy a különböző vállalati funkciók vonatkozásában az utasítási jogot azoknak a szakmai vezetőknek a kezébe adja, akik az adott területre jobban értenek. A szakmai vezetők egyrészt felosztják a vezetés területeit, másrészt újabb funkcionális vezetői réteget képeznek, melynek tagjai szintén vezetőként minden beosztottnak utasítást adhatnak. A funkcionális struktúrában egy-egy középvezető csak egy-egy szakterületért felelős, ezért döntési jogköre is, de kockázatviselése is korlátozott. A stratégiai döntésekben továbbra is a felső vezetés dönt, ami az átfutási idő növekedéséhez és a rugalmasság csökkenéséhez vezet (Gyenge, 2004) Ez igaz lehet a minőségirányítás esetében is, de az is igaz, hogy az így képzett „szak-” vezető a saját területén belül lényegesen hatékonyabb lehet. A funkcionális struktúrát a következőképpen ábrázolhatjuk (1. ábra).

1. ábra

Funkcionális szervezeti struktúra



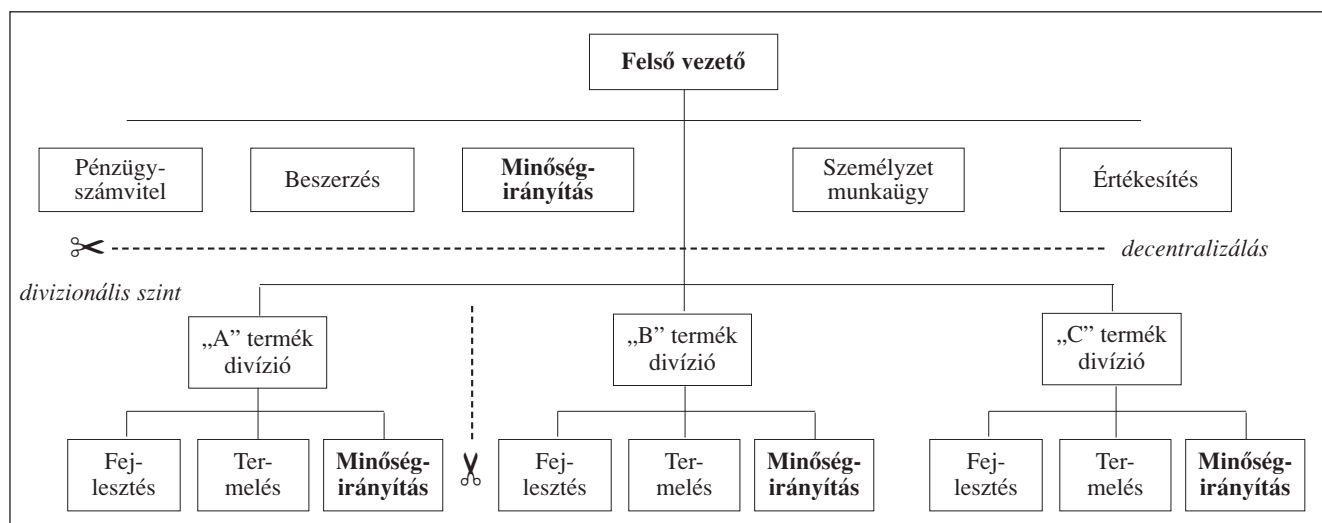
A funkcionális szervezeti forma jellemzői:

- funkciók szerinti irányítás van,
- a szakterületi munkamegosztás elve alapján épül fel,
- a hatásköröket a döntési jogok centralizációja jellemzi,
- szakmai és stratégiai irányítás különválik; a stratégiai döntéseket a felső vezetés hozza.

A funkcionális szervezeti forma kialakításának feltételei:

- stabil piaci kereslet, illetve környezet,
- nem túl differenciált terméksála.

A divizionális szervezeti struktúra



A funkcionális szervezet *előnyei*:

- a szakszerűség szempontjából több területen is nő a hatékonyság,
- korlátozott előnyt jelenthet, hogy egy-egy szakterületen belül a direkt szakmai kontrolnak köszönhetően még érvényesülhet a rugalmasság (bár az is igaz, hogy a szervezet egészét figyelembe véve ez már általában éppen ellenkezőleg alakul és jellemzőbb a strukturális „merevség”).

A funkcionális szervezet hátrányai:

- alapvetően vertikális koordinációval működik, így szűk kerete van a horizontális koordinációnak, ami a minőségirányítás szempontjából kedvezőtlen,
- a növekedés hatására egyre több koordinációs ráfordítást igényel (gyakran formai túlszabályozottság is létrejöhet),
- a többlépcsős irányításban sok lehet a veszteségidő,
- a különböző szakirányítók intézkedéseinek összehangolása nem mindig tökéletes és a koordináció erős funkciók szerinti korlátokba ütközhet;
- nagy vállalatoknál, összetettebb termelésnél a tisztán funkcionális irányítás nem kellően hatékony – kiemelt szerepe van a függelmi kapcsolatoknak, ez azonban konfliktusokhoz vezethet.

A minőségirányítás helye a divizionális szervezetben

A szervezeti fejlődés következő szintje lehet a divizionális szervezeti struktúra. A divizionális szervezeti forma egyre gyakrabban jellemző a nagyobb vállalatokra. Ebben a típusban a vállalat egyes részei

elkülönülnek, és autonómiát élveznek. A divizionális szervezet kialakulása a funkcionális szervezetről gyakran spontán jön létre azáltal, hogy a szervezet fejlődésével egy-egy output-tényező szerepe tovább fokozódik. (Ilyen tényező lehet például a termék, az értékesítési terület, a fogyasztó vagy maga a tevékenység.) A divizionális szervezetben a munkamegosztás tehát lehet tárgyi vagy regionális elvű, azaz a szervezet tagolása általában termék, vevő vagy földrajzi értelemben vett piaci régiók elve szerint történik. Ebben a szervezeti formában is előfordulhat, hogy a vállalat nem emeli ki a minőségirányítási tevékenységeket és azok a divíziókon belül szétszórtnak helyezkednek el.

Az önálló minőségirányítási egység elhelyezésére két alapvető lehetőség kínálkozik, mivel a divizionális szervezetben az elvégzendő feladatokat kezelhetjük központi és divizionális szinten. A divizionális szinten való kezelést értelmezhetjük úgy is, mint az egyszerűbb funkcionális struktúra analógiáját. Léteznek azonban olyan központi feladatok (centralizált minőség-funkciók), melyek ellátása inkább vállalati szinten indokolt, szemben azokkal a decentralizált funkciókkal, melyek a divíziók hatáskörében jelennek meg. A decentralizált funkciók kezelésének lényege a minőségirányítás esetében abban nyilvánul meg, ha az divízióként eltérő. Mindezeknek megfelelően a minőségirányítás megjelenése decentralizált divíziókra és centralizált központi területekre különül el (2. ábra).

A divizionális szervezeti megoldásnak az előnye, hogy megfelelően lehet kezelni, a különböző divíziók eltérő specialitásait. Ezen kívül egy divízió minőségirányítási rendszerének zavarai elszigetelten jelentkeznek, hatásuk lényegesen kisebb mértékben érződik összvállalati szinten. A megoldás hátránya: mivel pár-

huzamosan több helyen végeznek minőségügyi tevékenységet, feltehetően több erőforrásra van szükség az öszvállalati szinten és az összehangolás is többlet erőforrásokat köthet le.

A divizionális szervezeti struktúra *jellemzői* a következők:

- általában nagyvállalatok, több termékkel és több piaccal (eltérő stratégiákkal) rendelkező vállalatok jellemző szervezeti formája,
- a cég stratégiai koncepcióját a központ alakítja ki,
- a pénzügyi teljesítmény divízióként mérhető, bár a divíziók hozzájárulásának mértéke vitás pont lehet,
- a divíziókat a divízió-vezetők irányítják, akik részt vesznek a stratégiai döntések meghozatalában is. A divíziók saját irányító és végrehajtó apparátussal rendelkeznek.

A divizionális szervezeti struktúra kialakításának *feltételei*:

- ez a típusú szervezet akkor alakítható ki eredményesen, ha a vállalat széles termékskálával, heterogén termékcsaládokkal rendelkezik,
- ilyenkor célszerű különböző módon kezelni az egyes termékeket, vevőket vagy régiókat,
- továbbá célszerű a kialakítása, ha a szervezet dinamikusan változó környezetben működik.

A divizionális szervezet *előnyei* a következők:

- az autonómia teljesítményösztönző, és komoly motivációs szerepe lehet a minőségirányítás szemszögéből is,
- az egyes divízióknak erős a piacorientáltsága, megalapozottabb „piacközeli” minőségi elveket tudnak érvényesíteni,
- a vállalati szinten is jellemző a rugalmasság, gyorsaság,

- a divíziók általában ügyfél-orientáltak,
- a vállalati felső vezetés teljesen mentesül az operatív terhektől, így teljes erejével a stratégiára és a központi tevékenységekre koncentrálhat,
- nagy előny az úgynevezett „rekeszelő hatás” vagyis az egyik divízió problémái (például minőségi problémák) nem hatnak a másik divízióra,
- a rendszer könnyen bővíthető és szűkíthető.

A divizionális szervezet hátrányai a következők:

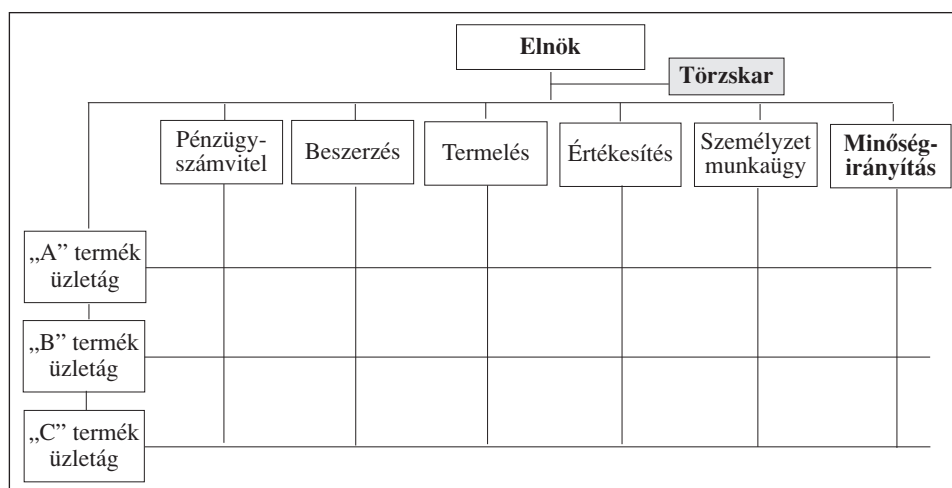
- a decentralizált autonóm egységek párhuzamosan többlet tevékenységet folytatnak,
- az autonóm tevékenységek vezetői saját tevékenységi területükkel kapcsolatban gyakran elfogultak, ezért sérülhet az öszvállalati érdek,
- fennáll a veszélye a központ túlnövekedésének, a „vízfej” kialakulásának,
- gyakoriak a konfliktusok a divíziók között (az elszámolási és ösztönzési rendszert illetően).

A minőségirányítás helye a mátrix szervezetben

A mátrix szervezet kialakítása legelső megjelenésekor forradalmian új ötletnek számított, ugyanis az elsődleges munkamegosztás szintjén egyszerre két elvet alkalmazott. Az egyik elv a már jól ismert funkcionális területek szerinti differenciálás, míg ezzel párhuzamosan másodlagosan létrejött az elkülönült *területek*, vagy *üzletágak* szerinti differenciálás is. Másodlagos szervezési szempont lehet például a *projektek*, *termékek*, *fogyasztók*, *régiók*, *piacok* szerinti tagolás. Habár a két rendező elv szorosan összefügg, ügyelni kell arra, hogy a mátrix szervezetben a két dimenzió rangja azonos, azaz a döntéseket a hálózati vezetők közösen, egyenrangúan hozzák, függetlenül attól melyik dimenzióban kaptak hatáskört.

3. ábra

A mátrix szervezeti struktúra



A munkavállalók szempontjából ez azt jelenti, hogy a hálózat minden pontjában két főnöke van, akik egymással együttműködve döntenek. Sokszor a mátrix úgy jön létre, hogy a hagyományos struktúra megmarad, de az egyes embereket speciális célok (projektek) érdekében projektekhez is hozzárendelik. Az eredeti funkcionális függőség megmarad a funkcionális főnökkel szemben, de az úgynevezett „mátrix igazgatóknak” is egyaránt felelőséggel tartoznak (3. ábra).

Ebben a szervezetben a minőségügyi döntéseket a minőségügyi funkció vezetője és a döntésben érintett üzletág vezetője közösen hozza meg, és a felelősséget is közösen vállalják.

A mátrix szervezeti struktúra *jellemzői* a következők:

- funkcionális és tárgyi struktúramegosztás egyszerre,
- a horizontális „projektmenedzserek” csak az adott területre koncentrálnak, míg a funkcionális menedzserek a vállalat egészére,
- kettős vezetés alatt áll minden beosztott.

A mátrix szervezeti struktúra kialakítási *feltételei* a következők:

- dinamikus piaci környezet,
- magas újdonságtartalmú és/vagy rizikófaktorú termékek előállítására,
- a fejlett belső kommunikáció és bizalom nem csak elérendő cél, hanem egyben működési feltétel is,
- csak jól kommunikáló, kooperáló és konfliktustűrő vezetők és dolgozók tudnak eredményesen együttműködni, akik tudatosan is felvállalják a kompromisszumokat.

A mátrix szervezeti struktúra kialakításának *sarokkövei (kritériumai)* a következők (Nemes, F. 1999):

1. az egyes egységek és a szervezet céljainak összhangban kell lenni,
2. minden egységnek önálló költségvetése legyen,
3. a szervezeti egységek vezetőinek közel azonos kompetenciával kell rendelkeznie,
4. az egyik szervezeti egység outputja a másik szervezeti egység inputja,
5. a munkát úgy kell elosztani, az alkalmazott szakembereknek mindig maradjon ideje a projekt- („tárgyi” v. „területi”) vezetők munkáját segíteni,
6. a munkatársak fizetésének, jutalmazásának, előmenetelének megítélésekor az ő teljes munkáját értékelni kell;

A mátrix szervezet előnyei a következők:

- az üzletágak erős piaciorientáltsága, megtartja az ún. „piac közelséget”,
- a mátrix struktúra előnyös, ha a különböző dimenziók szerinti vezetők együttműködési és kompromisszum készsége megfelelő (ha nem, akkor könnyen hátrány is lehet),
- ha jó az együttműködés, akkor az innovatív, adaptív, teljesítményösztönző, egészségesen vetélkedő munkakörnyezetet hoz létre,
- a változásokra gyorsan reagáló, a tapasztalatokat koncentrálni tudó szervezet.

A mátrix szervezet *hátrányai* a következők:

- különösen nehéz megteremteni a szükséges bizalom, együttműködés, konfliktus-feloldás és intenzív kommunikáció légkörét (gyakran elbocsátások

kat indukál a már meglévő korábban sikeres vezetők között is),

- a kettős irányítás állandósult konfliktusok forrása lesz, a megoldások a közös viták és megbeszélések során alakulnak ki,
- alacsony a szabályozottság mértéke.

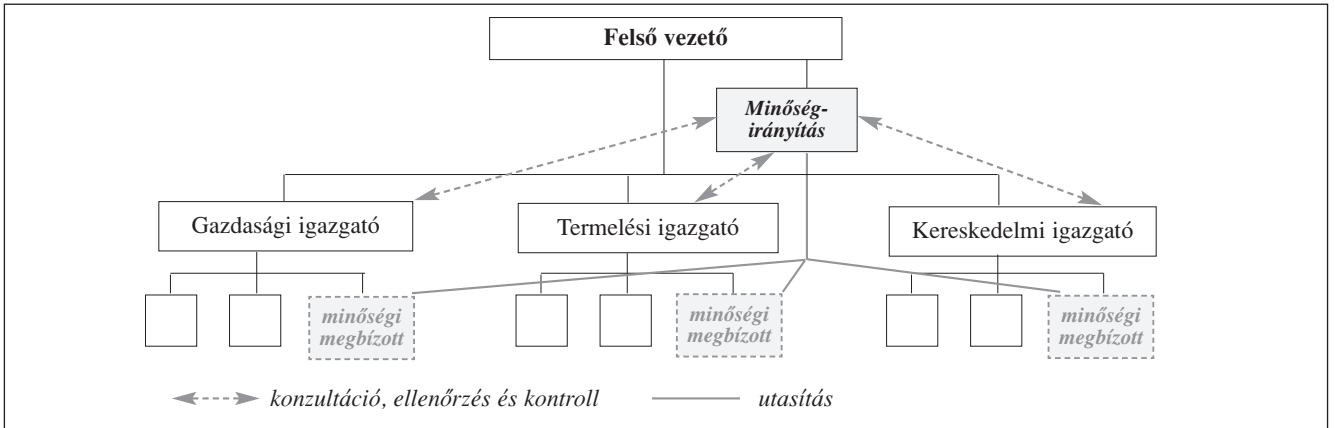
Eredmények, megállapítások, javaslatok

A fenti megállapítások értékelése során arra a következtetésre jutottunk, hogy a minőségirányítás hatékonyságának és eredményességének **három** speciális feltétele is van, melyeknek érvényesülnie kell a fent bemutatott alapmodellként használható szervezeti struktúrákban is.

1. Az egyik ilyen feltétel, hogy a minőségirányítás akkor tud kellő hatékonysággal működni, ha *horizontális kapcsolatait erősítve* vesszük figyelembe.
2. A minőségirányításban a *fejlett kommunikációnak is kulcsszerepe van*, melynek lehetőség szerint a szervezeti struktúrában is tükröződnie kell. A minőségügyi audit intézményesíti a rendszer folyamatos ellenőrzését (Szabóné Szalánczi E., 2004).
3. *Törzskari szervezet* kialakítása esetén a minőségirányításnak is feltétlenül helyt kell kapnia. A törzskari szervezet kombinálható a fenti alapesetekkel.
4. A minőségirányítás a logisztikához hasonlóan *integratív megközelítést kíván* (lásd még: Szegedi, Z – Prezenszki, J 2003) azaz, nem a funkcionális szintű optimalizálására kell törekedni, hanem az *összvállalati szintű* eredményre. Ennek strukturális biztosítása lehetséges *törzskari* szervezettel, *kiemeltebb vertikális vezetési szint* létrehozásával („fél-szint”), valamint a *központi szerep* erősítésével.
5. A minőségirányításnak *sokkal inkább az egész szervezetet átható filozófiának kell lennie*, mint egy bizonyos szerkezeti megoldásnak. Cél, hogy olyan szerkezeti megoldásokat alkalmazzunk, amelyek elősegítik ezen filozófia kiteljesedését.

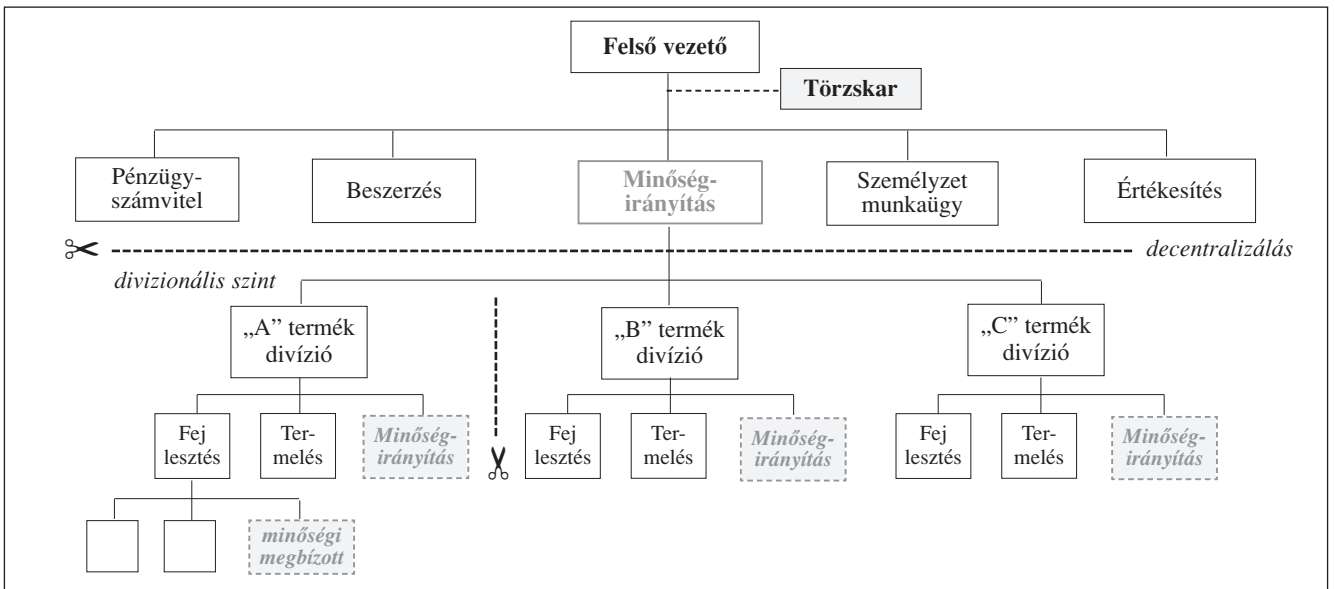
A fenti megállapítások értelmében tovább finomíthatjuk a már bemutatott szervezeti struktúrák alapmodelljeit. Fontos tehát hangsúlyozni a *központi szerepet*, kiemelni az *integratív megoldásokat* és biztosítani a *kommunikáció összehangoltságát*. Amennyiben lehetséges és a szervezet nagysága lehetővé teszi érdemes a minőségügyi vezetőn túl közvetlen szakterületi megbízottakat is kinevezni, akiknek a rendszer feladatkörükön kívül a minőségügy szakterületi felügyelete is munkakörébe tartozhat (irányításuk jellegzetesen többvonalas). Mindezek értelmében a javasolt szerkezeti struktúrák és megoldások a 4., 5., 6. ábrán láthatók.

Módosított többvonalas lineáris-funkcionális szervezeti struktúra



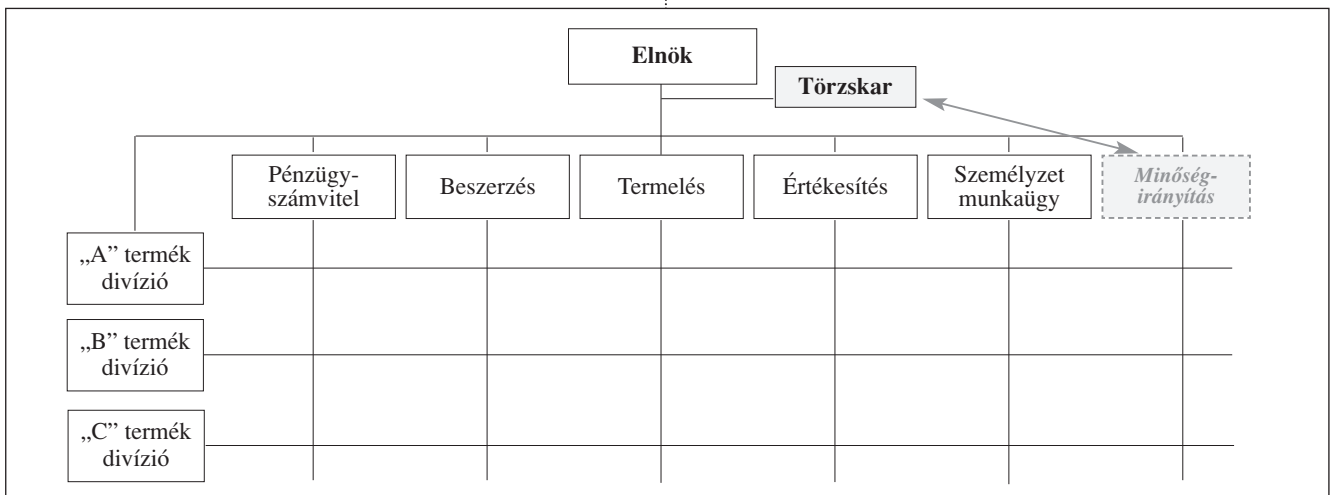
5. ábra

A módosított divizionális szervezeti struktúra



6. ábra

A módosított mátrix szervezeti struktúra



A legkevesebb strukturális változtatást a mátrix szervezetben javasoljuk, ugyanis a mátrix szervezet konzultatív jellege és fejlett kommunikációs csatornái kiváltképp megfelelnek a hatékony minőségirányítás igényeinek is.

Összefoglalásul megemlítjük, hogy a fenti modellek csak kiindulásul, mintául szolgálnak a konkrét modellekhez, melyekben a legfontosabb érvényesíteni kívánt szemlélet az integrált szervezet és a fejlett kommunikációs csatornák megfeleltetése az irányítási struktúrának.

Felhasznált irodalom

- Dobák Miklós* (2004): Szervezeti formák és vezetés. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Gyenge Balázs* (2004): Vállalkozások szervezése, vezetése és menedzsmentje. SZIE GTK KVA főiskolai jegyzet. Budapest
- Koczor Zoltán* (1999): Bevezetés a minőségügybe. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kozma Tímea* (2004): A minőségbiztosítás szerepe a vállalati versenyképességben. Menedzsment és marketing kihívások a regionális agrárgazdasági- és vidékfejlesztésben, Nemzetközi konferencia, Mosonmagyaróvár
- Nemes Ferenc* (1999): Vezetési ismeretek és módszerek. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest
- Szabóné Szalánczi Erika* (2005): A minőségügy – térinformatika – önkormányzatok, internetes letöltés (letöltés időpontja 2005.06.23) <http://www.otk.hu/cd02/workshop/szaboneszalanczierika.htm>
- Szegedi Zoltán – Prezenszki József* (2003): Logisztika Menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest

PÁLINKÁS Jenő

VÁLLALATI JÖVŐKÉP - KÜLDETÉS - KOCKÁZAT

A vállalati versenyképesség megteremtése és javítása szükségessé teszi a megfelelő előretekintést, a vállalat alapvető céljainak összefüggéseiben is átgondolt megfogalmazását és a tervekben vállalt kockázat analízis eredményeinek döntéshozatali folyamatba történő visszacsatolását. A szerző e stratégiai kérdések megválaszolásához ad segítséget.

A vállalati stratégia kialakításának, alkalmazásának és értékelésének minden szakaszában a környezet elemzése révén a külső feltételrendszer, a lehetőségek és a veszélyek, fenyegetések mérlegelése épül be a stratégiaalkotás, a megvalósítás és az utólagos értékelés folyamatába. A stratégiai célok megvalósítása nem csupán a kívánt hatások elérését jelenti. Vannak (lehetnek) olyan következmények, amelyek nemkívánatosak. Azonban a sikeres stratégiák megvalósítói nem kis mértékben annak köszönhetik eredményeiket, hogy a jó helyzetfelismerés keretében észrevesznek mások által nem várt következményeket. Ezeket fel tudják használni saját versenyelőnyük erősítésére, ezzel gyengítik versenytársaik korábban megszerzett versenyelőnyét. Egy adott stratégia hatékony megvalósítása egyrészt a megtett lépésekről történő folyamatos visszacsatolást, másrészt az újonnan kibontakozó lehetőségek és veszélyek mellett a lehetséges következmények folyamatos feltárására épülő előretekintést követeli meg. A gyorsan változó környezetben a rendelkezésre álló, megbízható információk meghatározó jelentőségűek. Napjaink stratégiai menedzsmentje az információtechnika bázisán lehet eredményes.

A stratégia bizonyos *érdekek* adott időben és adott környezetben *történő érvényesítésének módja*. Egy adott időpontban jól illeszkedő stratégia egy másik időpontban már nem biztos, hogy megfelelő lesz. Valószínű, hogy más környezetben, esetleg más tevékenység kapcsán már nem tudja produkálni ugyanazt az eredményt. Hosszabb távon az érdekek, a környezeti feltételek nagy valószínűséggel megváltoznak és az ezekre épülő stratégiák új megfogalmazást igényelnek.

A stratégia lényegéből adódóan szorosan összefonódik az előrejelzések készítésével, hiszen valamilyen jövőbeni cselekvés módjának meghatározására irányul.

A jövőhöz való viszonyt három attitűd jellemzi. Ezek meghatározzák a stratégiák fő sajátosságait.

A passzív közelítésmódot a fatalizmus jellemzi. E szerint a jövő előre meghatározott alakulásába az embernek nincs beleszólási lehetősége. Mindenkinek el kell fogadnia saját (többnyire nem megismerhető) sorsát, végzetét.

Az adaptív közelítésmód a változásokhoz való alkalmazkodást, a reagálóképesség megőrzését és fejlesztését hangsúlyozza. E mögött a változások kiszámíthatatlanságának, előrejelezhetetlenségének feltételezése áll. Ez a stratégia a túlélésre koncentrál.

A voluntarista közelítésmód a jövőt tetszés szerint befolyásolhatónak, alakíthatónak véli, ezért megismerésének korlátait a szándékok megismerésével és érvényesítési lehetőségeivel hozza összefüggésbe. Az ilyen típusú stratégiák csak a stratégia kidolgozójára, megvalósítójára vannak tekintettel.

Tiszta formában az egyes típusok ritkán jelennek meg, többnyire a közelítésmódok kombinációi érvényesülnek.

A jövőkép kialakítása

Amikor egy vállalkozás elhatározza, hogy átalakítja egy vagy több üzleti folyamatát, új termékeket, szolgáltatásokat vezet be piacain (esetleg ezzel együtt jelentős technológiai fejlesztést is végrehajt), kibővíti, új elemekkel gazdagítja kommunikációs és értékesítési rendszerét, ezt azzal a céllal teszi, hogy növelje versenyképességét, teljesítőképességét, új vevőkört

nyerjen meg, jelentős hatékonyságjavulást érjen el (költségsökkentés, kapacitáskihasználás javítása), vagy éppen, hogy a vállalat iránti bizalom, imázs növekedjék. (Berács et al., 2004)

Mivel a piacot az állandó változás jellemzi (változnak az igények, a fogyasztói szokások, a vásárlóerő, a kínálati piac mérete, összetétele, az erőviszonyok, új versenytársak jelennek meg stb.), másrészt maga a vállalat (mint piaci szereplő) is változik (erőforrásai, céljai, piaci pozíciója stb.), újra és újra meg kell határozni a követendő piaci magatartását. Ehhez az alábbiak szükségesek:

- a vevők várható szükségletei, igényei, elvárásai meghatározása,
- a piac nagyságának, földrajzi kiterjedésének, a saját márkák részesedésének becslése, előrejelzése,
- a piackutatási, a termék-, ár-, értékesítési (disztribúciós), kommunikációs (benne a reklám-), a pénzügyi stratégia kialakítása,
- és nem utolsó sorban fontos egy átfogó üzleti (marketing) terv készítése.

A gazdasági helyzet meghatározó jellege, a fogyasztói szokások változása, a különböző generációk értékorientáció különbözősége jelentősen nehezíti a vállalati marketing terv elkészítését. Ehhez egy példát mutatunk be. Az élelmiszervásárlást más-más módon élik meg az emberek. Megszólításuk differenciált formát kíván. Egy szűkebb körű, hazai felmérésre alapozott elemzés (Töröcsik, 2004) az élelmiszervásárlások során tapasztalható fogyasztói magatartást vizsgálta. A kutatók öt tipikus csoportot jelöltek meg. (A feltüntetett százalékok a válaszadókra vonatkoznak.) Ezek:

- **Élményvásárló (23%).** A legfiatalabb generáció tagjai, főképp nagyvárosi lakóhellyel, átlagos vagy átlag feletti jövedelemmel, nagyrésztük gyerektelen nő. Új termékeket keresnek, nem bolthűek.
- **Klasszikus vásárló (23%).** A közép- vagy idős generációhoz tartozó, átlag jövedelmű, kétgyermekes, középfokú végzettségű, városlakó nők tartoznak ide. Gyakran vásárolnak, lista alapján, igénybe veszik az akciókat, vásárlási döntéseikben meghatározók a reklámok.
- **Kényszervásárló (17%).** Idősek, alacsony iskolai végzettségűek, a legalacsonyabb jövedelműek, falun vagy kisvárosban élnek. Elutasítják az új termékeket. Törekednek arra, hogy a listán szereplő minden terméket egy helyen megvehessék.
- **Az alig vásárló (12%).** A fiatal generáció férfi tagjai, nagyvárosiak, magas jövedelműek, gyerektelenek. Nem szeretnek élelmiszert vásárolni, ha mégis kell, az terhes számukra, ezért lehetőleg keresik azokat az üzleteket, ahol mindent egy helyen megvehetnek. Az akciók nem érdeklik őket. Preferálják az otthonról vásárlás lehetőségét.

- **Funkcionális vásárló (25%).** Középkorú nők, városlakók. Megfontoltak, de nem lelkesednek a vásárlásért. A bolt sajátos értékesítési körülményei tehetik számukra élménnyé a vásárlást.

„A *jövőkép* egy távolabbi jövő normatívan kezelt, komplex felvázolását (állapotábrázolását) adja, abból a célból, hogy visszatekintési lehetőséget nyújtson egy rövidebb időszakban felvázolandó (kitűzendő) cél- és eszközzrendszere. Az elemzés középpontjában a múlt és a jelen összefüggéseit, jelenségeit tagadó, az azok helyébe lépő, minőségileg új összefüggések, jelenségek állnak.” (Nováky, 1999). Ezt figyelembe véve a *jövőkép*

- a szervezet *lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, piaci pozícióját határozza meg*, mindazokkal a kritériumokkal, amellyel az előrehaladás definiálható és mérhető,
- a szervezet jövőre szóló elképzeléseinek tartós *építőelemeit*, a hosszabb időtávra szóló *elgondolásokat foglalja magába*,
- a vezetés hosszabb távra szóló *fókuszpontjait definiálja*,
- a vállalat legfontosabb törekvéseit, *stratégiai szándékait jeleníti meg*,
- olyan célokat fogalmaz meg, amelyek az egész közösséget erőfeszítésekre ösztönzik,
- üzeneteket küld a külvilág felé és a szervezeten belülre azokról az alapvető célokról, nézetekről, amelyek mellett a döntéshozók a cég vezetése tekintetében elkötelezték magukat, és amely egyben a cég imázsának szerves részét is képezi.

A jövőbeni versenyképesség megteremtéséhez szükséges lépések:

- **Stratégiai flexibilitás biztosítása**, amely segíti gyorsan változó körülmények közt a vállalatok stratégiai alkalmazkodóképességének és innovatív jellegének megőrzését, stratégiai „reakcióidejük” javításával.
- Törekvés az olyan képességek és alkalmasság megszerzésére, amelyek *hosszú távú*, fenntartható *versenyelőnyt* biztosítanak a riválisokkal szemben, a fogyasztói-felhasználói igények gyors, testre szabott kielégítésével.
- A stratégia *nyitottságának* kiépítése az aktuális fogyasztói-felhasználói viselkedés felé, hogy annak változásával ne váljék maga a stratégia idejét múlttá.
- A piaci versenyben a vevői érték figyelembevételével a mozgósítható belső és külső *erőforrások feltárása*, és megszerzésükre irányuló folyamatos erőfeszítés, mely másolhatatlanná teszi a szervezeti teljesítményt.

- *Értékteremtő stratégia* létrehozása, amelynek működése a fogyasztói-felhasználói szükségleteken, az egyediségen és a megszerzett versenyelőnyök szervezet által való kisajátíthatóságán nyugszik.
- A *versenytársaktól eltérő*, s a szervezeti egységek által hatékonyan végrehajtott hosszú távú vállalati stratégia kialakítása, amelynek eredményes megvalósítása az operations management feladata, nem pedig célja.
- *Proaktív stratégiai magatartásra* való szisztematikus törekvés, mely a jövőben várhatóan megjelenő piaci igények formálását és kielégítését célozza.

A küldetés megfogalmazása

A vállalat küldetése a vállalat alapvető céljának konkrét értelmezése. Meghatározza a működési kört, a belső működés és az érintettekkel való kapcsolatok alapelveit. (Chikán, 1998). A társadalmilag felelős szemléletű menedzsmen a vállalat *küldetésnyilatkozatában* (mission statement) fogalmazza meg azokat az alapelveket, amelyek a belső működést és az érintettekkel való kapcsolattartás szabályait befolyásolják. A küldetés megválasztása felelet arra a kérdésre, hogy milyen üzleti tevékenységet folytat a vállalat és arra is, hogy ezt milyen értékek mentén teszi. A küldetés stratégiák kidolgozásán és megvalósításán keresztül teljesül.

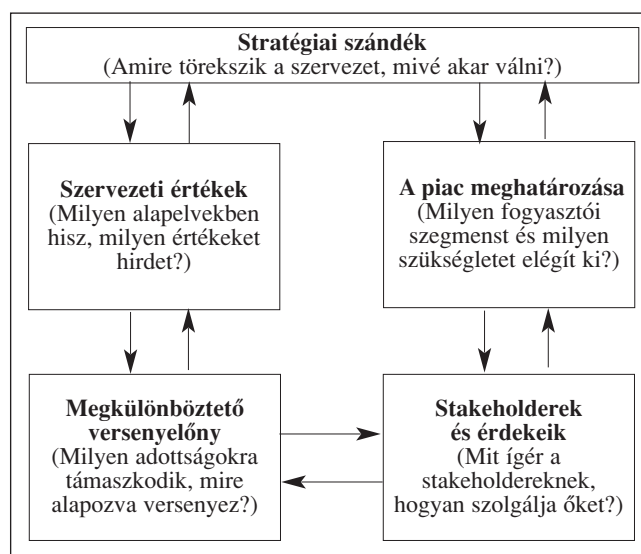
A vállalat *küldetése* alapvető célkitűzéseiből ve-
 thető le. Abban a vállalat nyilatkozik arról, hogy milyen társadalmi értékekben hisz, melyek megkülönböztető jellemzői, mire törekszik, kiket (stakeholderek) és milyen módon kíván szolgálni. A küldetésben megfogalmazódik, hogy a vállalat milyen módon kívánja célkitűzéseit elérni. Azaz:

- mi a vállalat működési köre, milyen fogyasztóknak, a vevők mely körének milyen igényeit, milyen technológiákkal, eljárásokkal kívánja kielégíteni,
- mik az elvárásai saját termékeivel, szolgáltatásaival szemben,
- milyen meghatározó belső működési elveket fogalmaz meg saját maga számára,
- mit vár el munkatársaitól (alkalmazottaitól) és mit ad nekik,
- milyen elvekre építi kapcsolatát környezetével, a működése által érintett személyekkel, intézményekkel, vállalatokkal,
- milyen magatartást tanúsít a konkurenciával szemben (cooperation and competition principle).

Marosán (1997) a vállalat küldetésének általánosan előforduló elemei közötti kapcsolatot az *1. ábrával* szemlélteti.

1. ábra

A vállalati küldetés elemeinek kapcsolatrendszer



A küldetésben szemléletmód és magatartás tükröződik. Megfogalmazása során célszerűen a kiemelt értékekre összpontosít. Tartalmának motiválónak kell lennie az alkalmazottakra. Tartalmaznia kell a főbb üzletpolitikai elképzeléseket. Meg kell határozni, hogy az alkalmazott hogyan viszonyuljon a fogyasztóhoz, a vevőhöz, a szállítókhoz, a közvéleményt formáló környezethez. Mindez hozzájárulhat az elvárt, egységes piaci fellépéshez, a kívánt magatartás kialakulásához. A vállalati küldetés jövőképet ad és irányt mutat az elkövetkezendő időre (öt, tíz évre, vagy hosszabb időre is).

Mindezen túl a deklarált *küldetés fontos információforrás a vállalat környezete számára* is. Tervezhetővé teszi a külvilág számára a vállalat várható magatartását. Így a küldetés megfogalmazása a vállalatról alkotott kép (image) alakításának is eszköze. Mindebben jelentős szerepe van az informatikának.

A vállalat működése közben számtalan szervezettel, csoporttal, egyénnel kerülhet kapcsolatba, akik megfelelnek az „érintett” definíciójának.

A vállalat tipikus érintettjei:

- az alkalmazottak (ezen belül megkülönböztetve a menedzsereket, tehát a vezetést és a nem vezető beosztású alkalmazottakat),
- a tulajdonosok,
- a szállítók,
- a vevők (felhasználók és fogyasztók),
- a pénzintézetek (bankok, biztosítószervezetek), és a hitelezők,
- a helyi közösségek,
- a szakszervezetek és más alkalmazotti és nem alkalmazotti csoportosulások (pl. civil szervezetek),
- az állam (intézményszervezete),

- a versenytársak,
- a természeti környezet (amelyet általában környezetvédelmi szervezetek képviselnek).

A küldetésnyilatkozatban megfogalmazottak utalnak az etikai viszonyokra, a vállalatban belüli etikai légkörre. A menedzsmentnek mindezekre a szegmensekre, az érintettek minden csoportjára – differenciáltan – figyelemmel kell lenni, a velük való kapcsolattartás kívánatos jegyeit a vállalati politikában szükséges érvényesíteni.

Az egyes szakírók a közös jellemzők alapján csoportosítják a vállalati küldetésnyilatkozatokat. Így azok az alábbi elveket magukba foglaló lehetnek:

- *Az érdekcsoportokkal szemben követendő magatartási elveket* meghatározó missziók. Ezek az egyes érdekcsoportok elvárásainak való megfelelés módját határozzák meg. Egyrészt a kívüllátnak, másrészt a vállalatban belül helyet foglalóknak szólnak.
- *A belső értékeket megfogalmazó* missziók. Alapvető viselkedési normákat, elvárásokat jelenítenek meg. Követésük a cég vezetői és alkalmazottai számára kötelező.
- *A vállalati cselekvés vezérelveit meghatározó* missziók. A legfontosabb működési területekre adnak követendő alapelveket (például kereskedelem, partnerkapcsolatok, saját tőkeerőre támaszkodás, befektetési politika stb.).
- *A vállalat társadalmi szerepét, felelősségét kiemelő* missziók azt hangsúlyozzák, hogy a vállalat milyen értékeket nyújt a társadalomnak, miként járul hozzá az életminőség, a biztonság megváltoztatásához, mennyiben segíti a társadalmi gondok megoldását.

Az egyes konkrét vállalati misszió megfogalmazások ritkán egy elvet magukba foglaló. Az elvek átfedéssel jelennek meg és nem csupán célokat tartalmaznak, de a megvalósítás módjára is utalnak.

Példák a küldetés megfogalmazására

A *Tiszai Vegyi Kombinát* Magyarország legnagyobb vegyipari komplexuma. Legfontosabb célkitűzései a vállalati érték növelése, kiegyensúlyozott fejlődés. Célja, hogy olyan műanyag-feldolgozással integrált petrokémiai vállalkozás legyen, amely régiójának technikai és gazdasági fejlődésében élenjár, és stratégiai szövetségeseivel a közép-európai piacon meghatározó szerepet tölt be.

Részlet a „*Rába Rt. küldetése*” c. credóból: Részvénytársaságunk a hagyományos értékek tisztelete, megbecsülése mellett törekszik az állandó megújulásra. Célunk az elégedett vevő, mert ez jelenti számunkra a

biztos jövőt. A mindehhez szükséges legfontosabb erőforrásnak a munkavállalók képzettségét és tudását, tapasztalatait, illetve alkotóképességét tekintjük. A Rába Rt. innovációs tevékenysége jelentős mértékben járult hozzá a Rába önerőből történt megújulásához és sikeréhez a piacváltásban.

Fontosnak tartjuk, hogy minden termékünk, szolgáltatásunk sugározza az igényességet és a minőséget. Valljuk, hogy a minőséget nem ellenőrizni, hanem gyártani kell. Beleépíteni a termékbe. A Rába Rt. erőteljes és hatékony programot hajtott végre, melynek eredményeképpen valamennyi gyártóhelyén megvalósította és működteti a nemzetközi ISO 9000-es minőségbiztosítási rendszert.

Fejlesztési stratégiánkban megfogalmaztuk, hogy új gyártmányaink mindenkor feleljenek meg a környezetvédelmi szempontoknak is. A Rába Rt. Dieselmotorjai és tiszta földgázüzemű motorjai igazodnak az ezredforduló környezetvédelmi előírásaihoz, futóművei zajszegények és azbesztmentes fékbetéttel készülnek. Az ezekkel a főegységekkel épített Rába hasznárművek környezetbarát járművek.

A *Pannonplast* vállalatcsoport üzleti alapelveiben a követendő értékrendet az alábbiak szerint fogalmazza meg:

Partnereinkkel és egymás között korrekt, a személtiség tiszteletén alapuló, együttműködésre kész és a gazdasági ésszerűség keretein belül megegyezést kereső kapcsolattartásra törekszünk.

Alkalmazottaink számára a foglalkoztatás biztonságát kívánjuk nyújtani méltányos munkaidő, megfelelő munkafeltételek és a munka színvonalának megfelelő jövedelem biztosítása mellett.

A munkatársaktól szakterületük magas szintű ismeretét, a folyamatos megújulásra, rendszeres továbbképzésre való készséget, továbbá a célokkal való azonosulást és a társaság iránti elkötelezettséget várjuk. Elvárjuk, hogy szakterületük elismert képviselői, a tudományos és szakmai élet neves résztvevői legyenek. Korszerű, hatékony, újdonságokat sikeresen megvalósító irányítást és gazdálkodást kívánunk folytatni, egyidejűleg tudatosan környezetbarát termékeket és technológiákat fejlesztünk.

Részvényeseinknek rendszeres, alapos tájékoztatást kívánunk adni, átlátható, jól értelmezhető információk nyújtásával. Törekszünk arra és munkánkat akkor tekintjük eredményesnek, ha a társaság vagyonát elfogadható módon gyarapítjuk, és ezáltal a tulajdonosok elégedettségét elérjük.

Alapvetőnek tartjuk, hogy a társadalom és a környezet iránti felelősség érvényesüljön mindennapi munkánkban, fejlesztési tevékenységünkben.

A *Graphisoft* alapvető célját az alábbiak szerint fogalmazta meg: programjainkat alkalmazóké legyen a világ legjobb és leggyakrabban megvásárolt építészeti programja. (Interjú Bojár Gáborral. Figyelő. 1995. dec. 7.)

Kockázatkezelés

A stratégiaalkotás fontos kérdése az előrejelzés pontossága. Számos szerző ezt az előrejelzésben szereplő számszerű értékek pontosságához kapcsolja. Ha rendelkezésre állnak számszerű értékek, úgy alkalmazhatók a matematikai-statisztikai módszerek. Ugyanakkor az előrejelzés gyakran alapoz a nem számszerűsíthető összefüggésekre, megállapításokra. Ezek pontossága, az értékelési módszerek viszonylag kevésbé fejlettek, ugyanakkor az előrejelzés készítésében meghatározóak lehetnek, ugyanis az előrejelzés rendszerűségét nem a számszerűség, a matematikai formulák alkalmazása, hanem a releváns tényezők átfogó elemzése biztosítja.

A kockázatkutatás nem a tudomány önfejlődéséből nőtt ki szervesen, hanem a társadalom gyakorlata adta a feladatot a társadalomtudományok számára. A *laikusok* (köztük a fogyasztók) ugyanis nap mint nap újabb és újabb *fenyegető veszélyekről* értesülnek (például atomerőművi meghibásodások, veszélyes hulladékok tárolása, megsemmisítése, üvegházhatás), a kockázattal kapcsolatos döntéshozatal pedig túlzottan felelősségteljes feladat a döntéshozók számára. Így nehezen alakul ki a döntésekkel kapcsolatos társadalmi konszenzus. Bármennyire is kívánatos, teljesen biztonságos, kockázatmentes élet csak az utópiák világában létezik. Mivel a kockázat nem iktatható ki teljesen az egyének és a társadalom életéből, döntés kérdése, hogy milyen intézkedéseket hozzanak a kockázatok csökkentése, negatív hatásaik mérséklése érdekében.

A szakirodalomban számos kockázatfogalommal találkozunk. Más-más kockázatfogalommal dolgoznak a *mérnökök* (gondoljunk a hídépítésre, vagy a tartószerkezetekre, gáztartályokra, a vasúti sínekre), a *biológusok* (járványok, génebesztet), a *közgazdászok* (beruházások, befektetések, hálózatfejlesztés, készletezési politika, új termékek piacra vitele), a *pszichológusok*, a *szociológusok*, az *antropológusok*, a *hadtudományok képviselői* stb. Az egyes tudományágakon belül is különféle iskolák alakultak ki. Valamennyi közelítés kockázatfogalma osztja azt a feltételezést, hogy *a jövő nem előre determinált, hanem függ a jelenben zajló emberi tevékenységektől, azaz a negatív események elkerülhetők, de legalábbis enyhíthetők*. Ezért válik fontossá a kockázattal kapcsolatos kutatás, amely a megfelelő beavatkozáshoz nyújt támpontokat. A kockázat fogalma minden közelítésnél tartalmazza a következő három elemet:

- a döntések nemkívánatos következményei,
- a nemkívánatos események bekövetkezésének lehetősége (valószínűsége),

- a döntések kontextusát képező valóságról alkotott feltételezések.

A kockázat különféle közelítésmódjait az különbözteti meg egymástól, hogy miként definiálják a negatív következményeket és a bizonytalanságot, annak mértékét, és milyen mértékben tekintik az emberi tudást a valóság tükörképének.

A technikai közelítések a fenti három kérdésre a legegyszerűbb választ adják: a nemkívánatos események berendezések vagy rendszerek meghibásodásai következtében az emberre és a környezetre gyakorolt negatív fizikai-kémiai-biológiai hatások. A technikai közelítés szerint mindezeket a meghibásodásokat, negatív hatásokat objektíven meg lehet figyelni, illetve tudományos módszerekkel mérni lehet. Bekövetkezési valószínűségeik pedig – ugyancsak objektíven – például múltbeli megfigyelések alapján statisztikai módszerekkel vagy ok-okozati kapcsolatok modellezésével – kiszámíthatók. A technikai közelítés szerint a kockázat nagyságát a valószínűségekkel súlyozott negatív hatásokkal – például a megbetegedések, balesetek éves várható értékével, az üzemzavarok évi, negyedévi várható gyakoriságával – mérjük. Így a kockázatok viszonylag könnyen számszerűsíthetők, összemérhetőek, és tudományos ismeretek birtokában csökkenthetők. A statisztikai módszer (a gyakorisági adatok középpontba állítása) azt feltételezi, hogy a jövőt a múlt folytatásának tekintik.

A kockázat közgazdasági közelítései abban térnek el a technikai közelítésektől, hogy a negatív következményeket nem a fizikai károk, hanem a következményekkel való elégedettség-elégedetlenség dimenziójában írják le. Ennek egyik előnye az, hogy a szubjektív elégedettség fizikai és nem fizikai hatások esetében egyaránt definiálható, azaz például egy terrortámadás következményei nemcsak az elvesztett életek és épületek, hanem az azt követő félelem, szorongás, gyász szempontjából is értékelhetővé válnak. A másik előny abban rejlik, hogy egy-egy döntésnek nemcsak a negatív következményeit, hanem a pozitív és negatív hatásait együttesen is figyelembe lehet venni (például egy gyár telepítése miatt fellépő környezetszennyezés mellett a gyár kínálta munkalehetőségeket).

A közgazdasági közelítés értelmében a döntések különféle következményeit a szubjektív hasznosság mérőszámának bevezetésével „közös nevezőre” hozzák, és az egyes következmények valószínűségével súlyozva kiszámítják a várható hasznosságot. A kockázat ebben a közelítésben a nemkívánatos következmények várható (negatív) hasznossága. A technikai közelítéssel szemben a közgazdasági közelítés lényege nem az egyes tevékenységek kockázatának minimalizálása, hanem az előnyök legnagyobb mértékű megőrzése mellett a kockázatok csökkentése a rendelkezésre álló erőforrások leghatékonyabb elosztásával, azaz a társadalom hasznának maximalizálása.

A pszichológiai közelítések a közgazdasági közelítéshez képest tovább szélesítik a kockázat fogalmára vonatkozóan a szubjektív ítéletalkotás relevanciáját. A nemkívánatos hatások és a hozzájuk rendelt valószínűségek értékelése mellett szubjektívnek tekintik a hatások és a valószínűségek összesítésének módját is. Feladják ezért a kockázatnak a hatásokból és valószínűségekből kiszámítható mennyiségként való definiálását, ehelyett bevezetik a szubjektíven elvárt kockázat holisztikus fogalmát.

A kutatások kiinduló feltételezése, hogy a laikusok igen kevés információ alapján alkotnak ítéleteket. A kockázatoság megítélésénél nem támaszkodnak egyértelműen műszaki vagy gazdasági szempontokra, hanem ítéletükben többféle szempont keveredik egy-erre, nagy teret engedve az ún. minőségi kockázatjellemzőknek (például a kockázat ismertsége). A laikusoknál tapasztalt inkonzisztencia és az információhiánya a szakértőket és a kockázat kezelésére kényszerülő menedzsereket arra az álláspontra sarkallta, hogy a laikusok véleményével nem érdemes törődni fontos kérdések esetében. Inkább a viselkedésükből kell kikövetkeztetni, hogy milyen nagy kockázatot hajlandók elfogadni.

A kockázat az élet minden mozzanatában felismerhető, az egyes tudományágak kezelésénél más-más közelítésmódot alkalmaznak. Az alábbiakban az üzleti élet kockázatának kérdéskörére koncentrálnunk. Chikán (1998) a *kockázat fogalmát* az alábbiakban adja meg. „A kockázat egy cselekvési változat lehetséges negatíván értékelt következményeinek teljes leírása, beleértve a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének megmutatását is.” A továbbiakban a definíciót figyelembe véve tekintjük át a döntéshozatal kockázati problémáját.

Az üzleti élet számos kockázatot hord magában. Mi történik, ha nem válik be a technológia, ha a vevők nem fogják szeretni termékünket, nem nyeri el tetszésüket; ha valami gikszer üt be (például, egy el nem végzett hatásvizsgálat miatt), ha valami olyan fog történni, mint a kergemarhakór, vagy a madárinfluenza, ha bekövetkezik a génmódosított növények bizonytalan kimenetelű keveredése, és tovább folytathatók a nemkívánatos hatások, amelyek többek között *korlátos ismereteink miatt* következhetnek be. De történhet háborús cselekmény üzleti körünk valamely területén, vagy katasztrófálisan lecsökkenhet az idegenforgalmi érdeklődés valamely üdülővezetben a terroristák cselekedetei miatt (mint például 2005 nyarán Egyiptomban).

A problémát az teszi bonyolulttá, hogy a kockázat vállalása egyes esetekben elkerülhetetlen, illetve hogy számos esetben előnnyel, haszonnal járhat. Ugyanakkor a kockázat csökkentése érdekében tett erőfeszíté-

tések jelentős kiadással járnak és más tevékenységektől vonnak el erőforrásokat. Alapvető kérdés tehát, hogy egy döntés meghozatala esetén hol van a vállalható kockázat felső határa.

A *kockázatvállalás* az üzleti vállalkozás egyértelmű velejárója. A kockázat a bizonytalanság (információhiány) következménye, annak veszélye, hogy a döntéshozó nem az általa elképzelt eredményt fogja elérni. Ha a döntés valamennyi következményét ismernénk, nem lenne kockázat. A bizonytalanság ugyanakkor az egyén szubjektív viszonya a környezethez, így a kockázat is szubjektív: a döntéshozóhoz és eseményhez kötött.

A döntéshozói kockázat elkerülhetetlen, de egyáltalán nem közömbös mértéke: ez pedig leginkább a döntéshozó számára rendelkezésre álló információk mennyiségétől és minőségétől függ. Egy döntés lehet kockázatmentes és kockázattal terhelt. A kockázatos döntések a rendelkezésre álló információk mennyisége és minősége függvényében lehetnek mérsékelt, vagy erősen kockázatosak.

Kockázatmentes a döntés, ha

- a döntéshozó teljes információval rendelkezik a döntés következményeit illetően, pontosan tudja, hogy a döntési tényezők milyen kombinációja milyen cselekvési lehetőségeket enged meg és milyen következményekkel jár,
- a döntéshozó meg tudja teremteni a döntés realizálásához szükséges feltételeket (információ, pénz, munkaerő, szervezet, technológia stb.).

Kockázatos a döntés, ha a döntéshozónak a döntési alternatívák kialakításához szükséges információk nem teljes mértékben vagy nem megfelelő időben állnak rendelkezésére, és a hiányzó információk egyáltalán nem vagy csak részben valószínűsíthetők, és a döntés érvényesítéséhez nem teremthetők meg a megvalósítás feltételei maradéktalanul, vagy meghatározó mértékben.

A *kockázatkezelés* olyan döntéshozatali eljárás, amely alternatívák közötti választást feltételez. Abból indul ki, hogy a szakemberek és a rendelkezésre álló eszközrendszer biztosítja a kockázatbecslés és a kockázatértékelés objektivitását. Vagyis, hogy az alternatívák kvantifikálása alapján objektív módon kiválasztható a legjobb (jelen esetben a legkisebb kockázatú) alternatíva.

Szakírók háromféle módszert ajánlanak az elfogadható mértékű kockázat meghatározására. Ezek:

- *A szakemberek ismeretein alapuló* módszer, amely intézményes standardokra és a szaktudásra épül.
- *Formális elemzés*, ilyen például a költség-haszon elemzés, a döntéselemzés stb., amelyek matematikai modellek alapján mennyiségi elemzést végeznek.

- Az ún. *bootstrapping* (az előzményeket figyelembe vevő) módszer, amely az elfogadhatóságot a már meglévő veszélyek extrapolálásával határozza meg. Abból indul ki, hogy azt a veszély nagyságot, amit a múltban egyszer már elfogadtak, a jövőben is elfogadják. Az új veszély nem lehet nagyobb, mint a már eddig elfogadott. Az eljárás feltételezi a veszélyek összehasonlíthatóságát és azt, hogy a jövő értékei kikövetkeztethetők a múltban tanúsított viselkedésekből.

A vállalat stratégiai döntései meghozatalánál – az elemzések során – az egyes figyelembe vett alternatívák kockázattartalmát is mérlegeli. A várható hatások mellett a vállalt kockázat mértékét is figyelembe véve dönt.

Felhasznált irodalom

- Berács József – Lehota József – Piskóti István – Rekettye Gábor* (szerk.) (2004): *Marketingelmélet a gyakorlatban*. KJK – Kerszöv Kiadó, Budapest
- Chikán Attila* (1998): *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó, Budapest
- Nováky Erzsébet* (szerk.) (1999): *Jövőkutatás*. AULA Kiadó, Budapest
- Pálinkás Jenő* (2005): *Piacfejlesztési döntések*. INOK Kft., Budapest
- Törőcsik Mária* (2003): *Fogyasztói magatartástrendek. Új fogyasztói csoportok*. KJK – Kerszöv Kiadó, Budapest
- Zoltayné Paprika Zita* (szerk.) (2002): *Döntéelmélet*. Alinea Kiadó, Budapest

PETHEŐ Attila - SZIRMAI Péter

INNOVÁCIÓ A KREATIVITÁS OKTATÁSÁBAN

A cikk a Budapesti Corvinus Egyetemen folyó vállalkozói képzés egy módszertani újítását írja le, foglalja össze. A vállalkozásindítási ötletek gyűjtésekor a tréning szakirodalomban ismert brainstorming módszerrel éltek a szerzők, a módszert azonban innovatívan alkalmazzák, a megszokott tábla, illetve flipchart technika helyett, a gyorsaságot és az áttekinthetőséget egyaránt szolgáló módon, Excel táblázatba gyűjtik az ötleteket, melyet közvetlenül kivétítéssel tesznek láthatóvá a hallgatóság számára.

A Budapesti Corvinus Egyetemen évről évre kifinomultabb módszerekkel próbáljuk rávezetni a hallgatóságot a vállalkozói gondolkodás fortélyaira, felébreszteni bennük a vállalkozó kedvet. A kísérlet sikere – mint a pedagógiai munkáé általában – csak hosszú évek, évtizedek múlva lesz lemérhető, ha akkor lesz valaki, aki megvizsgálja, hogy diákjainkból vagy valamilyen más végzettségű kontrollcsoportból lettek-e inkább sikeresebbek a vállalkozók.

További kihívást jelent a képzés során, hogy a vállalkozó egyik leglényegesebb attribútuma a kreativitás. Kreativitást azonban nem lehet könyvből lecke-ként tanulni és nem parancsolható meg szemináriumon a hallgatók számára: „legyetek kreatívak”. A tanítás szabályok átadását és elsajátítását jelenti, a kreativitás pedig éppen, hogy mindig kilépés az adott keretek, szabályok közül.

A hasonló célokat maga elé állító képzés csakis következetesen gyakorlatorientált lehet. A hallgatókat olyan helyzetbe kell hozni, hogy legalább gondolataikban, fejben eljussanak a vállalkozáshoz. Ezen az úton az első komolyabb döccenő a vállalkozói ötlet felkutatása. Legelőször ugyanis, amibe beleütközünk, az a

kérdés, ugyan mihez is tudnék én kezdeni, van-e még egyáltalán kínálkozó piaci lehetőség? Ilyenkor keveset használ a biztatás – hiszen másoknak is sikerült – a belső gátlást csakis gyakorlati lépésekkel lehet hatékonyan leküzdeni.

Csoportos alkotási technikák

Tanulócsoportjaink évről évre a kollektív alkotási technikákkal jutnak el a kreatív ötletekig, jutnak el addig, hogy ráébredjenek, képesek ezeknek a módszereknek a használatára és arra, hogy e módszerek célravezetőek lehetnek akkor, amikor lehetetlennek tűnő feladat megoldásába fogunk. A csoportos alkotási technikák – miként a Náhlik – Erdősi szerzőpáros művében ezt kifejti* olyan módszerek, amelyek technikai fogások segítségével segítenek a „bennünk lakó cenzor szavának elnémításában”, segítenek abban, hogy fokozzák a csoportok kreativitását, hogy a csoport összteljesítménye ne az átlag szintjén, ne is az egyes tagok kreativitási összegének szintjén, hanem előlött, a csoport által hozzáadott érték szintjén állhasson be. A brainstorming, az NCM, a 636 és más módszerek egyaránt azt szolgálják, hogy hatékony lehessen a csoport teljesítménye, nagy számban gyűjtsenek új, hasznos és jó ötleteket a tagok.

A brainstorming módszer

A rendelkezésre álló idő rövidege (egy tanóra a Budapesti Corvinus Egyetemen 75 perc) miatt leggyakrabban az elmúlt években a brainstorming módszert használtuk.

* Lásd Náhlik Gábor – Erdősi Gyula (1987): Csoportos alkotási technikák, Akadémiai Kiadó

A brainstorming, magyarul ötletroham, olyan csoportos alkotó módszer, melynek célja egy előre meghatározott feladatra sok-sok megoldási ötletet találni. Az ötletroham során felélesztjük a kreatív problémamegoldó készséget, a résztvevőket csapattá kovácsoljuk össze, és a módszer alkalmazását a konkrét feladat megoldásán keresztül tanítjuk meg. A módszer használatához az ideális létszám a szokásos 9-12 fő, de egy jó moderátor (szemináriumvezető) segítségével ez a létszám szemináriumi létszámra (20-30 fő) is növelhető.

Egy 20-30 fős tanulócsoportban arra a kérdésre, vajon milyen vállalkozásba kezdhetne csapatunk (egyéni vagy közösen), ha valamilyen okból bezárna az egyetem, avagy végzés után nem találnánk állást és úgy döntenénk, hogy vállalkozásba kezdünk, általában 60-80 vállalkozási ötletet csíhol ki magából. Többnyire nehezíti és lassítja a feladat megoldását, hogy ezeket az ötleteket táblára, vagy A/0-s lapok segítségével a falra kell folyamatosan jegyzetelni és a feladatmegoldás végén nehezebb áttekinteni a javaslatokat, megfelelő szűrést alkalmazni, és közülük szavazással kiválasztani a leginkább megvalósítható (megvalósítandó) 3 vagy 5 javaslatot.

Innovációnk a módszer alkalmazása során

Az általunk kifejlesztett módszer biztos, hogy szabaddalmi igény esetén nem állná ki az újdonság próbáját, hiszen tréningvezetők bizonyára gyakran alkalmazzák munkájuk során. Mi azonban az egyetem technikai lehetőségeihez alkalmazkodva fejlesztettük ki e módszert és tettük hatékonyabbá az órát. Tapasztalatunk szerint ugyanakkor más felsőoktatási intézmények technikai ellátottsága is hasonlós a miénkhez, így a módszer alkalmazásának nincs technikai akadálya.

A módszer lényege, hogy a hallgatói ötleteket laptop vagy számítógép segítségével helyben és azonnal (egy gépirásban jártas hallgató kolléga asszisztensi segítségével) rögzítsék, és egy Excel táblában sorolják fel, és ábrázolják azokat. Ha csak az látná a begépelte adatokat, aki a képernyőt nézi, a módszer persze még

A hallgatók vállalkozás-ötletei
(1., nyers változat)

A	B	C	D	E	F
1. Kreatív bolt	17. Pénzváltó		33. Exkluzív ruhaszalonn		
2. Utazási iroda	18. Étterem		34. Rétesbolt		
3. Fordító iroda	19. Autó import		35. Internetes DVD árusítás		
4. Thai masszázsszalonn	20. Fallabda		36. Sport centrum		
5. Internet kávézó	21. Mozi		37. Szórakozóhely		
6. Tervező iroda	22. Teázó		38. Kertépítés		
7. Lakberendező bolt	23. Plaza		39. Disco		
8. Tanácsadó cég	24. Válságkezelő-stáb		40. Rendezvényszervező iroda		
9. Épületgépészeti cég	25. Magánklinika		41. Söröző		
10. Nyelvoktatás	26. Galéria		42. Aquapark		
11. Tánciskola	27. Freestyle sulii		43. Henna festő		
12. Futárszolgálat	28. Biztosítás		44. Star Bucks kávézó		
13. Sofőrszolgálat	29. lakberendező iroda		45. Tejbolt		
14. Kézzelkészített ékszerek boltja	30. Kertrendezés		46. DVD kölcsönzés		
15. Reggeliző	31. Quad import		47. Filmforgalmazás		
16. Luxusautók	32. Filmkészítés		48. Alternatív üzemanyag kutatás		
			49. ...		

nem működne, de a készüléket összekötöttük a kivetítővel, s így a hallgatók is folyamatosan látják munkájuk addigi eredményeit.

A brainstorming módszer alapvető szabályai értelmében nem kritizálunk, nem értékelünk, tömörségre, rövidségre törekszünk, nem magyarázunk – csak később. Továbbá az ötletek száma, és nem a minősége fontos, és építünk mások ötletére is. A folyamatos ötletáradat azonnal megjelenik a kivetített képernyőn, és ez újabb lökést ad a hallgatóknak. A csoport méretétől függően percek alatt 40-50 ötlet kerül fel, ami a beállítások folyamatos dinamikus változtatása és a teljes képernyő funkció segítségével mindig egy képernyőn egyszerre látható (1. ábra).

Ha a hallgatók kifogynak az újabb ötletekből, akkor rátérünk a módszer második fázisára. A vállalkozási ötletek értelmezése, tisztázása, a nagyon hasonló javaslatok összevonása, majd súlyozása már több időt vesz igénybe, de itt is a technika segítségére támaszkodunk. A kivágás-beillesztés funkció segítségével az eredeti ötletek csorbítása nélkül vonhatjuk össze a hasonló javaslatokat. Ha valamelyik ötlet további kiegészítésre szorul, akkor azt megjegyzés hozzáfűzésével tesszük világossá (2. ábra).

Az ötletek összevonása és tisztázása után az utolsó fázis keretében a nominális csoport módszerből (NCM) átvett szavazási eljárás segítségével kiválasztjuk a legjobb ötleteket.

A második (értelmezett) fázis eredménye

A	B	C	D	E	F
1. Kreatív bolt, Kézzelkészített ékszerek boltja	17. Pénzváltó		33. Exkluzív ruhaszalon		
2. Utazási iroda, Biztosítás	18. Étterem		34. Rétes, reggeliző, tejbolt		
3. Fordító iroda	19. Autó, motor, quad import		35. Int. DVD árusítás, köcsönzés		
4. Thai masszázszalon	20. Fallabda		36. Sport centrum, aquapark		
5. Internet kávézó, teázó	21. Mozi		37. Szórakozóhely, disco		
6. Tervező-lakberendező iroda	22. Plaza		38. Kertépítés, kertrendezés		
7. Lakberendező bolt, iroda	23. Válságkezelő-stáb		39. Rendezvényszervező iroda		
8. Tanácsadó cég	24. Magánklinika		40. Söröző		
9. Épületgépészeti cég	25. Galéria		41. Henna festő		
10. Nyelvoktatás	26. Freestyle sulis		42. Star Bucks kávézó		
11. Tánciskola	27.		43. Alternatív üzemanyag kutatás		
12. Futárszolgálat	28.		44. Filmkészítés, -forgalmazás		
13. Sofőrszolgálat, luxusautók	29.		45.		
14.	30.		46.		
15.	31.		47.		
16.	32.		48.		
			49.		

A szavazás menete úgy történik, hogy az általunk kiosztott papírcetlikre felírjuk mindenkivel azt az ötletet, amit a képernyőn találhatóak közül a legjobbnak tart. Ekkor minden hallgató előtt öt darab, különböző ötletet tartalmazó papír van. Megkérjük őket, hogy az előttük lévő öt cetli közül válasszák ki a legrosszabbat, és írjanak rá egy egyest, majd fordítsák le. A megmaradt négy közül a legjobbra írjanak egy ötöst, és szintén fordítsák le. A maradék három közül a legrosszabbra kettést, és az így fennmaradó kettő közül a jobbik a négyes a rosszabbik a hármas számot kapja. Az összes szavazólapot begyűjtjük és a meglévő ötletek melletti szavazatoszlopba felvisszük a pontszá-

mat. Az így kialakult végeredményt a hallgatókkal közösen értékeljük, és további munka céljából az eredményt tartalmazó file-t elmentjük. Az eredmény file-t összehasonlítjuk más szemináriumi csoportok eredményeivel, továbbá a következő órán az „Üzleti ötlet előszűrése” feladat megoldása során felhasználjuk a legjobb 3-5 ötletet (3. ábra).

Az így összegyűjtött üzleti ötletek realitásának megállapítására többféle módszer kínálkozik, egyetemenkőn Vecsenyi János által javasolt előszűrés technikát alkalmazzuk** (4. ábra).

** Lásd Vecsenyi János (2003): Vállalkozás – Az ötlettől az újraelkezdésig. AULA, Budapest

A szavazás eredménye

A	B	C	D	E	F
1. Kreatív bolt, kézzelkészített ékszerek boltja	10	Pénzváltó	4	Exkluzív ruhaszalon	2
2. Utazási iroda, Biztosítás	18	Étterem	5	Rétes, reggeliző, tejbolt	21
3. Fordító iroda	10	Autó, motor, quad import	10	Int. DVD árusítás, köcsönzés	6
4. Thai masszázszalon	17	Fallabda	5	Sport centrum, aquapark	25
5. Internet kávézó, teázó	16	Mozi	8	Szórakozóhely, disco	9
6. Tervező-lakberendező iroda	14	Plaza	5	Kertépítés, kertrendezés	8
7. Tanácsadó cég	18	Válságkezelő-stáb	33	Rendezvényszervező iroda	16
8. Épületgépészeti cég	11	Magánklinika	9	Söröző	7
9. Nyelvoktatás	4	Galéria	13	Henna festő	3
10. Tánciskola	5	Freestyle sulis	8	Star Bucks kávézó	18
11. Futárszolgálat	8	Filmkészítés, forgalmazás	8	Alternatív üzemanyag kutatás	12
12. Sofőrszolgálat, luxusautók	27				
13.					

4. ábra

Üzleti ötlet előszűrése



Forrás: Vecsenyi János (2003): Vállalkozás- Az ötlettől az újrakezdésig 111. oldal Aula, Budapest

A hallgatók kreatív készségeit fejleszti – és erre az itt használt technika kiváló lehetőséget biztosít – hogy más csoportmunkák eredményeit is kivetítsük, s így a hallgatók szembesülhetnek azzal, hogy sok esetben egy másik közösség igen jelentős arányban más eredményekre jut, mint amelyeket ők maguk javasoltak.

Az infokommunikációs technológia elterjesztése az oktatásban az Európai Unió programok között is kiemelt prioritás. A kisvállalkozások indítása és működtetése tárgy hallgatói nyitottak az új megoldások iránt. Az általunk kiadott kérdőív feldolgozásánál és értékelésénél a hallgatók kiválóan alkalmazzák a különböző táblázatkezelőket önállóan is. Erre a tudásbázisra később építhetünk más tárgyak oktatásánál is.

KÖNYVISMERTETÉS

?????????

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI