

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
robert.becsky@uni-corvinus.hu

*
Olvasószerkesztő:

Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

*
Szerkesztőségi titkár

Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

*
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

BORDÁNÉ RABÓCZKI Mária

A társaságirányítás szabályozása az Európai Unióban -
Merre tartunk?

2

HORTOVÁNYI Lilla - SZABÓ Zsolt Roland

Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás idején Magyarországon

11

ANGYAL Ádám - CSANDA Júlia

A banki, biztosítási szektor vállalatirányítási jellemzői
Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai

24

MITEV ARIEL Zoltán

Végtelen történet: A narratív elemzés alkalmazhatósága
a marketingkutatásban

33

SZÁNTAI Tamás

Mozgófilm, nem szobor! A hatékony vállalati honlapról

42

⇒ MŰHELYTANULMÁNY

NOSZKAY Erzsébet

Új utak, új módszertani megoldások a felsőoktatásban -
O & TUMEN, a kompetenciaalapú képzés tudásmenedzselési
módszere

50

⇒ KÖNYVISMERTETÉS

RÓZSA György: Magyar elsők (Osman Péter)

63

KONCZ Katalin: Karriermenedzsment (Csákvári Ivánné)

63

⇒ A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

64

BORDÁNÉ RABÓCZKI Mária

A TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁS SZABÁLYOZÁSA AZ EURÓPAI UNIÓBAN - MERRE TARTUNK?

A szerző bemutatja az EU-ban napjainkban végbemenő társaságirányítási reform legfontosabb elemeit. Rámutat arra, hogy az európai uniós szintű intézkedések, az USA-ban alkalmazott törvényközpontú modellektől eltérő mind jogszabályi alapú, mind jogszabályi alapot nélkülöző ajánlás szintű eszközöket tartalmaznak. Kiemeli a társaságirányítás európai rendszerének megújítását célzó cselekvési terv második szakaszára meghatározott prioritásokat, azaz az európai vállalatok versenyképességének növelését és a szabályozási környezet javítását. A szerző a cselekvési terv részeként a 4. és 7. EU számvetési irányelv tervezeteket a társaságirányítás szemszögéből értékeli. Végül a levont következtetésein keresztül rámutat az európai társaságirányítás szabályozásának véleménye szerint fontos jellemzőire és követelményeire.

Az utóbbi évtizedekben bekövetkezett vállalati bukások és az azokból eredő jelentős tőzsdei veszteségek a tőkepiacok megrendüléséhez vezettek, ami jelentős károkat okozott a nemzetgazdaságoknak.

A pénzügyi botrányok tragikus emberi és gazdasági következményei a társadalom érdeklődésének homlokterébe helyezték a társaságirányítás kérdéseit.

Az USA-ban a társaságirányítási reformok középpontjában a Sarbanes-Oxley törvény, a továbbiakban SOX, áll, amelyet 2002-ben az USA Kongresszusa páratlan gyorsasággal elfogadott. A törvény minden amerikai tőzsdén jegyzett társaságra vonatkozik, függetlenül a cégbejegyzés helyétől. Ilyen módon jelentős hatással bír egyes európai vállalatokra és könyvvizsgálókra is. A SOX nagy hangsúlyt helyezett a független, külső könyvvizsgálók szerepére és függetlenségére, valamint a könyvvizsgálók és az audit bizottság tagjai közötti kapcsolat szabályozására. Legfőbb célja egyrészt a könyvvizsgálók és az audit bizottság tagjai közötti kapcsolat erősítésén keresztül, a külső és belső ellenőrzés megerősítése, másrészt a vállalatirányítás és a pénzügyi beszámolás integrációjának fejlesztése. A törvény jelentős hangsúlyt helyez a széles értelemben vett számvetési szakma közfelügyeletére a könyvvizsgálatot is beleértve. Életre hívta a Forgalma-

zott Társaságok Számvetési Felügyeleti Testületét (PCAOC), amely jogosult és felelős a közfelügyelet ellátásáért (101. §).

Európában a vállalati bukások elleni védelem megerősítése mellett az európai közösségben lezajló gazdasági változások is megkövetelik a társaságirányítás európai szabályozásának átfogó modernizálását. Az európai közösségben lezajló legfontosabb változások közül az egységes piac fejlesztését, a társaságok határon átnyúló üzleti tevékenységének növekedését, az európai tőkepiacok növekvő integrációját, valamint az új információs és kommunikációs technikák előnyeinek maximális kihasználásának igényét emeljük ki. Az Európai Bizottság a társaságirányítás európai rendszerének megújítása érdekében 2003. május 21-én két közleménnyel fordult az Európai Unió Tanácsához és az Európai Parlamenthez. Az egyik közlemény a kötelező könyvvizsgálat, a másik a társasági törvény és a társaságirányítás területére vonatkozóan állít fel cselekvési tervet. Ezek a cselekvési tervek a rövid, közép- és hosszú távra meghatározott feladatok megoldására, az amerikai szemlélettől eltérően magukba foglalják mind a jogszabályi mind a nem jogszabályi alapú eszközök felhasználását. A következőkben a társaságirányítás európai uniós szintű szabályozását tekintjük át.

A társaságirányítás európai uniós szintű szabályozása

A kötelező könyvvizsgálat megerősítése az Európai Unióban

Az EU számviteli és könyvvizsgálati tanácsi irányelvek, mint jogszabály alapú eszközök, kiemelkedő szerepet töltenek be a társaságirányítás európai szintű szabályozásában.

Az irányelvek olyan keretjellegű közösségi jogszabályok, amelyekben megfogalmazott elvárásokat a tagállamoknak be kell építeniük a nemzeti szabályozásaikba. Ez a folyamat az irányelvek adaptálása. Az irányelvek az európai harmonizálás fontos eszközeiül szolgálnak.

A 4. számviteli irányelv (78/660/EGK) a meghatározott jogi formájú társaságok éves beszámolójára vonatkozó szabályozásokat tartalmazza. A 7. számviteli irányelv (83/349/EGK) a meghatározott jogi formájú társaságok összevont (konszolidált) éves beszámolójára vonatkozó alapvető szabályozást foglalja magába. A 8. irányelv (84/253/EGK) az éves és a konszolidált éves beszámolók kötelező könyvvizsgálatával megbízott személyek működésének engedélyezéséről és képzéséről szól.

Az irányelveket a kibocsátásuk óta eltelt időben a változó a gazdasági környezethez igazodva, többször is módosították. Az irányelveknek a napjainkban végbemenő módosítása fontos részét képezi az európai társaságirányítási reformnak, a már említett 2003. évi EU közleményekben meghatározott célkitűzések megvalósításának.

A kötelező könyvvizsgálat megerősítése a társaságirányítás kulcs fontosságú összetevőjét képezi. A megbízható és hiteles pénzügyi információ elérhetősége kiemelkedő jelentőséggel bír a gazdasági fejlődés és a piaci résztvevők racionális döntéshozásában. A megbízható és hiteles információk biztosításában jelentős szerepet tölt be a kötelező könyvvizsgálat intézménye.

Az Európai Bizottság „A kötelező könyvvizsgálat megerősítése az Európai Unióban” című közleményében 10 pontban rangsorolja a törvény által előírt könyvvizsgálat minőségének az egész Európai Unióra kiterjedő fejlesztése és harmonizálása érdekében megoldandó feladatokat.

A Bizottság a 2003-2004. évekre vonatkozóan (1) az éves és konszolidált éves beszámolók kötelező könyvvizsgálatáról szóló 8. számú irányelv modernizálását, (2) az EU könyvvizsgálat szabályozási infrastruktúrájának megújítását, (3) a könyvvizsgálati szakma közfelügyeletének megerősítését, valamint, (4)

2005-től a nemzetközi könyvvizsgálati standardoknak az EU-ban lefolytatott minden kötelező könyvvizsgálathoz történő alkalmazását határozta meg.

A 2004-2006. évekre vonatkozóan tervezett középtávú intézkedéseket, (5) a fegyelmi szankciók rendszerének tökéletesítése, (6) a könyvvizsgáló cégek és leányvállalataik átláthatóságának biztosítása, (7) az audit bizottságok és a könyvvizsgáló belső ellenőrzésben történő szerepvállalásának megerősítése, (8) a könyvvizsgálói függetlenség erősítése és az etikai szabályzat továbbfejlesztése, (9) a könyvvizsgálati szolgáltatások belső piacának szélesítése és a (10) könyvvizsgálói felelősség vizsgálata jelentik.

Attekintve a fenti intézkedéseket megállapítható, hogy a 8. irányelv modernizálása átfogja az intézkedési terv rövid és középtávú feladatainak jelentős részét.

2005. év szeptemberében az Európai Parlament, módosításokkal első olvasatra elfogadta a Bizottságnak a konszolidált éves beszámoló kötelező könyvvizsgálatáról szóló 8. irányelv javaslatát. A Parlament ezen jogalkotási állásfoglalása megnyitotta az utat az irányelv formális törvénybeiktatásához. 2006. június 9-én sor került az irányelv hivatalos közzétételére (2006/43/EK). A tagállamok az irányelvet a hatálybalépéstől – 2006. június 29. – számított két éven belül kötelesek a saját jogrendjükbe beépíteni.

Az új kötelező könyvvizsgálathoz szóló irányelv jóval szélesebb területet ölel fel, mint az eredeti irányelv. Szerepel benne a könyvvizsgálók megbízása és felmentése, a képzési követelmények, a folyamatos szakmai továbbképzés, a könyvvizsgálati standardok, a fegyelmi büntetések, a rotáció, a függetlenség, az etika és közfelügyelet. Témája kiterjed a nem EU polgár könyvvizsgálók regisztrációjára, valamint az EU-n kívüli felügyeleti szervekkel való kapcsolatra. Szabályozza a könyvvizsgálók külső minőségellenőrzési követelményeit, az audit bizottsággal kapcsolatos követelményeket, és nagy hangsúlyt helyez az európai közfelügyeletet ellátó szervezetek közötti együttműködés fejlesztésére. Ezen kérdések kifejtése túlmegy a jelen cikk terjedelmi keretein, itt figyelmünket a társasági törvényről, a társasági irányítás megerősítéséről szóló cselekvési terv kérdéseire összpontosítjuk.

A Társasági törvény modernizálása és a társaságirányítás megerősítése az Európai Unióban

A cselekvési terv tartalma

Az „A Társasági törvény modernizálása és a társaságirányítás megerősítése az Európai Unióban Cselek-

vési terv”² című bizottsági közlemény legfontosabb célkitűzéseit a hatékonyság és a versenyképesség javítása, a tulajdonosi jogok megerősítése, valamint a harmadik fél védelme jelentik. A Bizottság a fenti célok megvalósítására tervezett rövid, közép- és hosszú távú intézkedéseket széles körű véleményezésre bocsátotta. Az alábbiakban a tervezett intézkedések közül a társaságirányítás szempontjából a legfontosabbnak vélt javaslatokat emeljük ki.

- Az éves társaságirányításról szóló jelentés bevezetése az éves pénzügyi beszámolóhoz kapcsolódóan. A jelentésnek ki kell térnie az alkalmazott társaságirányítási rendszer kulcs összetevőinek értékelésére. A Cselekvési terv szerint ez a nyilatkozattétel a tőzsdén jegyzett cégek számára kötelező, mások számára ajánlási jelleggel bír.
- A törvényi keretek olyan irányú fejlesztése, amely segíti a részvényeseket a tulajdonosi jogaik gyakorlásában. Pl. kérdések feltevése, szavazás a közgyűléstől való távol maradás esetén, a tulajdonosi jogok határokön átívelő gyakorlása, a közgyűlésen való részvétel elektronikus eszközök közvetítésével.
- A független igazgatók szerepének megerősítése érdekében, egy európai uniós szintű ajánlás kidolgozása, elfogadása, és egy minimum standard kidolgozása az audit bizottságokkal kapcsolatosan.
- Egy európai ajánlás elfogadása az Igazgatók díjazásáról, annak érdekében, hogy átláthatóságot biztosítsanak a díjazásról a tulajdonosok és más érdekhordozók számára.
- Egy Európai Társaságirányítási Fórum létrehozása, hogy segítse a nemzeti szinten alkalmazott szabályozások, és a szabályozások érvényre juttatására és nyomon követésére alkalmazott módszerek koordinációját és összehangolását.

2005 második felében a cselekvési terv megvalósításának első fázisa lezárult. Erre az időre meghatározott tervek többsége sikeresen megvalósult. A következőkben az első fázisban elért főbb eredményeket emeljük ki.

- Megtörtént a 4. és 7. irányelv felülvizsgálata és az európai uniós jogalkotási folyamatban véglegesítették a módosítások tartalmát a 4. és a 7. irányelv tervezetben³. A tervezet tartalmazza a társaságirányítási jelentés bevezetésére vonatkozó követelményt.
- Irányelv tervezet készült a részvényesek tulajdonosi jogának gyakorlásával kapcsolatosan. A Bizottság az irányelv tervezetet először 2004-ben, majd 2005-ben a tagállamok széles körű véleményezésé-

re bocsátotta, majd a beérkezett vélemények értékelését követően 2006. január 6-án közzétette a módosított tervezetet.

- 2005 februárjában a Bizottság közzétette a független igazgatók szerepével kapcsolatos ajánlását (2005/162/EK).
- 2004 decemberében a Bizottság megjelentette az igazgatók javadalmazásáról szóló európai szintű ajánlást. Az ajánlásban a Bizottság az alábbi intézkedések meghozatalára szólította fel a tagállamokat:
 - a pénzügyi kimutatások keretében közzétett javadalmazási politikával kapcsolatos megjegyzések kialakítása,
 - a részvénytulajdonosok tanácsadási jelleggel történő előzetes szavazása, a javadalmazási politikával kapcsolatosan,
 - az igazgatók egyéni javadalmazásáról szóló, közzétett megjegyzések elveinek kialakítása, valamint
 - az igazgatók részvénybeli díjazásának a részvénytulajdonosok által, a közgyűlést megelőzően történő előzetes elfogadása.
- Jelentős előrehaladásról beszélhetünk a határokat átívelő egyesülésről szóló 10. EU irányelv tekintetében. 2005 októberében az Európai Parlament első olvasatra elfogadta a 10. irányelv tervezetét. 2005. november 25-én sor került az irányelv hivatalos közzétételére (2005/56/EK). Az irányelv jelentős szerepet tölt be a nemzeti gazdasági társasági struktúrák átalakítása és az európai belső piac fejlesztése terén. Teret nyújt a társaságalapítás és a tőkefenntartás kérdéseinek jelentős egyszerűsítéséhez.
- 2004 októberében 15 kiemelkedő elméleti és gyakorlati szakemberből megalakult az Európai Társaságirányítási Fórum és eredményesen folytatja tevékenységét. 2005 áprilisában a Bizottság létrehozott egy új szaktanácsadói testületet a társasági törvény és a vállalati kormányzás területén. A Tanácsadó Testület húsz különböző szakmai háttérrel rendelkező szakértőből áll, akik kimagasló tapasztalattal és tudással rendelkeznek a szakterületükön, és kiegészítik a stratégiai szerepet betöltő Európai Társaságirányítási Fórum munkáját. Mindkét testület értékes szakmai hozzájárulást nyújt a Bizottság munkájához.

A 2003 óta bekövetkezett európai belső piaci és egyéb változások felvetik annak szükségességét, hogy újraértékeljük a cselekvési terv második szakaszára 2003-ban meghatározott feladatok relevanciáját. Az újraértékelés középpontjában az európai versenyké-

pesség javítását és a jobb szabályozást célzó kezdeményezések állnak. A Bizottság a jövőbeli prioritások megvitatására nyilvános konzultációt kezdeményezett⁴. A beérkezett vélemények megerősítették, hogy a cselekvési terv második szakaszában az európai vállalatok versenyképességének növelése és a szabályozás javítása célkitűzések élveznek prioritást.

Megváltozott prioritások

Versenyképesség, vállalkozásbarát környezet

Ahhoz, hogy az európai vállalatok a globalizáció ne fenyegetésnek, hanem lehetőségnek tekintsék versenyképes EU belsőpiac szükséges, amely egyben megteremti a sikeres versenyzés lehetőségét külföldön. A versenyképességet tág értelemben kell meghatározni, az magába foglalja a versenyképesség növelését Európán belül és kívül. Charlie McCreevy a Bizottság Belső piac és szolgáltatások igazgatóságának biztosa 2005. november 14-én Londonban az európai társaságirányítási konferencián tartott előadásában a Világbank közlésére hivatkozva rámutatott, hogy a társaságok gyors és költségtakarékos piacra lépését tekintve a világ első tíz állama között két EU tagállam található, az első harminc között pedig mindössze tizenegy (Charlie McCreevy, 2005).

Tekintettel arra, hogy az EU vállalatok versenyképességének javítását célzó 2000. évi „Lisszaboni tervzet” teljesítése nem a tervezett ütem szerint halad, a Bizottság szükségesnek látja a tervzet újra a fókuszba történő állítását⁵. A tervzet megújított célkitűzései három fő területet ölelnek fel: (1) tudás és innováció a gazdasági növekedésért, (2) vonzóbbá tenni Európát a befektetők és a munkavállalók számára és (3) több és jobb munkahely létrehozása. A fenti célok megvalósítása érdekében a Bizottság nagy hangsúlyt helyez a vállalkozási hajlam ösztönzésére, a tulajdonosi jogok erősítésére, és a harmadik fél védelmére, valamint a szabályozási környezet javítására.

A szabályozási környezet javítása

A jobb szabályozás pozitív hatással bír a gazdasági növekedésre, a munkahelyek számának és a termelékenység növekedésére. A szabályozás minőségének javítása hozzájárul a helyes ösztönzők felállításához az üzleti életben, a felesleges költségek kiiktatásához, valamint teret enged az innovációnak. A Bizottság a jobb szabályozás megteremtése érdekében két területre fókuszál.

1. El kell végezni a meglévő szabályozások és az új szabályalkotási politikák elemző értékelését.
2. Programot kell kidolgozni a szabályozás egyszerűsítésére.

2005 októberében a Bizottság ismertette a hatályban lévő közösségi szabályok egyszerűsítésére irányuló három éves programját⁶.

Az EU szintű jogszabályok bevezetését minden esetben átfogó hatástanulmány lefolytatásának kell megelőznie beleértve a Lámfalussy folyamat által nem érintett szabályozásokat is. Az ún. „Lámfalussy folyamat” a négy szintű szabályozási szemléleten alapul, amelynek értelmében a felhasználói visszacsatolás a szabályalkotási folyamat fontos összetevőjét képezi. Ezen szemléletnek 2001-ben az európai szabályalkotási folyamatba történő bevezetése a hatékonyabb európai tőzsdei szabályozás megteremtését szolgálta⁷. A Lámfalussy folyamat célja, hogy nagyobb rugalmasságot biztosítson a tőke piacokról szóló közösségi szabályozásban. Napjainkban rendkívül fontossággal bír a tőkepiacok területén végbemenő innovációra, és műszaki haladásra való gyors reagálás lehetőségének megteremtése. A Bizottság 2003-ban határozott a Lámfalussy folyamatnak a banki, biztosítási szektorra és a nyugdíjalapokra történő kiterjesztéséről. A „Lámfalussy folyamat” jellemzőit az átláthatóság és a nyitottság képezik. A széleskörű és rendszeres konzultációk a szabályalkotási folyamat szerves összetevőjét alkotják a folyamat minden szintjén.

Az EU szintű szabályozási feladatok

A társasági törvény magasán kvalifikált szakértőinek egy csoportja – az ún. Winter-csoport – az Európai Bizottság megbízásából ajánlásokat fogalmazott meg a társasági törvény modernizálására és a társaságirányításra vonatkozóan. Jelentésüket „A társasági törvény modern szabályozási kerete Európában” címmel tették közzé. (Winter Group Report, 2002). A jelentésükben az európai szintű szabályozással kapcsolatosan úgy foglaltak állást, hogy a tagállamok nemzeti kódexei mellett nincs szükség egy külön Európai Társaságirányítási Kódex kialakítására. Az Európai Bizottság ezzel megegyező álláspontot képvisel a témával kapcsolatos közleményeiben. Mi is úgy gondoljuk, hogy az EU szintű elvi irányítás és a nemzeti szabályozás közé ékelődve egy ilyen kódex kialakítása a szabályozás fölösleges, harmadik szintjét eredményezné.

A nemzeti társaságirányítási rendszerek európai szintű koordinációjának és konvergenciájának megvalósítása érdekében szükség van viszont a társaságirányítás közös elveinek és irányvonalainak meghatározására. Ezek a közös elvek és irányvonalak szolgálnak alapul a tagállamokban a nemzeti kódexek, illetve rendszerek kialakításához.

A társaságirányítási jelentések szabályozására vonatkozóan az Európai Bizottság a Winter csoport

jelentése nyomán, egységesen javasolja a tagországok számára a „megfelelni vagy magyarázni” elv alkalmazását (angolul: „comply or explain”).

A „megfelelni vagy magyarázni” elv lényege abban áll, hogy a társaság a szabályozásnak történő megfelelést az erről szóló állítás közlésével fejezi ki, és amennyiben a megfelelés nem biztosított vagy nem terjed ki a beszámolási időszak teljes idejére, ismertetni kell az eltéréseket, és meg kell magyarázni az eltérések okát. A fentiekben körvonalazott elv az európai elméleti és gyakorlati szakemberek teljes támogatását élvezi⁸.

A társaságirányítás rendszerének európai megerősítése érdekében összefoglalásul az EU szintű feladatok közül az alábbiakat emeljük ki:

- A nemzeti kódexek kialakítását alátámasztó közös elvek és irányvonalak meghatározása;
- A nemzeti rendszerek – kódexek – megfelelő koordinációjának biztosítása;
- A társaságirányítási jelentés közös elvi keretének meghatározása és iránymutatás nyújtása az egységesen javasolt „megfelelni vagy magyarázni” elv nemzeti alkalmazásához.

A 4. és 7. EU irányelvek modernizálása

A 4. és 7. számú irányelv tervezetek érdemi tartalma a törvényalkotási folyamatban már kialakult. Az új irányelvek törvénybe iktatása 2006. évben várható. A tervezett változtatásokból a társaságirányítás szemszögéből nézve három alapvető kérdést emelünk ki⁹.

1. Az éves társaságirányítási jelentés bevezetése az éves szintű pénzügyi beszámolás keretében.
2. Az igazgatósági, a felügyelő bizottsági és a végrehajtó vezető testületek egyetemleges felelőssége, a pénzügyi kimutatások, az üzleti és a társaságirányítási jelentés elkészítésének, valamint megfelelő közzétételének biztosításában.
3. A kapcsolt felekre vonatkozó és a mérlegen kívüli gazdasági eseményekről szóló információk közzétételének fejlesztése.

Az éves társaságirányítási jelentés bevezetése

A 4. és 7. számú irányelv tervezetek értelmében, a tagállamokban a tőzsdei cégek kötelesek az éves társaságirányítási jelentést elkészíteni. A 4. irányelv-tervezet 46./a. cikkelye szerint a társaságirányítási éves jelentés elkészítése az éves pénzügyi beszámolás keretébe tartozik. A társaságirányítási jelentés az üzleti jelentés elkülönített részét képezi. A jogalkotási folyamatban komoly vitát váltott ki, hogy a társaság-

irányítási jelentés kötelezően részét képezi-e az üzleti jelentésnek. Ennek a kérdésnek főként az üzleti jelentésre vonatkozó eltérő nemzeti könyvvizsgálati követelmények miatt van nagy jelentősége. A parlamenti viták azt eredményezték, hogy a tagállamok úgy is rendelkezhetnek, hogy a társaságok a társaságirányítási jelentést az üzleti jelentéstől elkülönítetten, önálló jelentésként készítsék el, és azt az üzleti jelentéssel együtt a tervezet 47. cikkelyében az üzleti jelentésre meghatározott módon tegyék közzé¹⁰. Abban az esetben, ha az üzleti jelentés megtalálható a társaság honlapján, akkor az abban elhelyezett utalással is megadható az információ a társaságirányítási jelentés nyilvános elérhetőségéről.

Az irányító testületek egyetemleges felelőssége a pénzügyi beszámolásért és a közzétételért

Az irányelvtervezetek szerint az igazgatótanács, az igazgatóság és a, felügyelő bizottsági vezető testületek tagjai¹¹ egyetemleges felelősséggel tartoznak a társasággal szemben a pénzügyi kimutatások, az üzleti jelentés, és önálló elkülönített jelentési mód esetén, a társaságirányítási jelentés készítéséért, valamint a közzétételi követelmények teljesítéséért. Ezen kollektív felelősség értelmében az említett testületeknek biztosítania kell, hogy a pénzügyi kimutatásokat, az üzleti jelentést és a társaságirányítási jelentést a 4. és 7. irányelvek szerint, illetve az 1606./2002. EK rendelet hatálya alá tartozó társaságok esetében a rendelet szerint adaptált nemzetközi számviteli standardok követelményei szerint kell elkészíteni és közzétenni¹². A testületek egyetemleges felelősségét a tervezetek minimum követelményként határozzák meg. A témában az eredeti bizottsági javaslatához képest a parlamenti vitában elfogadott módosítás szerint az európai szintű szabályozás a részletes szabályozás tekintetében teret enged a tagállamok számára. A tagállamok nemzeti szabályozása határozza meg az egyes irányító testületek konkrét felelősségét különös tekintettel az egységes és a kétszintű igazgatósági rendszerek sajátosságaira, valamint az egyéb nemzeti sajátosságokra és feltételekre. A nemzeti szintű szabályozás előírhatja pl. az igazgatósági tagoknak a tulajdonosokkal vagy más érdekhordozókkal szembeni közvetlen felelősségét. Ugyanakkor a tagállamoknak tartózkodniuk kell attól, hogy az egyes igazgatósági tagokra korlátozó felelősségi rendszer mellett döntsenek. Mindazonáltal ez nem akadályozhatja meg a bíróságokat vagy más végrehajtó testületeket abban, hogy egyénileg vessenek ki szankciókat bármelyik igazgatósági tagra vonatkozóan.

Szintén a parlamenti vita eredményeként javasolt változtatások között szerepel a teljes pénzügyi beszám-

molási lánc megbízhatóságának növelése érdekében tett új módosítás. Ezen módosítás értelmében a pénzügyi beszámolásért felelős testületeknek feladatát képezi annak biztosítása, hogy a pénzügyi kimutatásokban, valamint az egyéb éves jelentésekben szereplő pénzügyi információk megbízható és valós képet tükrözzenek a társaság vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről.

A közzététel fejlesztése

Adrian Cadbury „A társaságirányítási rendszerek alkalmazási kerete” című könyvhöz írt előszóban a közzétételt, mint bármely társaságirányítási struktúra alapját határozza meg. (Iskander, 2000, p. VI.) A pénzügyi beszámolásba vetett bizalom növelésének egyik legfontosabb eszköze a közzététel fejlesztése, és ezáltal a megbízhatóbb, teljesebb információ biztosítása a piaci szereplők számára a cégek gazdasági teljesítményéről. A közelmúlt vállalati bukásai bebizonyították, hogy a speciális célú cégek létrehozásával sok esetben a konszolidálásba történő bevonásuk elkerülése, és ezáltal a veszteség eltitkolása az igazi cél. Az utóbbi cél vezérelte számos esetben az összetett offshore pénzügyi központok létrehozását és működtetését (Parmalat eset) és bizonyos tranzakcióknak a mérlegen kívül, ún. vonal alatti tételként történő elszámolását.

A fentiekre tekintettel kiemelkedő fontosságot tulajdonítunk az irányelvtervezetek azon cikkelyeinek, amelyek a kapcsolt felekkel folytatott tranzakciók és a mérlegen kívüli, illetve a speciális célú és off-shore cégekkel kapcsolatos intézkedésekről közléteendő információ tartalmának bővítésére vonatkoznak. Közzé kell tenni azon mérlegen kívüli, illetve kapcsolt felekkel folytatott tranzakciók természetére, üzleti céljára vonatkozó, és ezen tranzakcióknak és a társaságra gyakorolt pénzügyi hatásáról szóló információt, ha a belőlük származó kockázatok vagy előnyök lényegesek a társaság vagyoni és eredmény helyzetének megítélése szempontjából (4. irányelv 43. cikkely).

A fenti követelmény teljesítése jelentős költségemelkedést okoz a vállalatoknak. Ezért véleményünk szerint a közzétételi követelmények meghatározásánál elengedhetetlen a vállalati nagyság figyelembevétele. Az átláthatóság növelésének jelentőségét elismerve, el kell kerülni a cégek ezzel együtt járó szükségtelenül nagy terhelését. Egy közepes méretű nem tőzsdei cég a túlzott közzétételi követelményeknek való megfeleléssel együtt járó magas költségével rontja a saját versenyképességét, és egyben hozzájárulhat a versenytárs pozíciójának javításához. Álláspontunk szerint a közzétételre vonatkozó szabályozás akkor felel meg a ki-

tűzött célnak, ha a szabályozásban biztosítja a differenciálást, és a költség-haszon elv együttes érvényesítését.

Az európai versenyképesség szempontjából jelentősnek ítéljük, hogy a 4. és 7. irányelv módosítására vonatkozó törvényalkotási folyamatban az Európai Parlament a vita során elfogadta a kis és közepes méretű társaságok beszámolási és közzétételi kötelezettségére vonatkozó könnyítést.

A tervezet a mérlegfőösszeg és a nettó árbevétel küszöbértékek 20%-os növelésével a kis és közepes méretű társaságok szélesebb körére teremti meg az egyszerűsített beszámolás és közzététel választásának a lehetőségét. Az irányelv tervezet 53. cikkelye szerint a tőzsdei cégekre nem vonatkozik a könnyítés. A küszöbértékek változását az 1. táblázat foglalja össze¹³.

1. táblázat

A mérlegfőösszeg és a nettó árbevételre vonatkozó küszöbértékek változása

Kisvállalkozások	Módosítás előtt, euró	Módosítás után, euró
Mérlegfőösszeg	3 650 000	4 400 000 00
Nettó árbevétel	7 300 000	8 800 000 00
Közepes méretű vállalkozások	Módosítás előtt, euró	Módosítás után, euró
Mérlegfőösszeg	14 600 000	17 500 000
Nettó árbevétel	29 200 000	35 000 000

A parlamenti vita eredményeként elfogadott módosítás értelmében a tagállamok további könnyítéseket vezethetnek be a közepes méretű nem tőzsdei társaságok beszámolását és a közzétételt illetően. A mérlegen kívüli intézkedésekből származó és a kapcsolt felekkel létrehozott gazdasági eseményről szóló információk közzétételénél elegendő a gazdasági esemény természetének és üzleti céljának közlése, és eltekinthetnek a gazdasági eseménynek a társaságra gyakorolt pénzügyi hatásának közlésétől. A tőzsdei közepes méretű társaságok számára a 4. irányelv tervezet 43. cikkely külön bekezdése határozza meg a kapcsolt felekre vonatkozó egyszerűsített nyilvánosságra hozatal szabályait.

Következtetések

A szabályozási környezet javítása

Közösségi szabályozás

A nemzetközi tapasztalatok áttekintése alapján levonható az a következtetés, hogy a társaságirányítás szabályozásában mind a kötelező jogszabályoknak, mind a jogszabályi erővel nem bíró ajánlásoknak fontos szerepe van.

Az egyes tagországok társaságirányítási szabályozási gyakorlatának tanulmányozása alapján az alkalmazott szabályozási eszközök vonatkozásában a következő megállapítások tehetők.

1. A részletekbe menő jogszabályi alapú szabályozás nehézkes és akadályozza a változásokra történő rugalmas alkalmazkodást.
2. Az önszabályozó piaci szemléleten alapuló szabályozás nem minden esetben tudja biztosítani a piac integrációját és a befektetők védelmét.

A fenti megállapításokból következően nagy hangsúlyt kell helyezni a kötelező jogszabályok és a jogszabályi erővel nem bíró intézkedések megfelelő arányának kialakítására. Alapvetően abból az alapelvből indulunk ki, hogy a társaságoktól a jó társaságirányítási gyakorlat kialakítását a piac, a verseny követeli meg. A piaci eszközök előnyének biztosítása mellett ezért a jogszabályokat olyan esetekben alkalmazzuk, ha a piaci eszközök egyedül nem tudják betölteni az adott szabályozási funkciót. Új EU szintű jogszabályok bevezetése csak akkor indokolt, ha ez a legmegfelelőbb szabályozási szint és ez az egyetlen szabályozási mód a szabályozási cél megvalósítására.

Általánosságban megállapítható, hogy előnyben kell részesíteni, és támogatni kell azokat a szabályozási eszközöket, amelyek a legtöbb rugalmasságot biztosítják az adott körülmények között a társaságok számára. A szabályozásban is biztosítani kell a versenyképességet. A túlszabályozás nem akadályozhatja a versenyképesség növekedését. A cselekvési terv második szakaszában is fenn kell tartani azt a törekvést, hogy növeljük a nem jogszabályi alapú intézkedések arányát.

A nemzetközi tapasztalatok értékelése alapján kiemeljük az elméletileg megalapozott, elvekre épülő szabályozás jelentőségét. Ez alatt azt értjük, hogy a szabályozásnál nem közvetítünk részletes előírásokat, hanem a társaságirányításra vonatkozó azon elveket, koncepciókat és minőségi jellemzőket határozzuk meg, amelyek érvényesülését szükségesnek és hasznosnak véljük, a tulajdonosok, és egyéb érdekhordozók érdekeinek megfelelő képvisellete szempontjából. A nem megfelelő, elavult szabályozásnak újjakkal történő helyettesítésénél a fentiekre tekintettel, kiemelt figyelmet kell fordítani az új szabályok elméleti megalapozottságára.

Tekintettel arra, hogy a közelmúltban számos új EU szintű szabályozás született, vagy napjainkban megy végbe a jogalkotás folyamata, rendkívüli körülményt igényel az új szabályozás meglévő szabályokkal való konzisztenciájának biztosítása. A konzisztencia hiánya számos új problémát vet fel a szabályok felhasználói körében.

Figyelembe véve az európai vállalatokat jellemző méretnagyságot, fontos követelmény, hogy a jobb szabályozásra és a szabályozás egyszerűsítésére vonatkozó törekvések ne csak a nagy és tőzsdei társaságokat célozzák, hanem ki kell terjedniük a kis és közepes méretű vállalatokra is. A kis és közepes méretű társaságok szabályozásának el kell térnie a közérdeklődésre számot tartó társaságokétól.

Nagyon fontosnak tartjuk a társaságirányítás minden szabályozási elemére nézve a szabályozásnak a felhasználók felé történő megfelelő kommunikációját.

A másik nagyon fontos tényező a magatartásformák, az etikai elvek kérdése. A bekövetkezett vállalati bukásokból levonható tanulság alapján fontos követelménynek véljük, hogy az emberi tényezők, az etikai elvek betartása megfelelő súlyt képviseljen a társaságirányítási relációkban. E kérdésben nagy a felelőssége a jövő szakembereit képző felsőoktatásnak.

A társaságirányítás nemzeti szabályozása

A tagállamok nemzeti szintű társaságirányítás szabályozási gyakorlatát áttekintve megállapítható, hogy a nemzeti szabályozásban kiemelkedő szerepe van a társaságirányítási kódexnek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a nemzeti kódexek általában nem bírnak kötelező jogszabályi hatállyal. Alkalmazásuk a „megfelelni vagy magyarázni” elv alapján történik.

Ahhoz, hogy a nemzeti kódexek az EU szintű társaságirányítási célokat sikeresen közvetítsék a tagállamoknak a nemzeti kódexet az EU szintű közös elvek, és irányvonalak figyelembevételével kell kialakítani. Ily módon a társaságirányítási kódex által történő szabályozás elősegíti a legjobb gyakorlat elterjedését, és lehetőséget nyújt az üzleti élet változásainak gyors és rugalmas követésére.

Az önszabályozó piaci mechanizmusra alapozott ajánlások, és a jogszabályok együttes alkalmazását a nemzeti sajátosságok, és hagyományok figyelembevételével kell kialakítani. EU szinten a közös elvekben való megegyezés azért nagyon fontos, mert megengedi a nemzeti szinten eltérő kivitelezések alkalmazását. A társaságirányítás számvitel szabályozási elemét illetően például valószínűen más lesz a kiindulási alap egy angolszász típusú számviteli rendszerrel rendelkező ország esetében, mint egy európai kontinentális számviteli hagyományokkal rendelkező országban. Az angolszász számviteli rendszerekre jellemző a szakma önszabályozásának meghatározó szerepe. Ezek az országok a standardok alkalmazásában jóval nagyobb tapasztalattal rendelkeznek mint a kontinentális számviteli hagyományokkal bíró országok. Az utóbbi orszá-

gokban, a számviteli szabályozásban a törvények és rendeletek töltenek be meghatározó szerepet a számviteli szabályozásban. Ily módon kevesebb a tapasztalat a standardokkal történő szabályozás terén¹⁴.

A szabályozással kapcsolatos következtetések összefoglalása

Bartók István a „Szabályok közé szorítva – a bürokratikus szabályozás erősödése a vállalkormányzásban” című munkájában a vállalkormányzás normáit elemezvén, a Kornai János által bevezetett fogalmi apparátussal élve, a vállalkormányzásban a bürokratikus koordinációnak az új évezredben történő előtérbe kerülésére helyezi a hangsúlyt.

„Rendelkezések egész sora születik meg, melyek részletekbe menően tartalmazznak előírásokat az igazgatóságok és felügyelő bizottságok működésére, de ezen túl változtatnak az általános környezeti feltételek részét képező intézmények működésén is.” (Bartók István, 2004, p. 173).

A jelen cikk a társaságirányítás európai szabályozásában végbement, és a várható változások összefoglaló értékelésére alapozva, a szabályozás minőségének javítására helyezi a fő hangsúlyt. Azt gondoljuk, hogy a pénzügyi botrányok, a vállalati bukások bekövetkezéséhez jelentősen hozzájárult az elveket nélkülöző szabályközpontú szemlélet elterjedése. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az elvek megkerülése mindig nehezebb, mint az elvi alapokat nélkülöző szabályoké. Úgy gondoljuk, hogy a multikultúrájú, soknyelvű és eltérő jogi kereteket magába foglaló európai környezetben csak az elvekre és koncepciókra épülő, célorientált szabályrendszer biztosíthatja a szükséges flexibilitást.

A 4. és a 7. irányelvtervezet szerepéről

A 4. és a 7. irányelvek azáltal, hogy szabályozást nyújtanak a tagállamoknak a társaságaik éves és konszolidált éves beszámolásához, kulcsszerepet töltenek be a társaságirányítás alapelveinek, az átláthatóság, az elszámoltathatóság, a valóságot tükröző kommunikáció (közzététel) és a felelősség elveknek a gyakorlatba történő átültetéséhez. Az új irányelvek tartalmazzák az igazgatósági és a felügyelő bizottsági vezetői testületeknek a pénzügyi beszámolás elkészítéséért és közzétételéért való egyetemleges felelősségét. Magukba foglalják a megfelelő szankcionálás megvalósításának követelményét is. Ez rendkívül jelentős előrelépésnek tekinthető az elszámoltathatóság és a felelősségi alapelvek gyakorlati érvényre juttatásában.

A valóságot tükröző kommunikációra vonatkozó alapelv szempontjából a vezető testületek azon felada-

tának irányelvi megfogalmazása bír kiemelkedő jelentőséggel, amely szerint a pénzügyi beszámolásért felelős testületek feladatát képezi a pénzügyi információkban a megbízható és valós kép tükrözése („True and fair” concept).

Az átláthatóság növelése szempontjából az irányelvtervezetek közzétételre vonatkozó új követelményei képviselnek jelentős előrelépést.

A 4. és 7. irányelv-tervezetekben elfogadott változások az IAS/IFRS vonatkozásában konzisztensek, a Bizottság új pénzügyi beszámolási stratégiáján alapuló 1606/2002 EK rendeletben kifejtettekkel. A rendelet értelmében, az Európai Unióban 2005 januárjától minden tőzsdén jegyzett társaság az EU által adaptált IAS/IFRS-eknek megfelelően készíti el a konszolidált éves beszámolóját. Ezáltal az EU jelentős előrelépést tett a nemzetközi harmonizáció terén. A harmonizáció előretörését illetően különböző véleményekkel találkozhatunk a szakirodalomban.

Thomas Schildback a Vezetéstudomány 2006 januári számában közölt cikkében azokra a veszélyekre hívja fel a figyelmet, amelyek az IFRS-ek világméretű elterjedésével merülnek fel (Thomas Schildback, 2006). Rámutat az IFRS-ek alapján történő értékelési és reáltké megőrzési problémákra, az értelmezési és koncepcionális sokféleség nehézségeire, és a privát testületi szabályalkotás buktatóira.

Mi azon a véleményen vagyunk, hogy a nemzetközi számviteli standardok önmaguk nem határozzák meg a standardok hatékony alkalmazására vonatkozó követelményeket. Ezeket a befogadó országoknak kell megteremtteni. Egyetértve a nemzetközi standardok bevezetését megelőző kritikus értékelés szükségességével úgy gondoljuk, hogy az alkalmazásból adódó nehézségek nem húzhatják át „a kitűzött cél jóságát.”

Egyetértünk a szerző azon fejtegetéseivel, amelyek azt a következtetést engedik levonni, hogy az IFRS-ek nem alkalmasak minden cég beszámolási kötelezettségének vezérlésére. A Nemzetközi Számviteli Standard Bizottságnak meg kell határozni azokat a körülményeket, illetve feltételeket, amelyek mellett az IFRS-ek teljes körű használata a megfelelő megoldás és ki kell dolgoznia azokat a standardokat, amelyek megfelelnek a kis és közepes vállalatok szükségleteinek és feltételeinek.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a 4. és 7. irányelvek elfogadott módosításai javítják a tulajdonosok és a társaságirányítás egyéb érdekhordozói számára a megbízható és hiteles pénzügyi információk elérhetőségének az esélyét. A végeredmény a tagországok cselekedetein múlik.

Fehasznált irodalom

- A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe (2002): Winter Group Report
- Bartók István (2004): Szabályok közé szorítva – a bürokratikus szabályozás erősödése a vállalkozásokban, In: Tanulmányok Chikán Attila tiszteletére, vállalati versenyképesség, logisztika, készletek, Budapest, o.168-174.
- Discussion paper on the financial reporting and auditing aspects of corporate governance (2003): FEE, May
- Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts. OJ 09.06.2006
- Európai Parlament (2005): A 4. és 7. irányelvről közzétett megegyezési módosítás, 2005. XI. 9-én, (AM/590214EN.doc)
- Isandler (2000): Corporate Governance: Framework for Implementation, p. VI.
- McGreevy, Charlie (2005): Company Law Action Plan: Setting Future Priorities, European Corporate Governance Conference Speech in London, Nov. 14.
- Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward (2003): European Commission, Brussels, 21 May
- Reinforcing the Statutory Audit in the EU (2003): European Commission, Brussels, 21 May.
- Thomas Schildbach (2006): IAS/IFRS az EU-ban: Jellemzés és problémák, Vezetéstudomány, XXXVII évf. 1. szám, o. 36-46.
- The 2005/162/EC directive „on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board” 2005, Official Journal of the European Union, European Commission.

Lábjegyzetek

- ¹ Reinforcing the Statutory Audit in the EU (2003): European Commission, Brussels, 21 May.
- ² Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward (2003): European Commission, Brussels, 21 May
- ³ Directive 2006/.../EC of the European Parliament and of the Council of amending Council Directives 78/660/EEC on the annual accounts of certain types of companies, 83/349/EEC on consolidated accounts.

- ⁴ A vélemények beérkezési határideje 2006. március 31. volt.
- ⁵ A megújított tervezetről szóló közlemény: Communication of the Commission to the Council and the European Parliament: Common Actions for Growth and Employment: The Community Lisbon Programme (COM (2005) 330 final).
- ⁶ Communication of the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Implementing the Community Lisbon programme: A strategy for the simplification of the regulatory environment (COM (2005) 535 final).
- ⁷ The application of the Lamfalussy process to EU securities markets legislation. A preliminary assessment by the Commission services, Brussels, 15.11.2004
- ⁸ Az Európai Társaságirányítási Fórum közleményben fejezte ki támogatását a „Megfelelni vagy magyarázni” elv alkalmazásával kapcsolatosan.
- ⁹ A kérdések kifejtésénél az Európai Parlament által 2005. XI. 9-én a 4. és 7. irányelvről közzétett megegyezési módosításra támaszkodunk (AM/590214EN.doc).
- ¹⁰ Megjegyzés: Az említett cikkely értelmében a tagállamok törvényi határozhatják meg az üzleti jelentés közzétételének módját.
- ¹¹ Az irányelv tervezet angol nyelvű szövegében az administrative, management and supervisory bodies kifejezések szerepelnek. A szövegtörzsből úgy érthető, hogy az administrative body az egyszintű irányítási rendszer igazgatói testületét, a management and supervisory bodies pedig a kétszintű irányítás igazgatói és felügyeleti testületét jelenti. A magyar fordításban az új Gt. szerinti, a fenti tartalomnak megfelelő megnevezéseket használtam.
- ¹² A régi nemzetközi standard testület (IASB) által kibocsátott standardokat nemzetközi számviteli standardoknak (IAS) nevezték. 2001-ben a régi nemzetközi standard testületből átalakult új testület (IASB) által kibocsátott standardokat nemzetközi pénzügyi beszámolási standardoknak (IFRS) nevezik. Ily módon az IAS helyébe az IFRS megnevezés lépett. Sok esetben az IAS/IFRS megjelöléssel találkozunk.
- ¹³ Két megjegyzés: 1. A tagállamok szabadon dönthetnek, hogy élnek e a számukra felkínált lehetőséggel. 2. A küszöbértékek módosítása csak a 4. és 7. irányelvekre vonatkozik, az nem érinti a kis és közepes méretű vállalatokat érintő egyéb EU jogszabályokat és javaslatokat.
- ¹⁴ Ez a megállapítás különösen igaz a 2004-ben csatlakozott új tagállamokra.

E SZÁMUNK SZERZŐI

BORDÁNÉ RABÓCZKI Mária, audit igazgató, Hunaudit Könyvvizsgáló Társaság; **HORTOVÁNYI Lilla**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **SZABÓ Zsolt Roland**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. ANGYAL Ádám**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **CSANDA Júlia**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **MITEV ARIEL Zoltán**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **SZÁNTAI Tamás**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. NOSZKAY Erzsébet**, egyetemi docens, Szt. István Egyetem; **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus; **CSÁKVÁRI Ivánné**, vezető tanácsadó.

HORTOVÁNYI Lilla - SZABÓ ZSOLT Roland

VÁLLALATI STRATÉGIÁK AZ EU-CSATLAKOZÁS IDEJÉN MAGYARORSZÁGON

A szerzők empirikus tanulmányukban arra a kérdésre keresik a választ, hogy az EU-csatlakozás küszöbén a magyarországi vállalatok jellemzően hogyan szálltak szembe versenytársaikkal adott piaci környezetükben; hogyan kívántak előnyre szert tenni, illetve hosszabb távon is védhető pozíciót kialakítani. A stratégia tipológiák vizsgálata és kialakítása a „Versenyben a világgal 2004/2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás keretében valósult meg, a magyarországi vállalatok versenyképességét vizsgáló átfogó kutatási program fennállása óta immáron harmadszor.¹

A stratégiai menedzsmentnek hatalmas irodalma van és igen tág értelemben használják a kutatók és a menedzserek is. Számos definíciója közül kutatási kereteinek kialakítása során a Michael Porter definíciójára támaszkodtunk, azaz a stratégia „egyedi és értékes pozíció, amely sajátos tevékenységgláncolatot jelent” (Porter, 1996:68; hivatkozva Mintzberg et al., 2005:23). Vizsgálódásunk középpontjába ezért a stratégiaalkotási folyamattal szemben inkább a stratégiák tényleges tartalma került. A stratégiatartalom meghatározására négy fő kutatási irányzatot különíthetünk el (1. táblázat).

Jelen kutatásunk nagymértékben támaszkodik a második, azaz a „klaszteres statikus kutatás” koncepciójára, s mint ilyen törekszik a stratégiai csoportok és a különböző környezeti feltételek összepárosítására. Álláspontunk szerint a hazai vállalatok magatartásmintáiban megtestesülő stratégiák szintén stratégiai csoportokba osztályozhatók, az azonos csoportba – klaszterbe – tartozó vállalatok környezetükhöz való alkalmazkodásuk során hasonló tényezőkombinációkba

¹ A szerzők köszönetüket fejezik ki a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet munkatársainak a „Versenyben a Világgal” kutatási program indításáért és megvalósításáért, valamint a kutatásban résztvevő vállalatvezetőknek a kérdőívek kitöltésével rendelkezésükre bocsátott értékes adatokért. Ezen felül külön köszönettel tartoznak Tóth Krisztina adjunktusnak és Balaton Károly egyetemi tanárnak, a Vezetéstudományi Intézet munkatársainak, a kutatás szakmai vezetéséért és lektorálásáért.

1. táblázat

A stratégiatartalom kutatási irányzatok

	Egyes tényezők	Tényezőklaszterek
Statikus feltételek	Egy konkrét stratégia összekapcsolása konkrét feltételekkel (pl. diverzifikáció az iparág érettségével).	Stratégiai csoportok és feltételklaszterek, valamint a köztük lévő kapcsolatok felvázolása (pl. általános környezeti tényezők, iparágak).
Dinamikus feltételek	A külső változásokra (pl. technológiai veszélyekre, konkurens támadásokra) adott konkrét stratégiai válaszok (pl. fordulatok).	A stratégia- és feltételklaszterek sorozatának (pl. iparági életciklusoknak) az időbeli nyomonkövetése.

Forrás: Mintzberg et al., 2005:123

fektetnek be, így elkülönülnek a többi stratégiai csoporttól. A kutatási irányzaton belül az empirikus vizsgálatok két nagy vonulata különböztethető meg, különbözőségük eltérő tipológiai alapjaikra vezethető vissza.

Miles és Snow (1978) empirikus kutatásai négy iparágban (könyvnyomtatás, élelmiszer feldolgozás, egészségügy, elektronika), eredményezték napjaink egyik legismertebb stratégiai osztályozását. A stratégiatípusok lefedik a lehetséges szervezeti válaszokat az új környezeti kihívásokra. Innováció (kutató), konszolidáció (védő), kivárás (elemző), és végezetül a sodródás (reagáló). A Miles és Snow-féle stratégiai pozíció tipológia még ma is intenzíven jelen van a szakirodalomban, és jelentős számú kutatás épít erre a klasszifikációra (Hambrick, 1983, 1984; McDaniel – Kolari, 1987; McKee et al., 1989; Shortell – Zajac, 1990; Webster, 1992).

Egyes empirikus kutatások a versenysztratégiák kapcsán, a stratégiatípusok és a teljesítmény kapcsolatára fókuszálnak. Néhány kutató az üzleti stratégiák kapcsán a piacszerkezeti (IO) megközelítést alkalmazza a verseny elemzésére (Hatten – Schendel, 1977; Cool – Schendel, 1987). Más kutatások a stratégia csoportok elméletét továbbfejlesztve vizsgálják az egyes iparágakban szereplő vállalati tömörüléseket, amelyek hasonló kapcsolatot mutatnak a stratégiai kulcsváltozóknak. Egyéb próbálkozások (Dess – Davis, 1984; vagy Miller – Freisen, 1986) stratégiai fogalomkészlet alkotására irányulnak, mint amilyen a Porter-féle általános stratégiák kategória rendszere.

A stratégiai változók a szakirodalomban az egyes kutatóknál ugyan részben különbözőek, mára azonban már kialakult azon változók köre, amelyek a leggyakrabban és meglehetősen standard módon szerepelnek a stratégia empirikus taxonómiai vizsgálataiban (Doty – Glick, 1994; a stratégia területén különösen Galbraith – Schendel, 1983; Miller – Roth, 1994; Morrison – Roth, 1995). A változók száma 30 és 50 között mozog, a kutatás specifikációjának függvényében. Az 1990-es évektől kezdve ez a szám negyven változónál stabilizálódott, és vált kutatási standarddá (Morrison, 1993; Desarbo et al., 2004).

Mielőtt azonban részletesen ismertetnénk empirikus vizsgálatunk fogalmi és módszertani keretét fontos leszögeznünk, hogy úgy véljük a vállalatok múltbeli magatartásmintáinak szisztematikus elemzésével megtalálhatjuk a hazai feltételrendszerben napjainkban érvényes alapstratégiákat, azonban ezek az alapstratégiák nem szükségszerűen rangsorolhatók. A stratégia tartalma nem izolálható teljes mértékben kialakításának és megvalósításának folyamatától: különböző környezeti tényezők közötti választások eredményeként születik meg, a választás pedig mindig maga után vonja egy másik alternatíváról való lemondást, annak elvesztését. Így nem tudjuk „előírni” az ideális stratégiák tartalmát, csupán az adott választások következményeire hívhatjuk fel a figyelmet.

De túlságosan előreszaladtunk, az alapstratégiák definiálása előtt még értelmeznünk kell magát a stratégiát, mint pozíciót. A porteri definíciót kibővítve előfeltevésünk szerint a vállalati stratégiák többnyire szándékoltak, de megvalósításuk legtöbbször nem következik be maradéktalanul. Ez önmagában nem is meglepő, hiszen a tökéletes megvalósításához a vállalat környezetének állandónak, változatlanak kellene lennie, kivéve akkor, ha a vezetésnek sikerül rátapintania a környezet jövőbeli változásának tényleges irányára. Még ebben az esetben is a vállalatok számára elkerülhetetlen a stratégiájuk menet közbeni felülvizsgálata az újonnan megszerzett tapasztalataik tükrében. A vezetésnek valamilyen formában muszáj ellenőriznie, hogy a vállalaton belüli erőfeszítések eredője valóban megegyezik a stratégiában kitűzött cél irányával. Ráadásul a valós életben a világ állandó mozgásban van, így a célok jellemzően lépésről-lépésre, folyamatos tanulás – stratégiai tanulás – közben valósulnak meg. A realizált stratégia ennek következtében a vállalat cselekvéseinek eredményeként kialakuló piaci pozícióban testesül meg, ami azonban utólag elemezhető, s amely alapján a jövőre nézve újabb célkitűzések (pozíciók) fogalmazhatók meg.

A kutatásunk másik fontos tényezője, hogy a hazai vállalatok által követett stratégiák nem teljesen feleltethetőek meg a fejlett piacgazdaságokban működő vállalatok stratégiatípusainak jellemzésére kialakított „fogalmi koordináta-rendszerben”. Célszerű lehet ezért a hazai vállalatok ténylegesen követett stratégiáinak megfigyelése alapján kialakítani a napjainkban jellemző stratégiatípusokat. Fentiek alapján a következő két kutatási kérdés megválaszolását tűztük ki célul:

- A különböző stratégiaváltozók, jellemzők alapján milyen fő csoportokba rendezhetők a vállalatok követett stratégiája?
- Melyek azok a tényezők, amelyek a leginkább megkülönböztetik az egyes követett stratégiatípusokat egymástól?

A vizsgálatok alapjául a „Versenyben a világgal 2004/2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás keretében megvalósult magyarországi, elsősorban közép- és nagyvállalatokat tartalmazó adatbázis szolgált. A 23 százalékos válaszadási ráta mellett adatbázisunkat a vállalatok vezér-, kereskedelmi, pénzügyi és termelési igazgatóinak, vagyis 1196 felső vezetőnek a kérdőív válaszaik képezik. A kutatás ismét újszerű eredményeket hozott, amelyek arra készítetnek bennünket, hogy alapvetően átforgalmazzuk a hazai vállalatok követett stratégiájáról eddig alkotott elképzeléseinket. Mindemellett kitérünk arra is, hogy az egyes stratégiák hogyan függnek össze

a vállalatok olyan fontosabb jellemzőivel, mint a vállalati méret vagy exportorientáció.

A minta gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi ötven fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektoraihoz tartozó szervezetek valamelyest alulreprezentáltak. A felmért vállalati kör méretkategóriák szerint közép- és nagyvállalatokra tekinthető reprezentatívnak. A vállalatok tulajdonosi szerkezetét tekintve, a közösségi és a külföldi tulajdonú cégek felül-, míg a hazai magántulajdonúak alulreprezentáltak. Területi elhelyezkedés alapján kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba, a többi régió cégei viszont magasabb arányban szerepelnek a mintában, mint a populációban (Lesi, 2005).

A kutatás módszertani kerete

A stratégiatipizálás során kiindulópontunk tehát egy olyan N-szer M-es adatmátrix, melynek sorai (N=299) a megfigyelt vállalatok, illetve azok domináns üzletágai; oszlopai, pedig a stratégiai változók (M=42). Ez utóbbiak önmagukban is értelmezhetőek (melyet a Hortoványi et al., 2006 tanulmány 3. fejezete részletesen bemutat), azonban a közöttük lévő összefüggéseket is kezelni kell. A változók között feltételezhető, hogy rejtett összefüggések állnak, azaz néhány változó nem megfigyelhető változók – faktorok – lineáris függvényeként is kifejezhető. A faktoranalízis éppen ezért jó megoldás lehet az alaptényezők, vagyis a kategóriák közötti mélyebb összefüggések feltárására, még akkor is, ha az egyes változók a megkérdezett vezérigazgatók szubjektív megítélése alapján születtek meg, így csupán az észlelt hatás feltárásáról beszélhetünk.

Az alkalmazott vizsgálati módszer nagyban támaszkodik az Antal-Mokos Zoltán és Kovács Péter (1998): „Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es években” című tanulmányában kialakított kutatási modellre, amelyben a kutatók nem kész szakirodalmi stratégiatípusok előfordulását keresték a valóságban. A korábbi kutatás hagyományát folytatva tehát az elemi változók szintjén megfigyelve próbáljuk meg körvonalazni a hazai vállalatok által – az ország európai uniós csatlakozásának pillanatában – követett „valós” stratégiatípusokat.

Stratégiai faktorok

A faktoranalízist megelőzően kezelniünk kellett a hiányzó adatok problémáját. A kérdőív stratégiai fejlesztésekkel, és stratégiai pozíciókkal kapcsolatos kérdésekre értékelhető választ nem adó vállalatok kiszű-

résével, egy 183 elemű mintához jutottunk. Ezen mintaszám úgy alakult ki, hogy az egyes kérdésre adott válaszok missing value-nak minősülnek abban az esetben, ha akár egyetlen válasz is hiányzik. A hiányzó értékek az egyes változók mentén nem érték el a 28-51 db-os missing value értéket. A missing value analysis során megállapítottuk, hogy a hiányzó értékek átlaggal való helyettesítése nem befolyásolja szignifikánsan a kérdésekre adott válaszokat. Ennek megfelelően a válaszadók átlagainak behelyettesítését alkalmaztuk, a mintára vonatkozó elemzések az átlaggal helyettesített 299 elemű mintára vonatkoznak.

A hiányzó adatok pótlása tehát a változó átlagával történt, azaz „sem nem jobb, sem nem gyengébb” válasznak megfelelő értékkel helyettesítettük. Feltételezhető ugyanis, hogy a felső vezetők a kérdés kitöltése során leginkább azokról a kategóriákról nem adtak értékelhető választ, melyekről egyáltalán nem, vagy csak igen kevés információ állt a birtokukban. Feltételezhető továbbá az is, hogy a vállalatuk gyengeségeivel, illetve erősségeivel felső vezetőik tisztában vannak, ezeknek a tényezőknek a változásait folyamatosan nyomon követik, ezért a kimaradt válaszok mondhatni „közömbösek” és megfelelnek az iparági átlagnak.

A faktorelemzés előtt különböző tesztek elvégzése is indokolt volt, hogy egyértelműen megállapíthassuk az adatbázisban szereplő adatok alkalmasságát a faktoranalízisre. Az első, KMO-Bartlett teszt értéke 0,901; nagyobb az elvárt 0,6-nál. A Bartlett próba null-hipotézisét is elvethetjük, miszerint a változók közötti korreláció nulla. A második teszt a változók közötti korrelációkat vette górcső alá. Megállapítható, hogy a korrelációk abszolút értelemben magas értékűek, illetve a szignifikanciák nullához közeli. Kijelenthetjük tehát, hogy az adatok alkalmasak a faktoranalízisre (vagyis a változók között összefüggések, egyes esetekben erős kapcsolatok találhatóak).

A faktormodell tíz faktornál jól reprezentálja a változókat, hiszen a teljes szórásnégyzet 62,15%-át magyarázza, és még a legkevésbé reprezentált változókhoz (piaci változások előrejelzése, megfelelő készletek, teljes kapacitáskihasználás) tartozó kommunalitás értéke is magasabb 0,434-nél. A rotált komponens mátrixból, a 0,5-nél nagyobb értékű változók alapján vizsgáltuk meg a faktorokat. Ennek megfelelően az egyes faktorokat a későbbi könnyebb azonosítás és értelmezhetőség érdekében egy-egy névvel láttuk el. A faktorok elnevezése során az egyedi változókat leg-egyértelműbben kifejező elnevezésre törekedtünk. A kapott faktorok az alábbiak:

Az irányítás hatékonysága:

- vezetői információs rendszer színvonala,
- integrált vállalati információs rendszer,

- szervezeti struktúra hatékonysága,
- döntési és működési módszerek korszerűsége,
- a gazdálkodási funkciók integrációja,
- színvonalas, jól felkészült vezetők.

A vezetői, döntési, valamint működési információs rendszerek korszerűsége és színvonala meghatározzák a szervezeten belüli információáramlást. A külső és belső környezetből származó információk alapján születik meg a szándékolt stratégia, amelynek megvalósításához feltétlenül szükséges a szervezeti egységek, funkciók, és alkalmazottak tevékenységének hatékony irányítása és koordinálása. Az irányítás, a hatékony irányítás a vezetők számára jelent nagyfokú kihívást. A stratégia megvalósítását továbbá a szervezeti struktúrának is támogatnia kell.

Termékminőség:

- megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése,
- megbízható alapanyag-ellátás,
- termékminőség,
- gyártási tevékenység színvonala,
- termékválaszték szélessége.

Napjainkban a vállalatok többsége sokkal rugalmasabb piaci kereslettel konfrontálódik, mint néhány évvel ezelőtt. Ez részben az információtechnológia elterjedésének, a globalizációnak, és a korábban erősen szabályozott piacok deregulációjának köszönhető; a fogyasztók nemcsak tájékozottabbak, de szállítók váltásával járó tranzakciós költségeik is csökkentek. Kiváló minőségű, megbízható alapanyagú termékekkel és jóval az átlag feletti színvonalú gyártási technológiával azonban a vállalat alkuereje jelentős mértékben növekszik; termékeinek helyettesíthetősége ennek következtében csökken.

Rugalmasság (logisztika és gyártás terén):

- szállítási határidő rövidege,
- szállítás pontossága,
- logisztikai rendszer hatékonysága,
- termelési rendszer rugalmassága,
- vevői igény-kielégítés rugalmassága,
- rugalmas reagálás fogyasztói igények változására.

A rugalmas, valamint hatékony logisztikai és gyártási rendszerek megléte fontos versenytenyezők lehetnek, leginkább akkor, amikor a nehezen kiszámítható, igen változékony környezetben a vállalat fennmaradása múlik a megfelelő alkalmazkodáson. Másrésztől, a

vertikális termelési rendszerekbe kapcsolódó vállalatok esetén rendkívül fontos a megrendelések rövid határidőn belüli és pontos teljesítése.

Pénzügyi helyzet:

- fizetőképesség,
- hitelképesség,
- kintlévőségek szintje,
- jövedelmezőség színvonala.

A nem megfelelő pénzügyi helyzet vállalati diszfunkciókra vezethető vissza; túl magas fizetőképesség túlságosan óvatos magatartásra utal, rontva ezáltal a jövedelmezőséget. Továbbá, a tartós fizetésektelenység, a felhalmozott kintlévőségek és az alacsony jövedelmezőségi szint hosszú távú fennállása magas veszélyforrás, akár a vállalat csődjéhez is vezethet. Így e tényezők „egészséges” szinten tartása a vállalati stratégia része.

Magas cégérték:

- stratégiai szövetségek a fő partnerekkel,
- vállalati image,
- innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása,
- elosztási csatornák szervezettsége,
- piaci változások előrejelzésének képessége.

A magas cégérték megkülönböztetett piaci pozíció elfoglalását teszi lehetővé a vállalatok számára. A kiemelkedő vállalati image, az innovatív és szervezett elosztási csatornák mind-mind hozzájárulnak a fogyasztók szemében kedvezőbb, előkelőbb megítéléshez. A körültekintően kialakított stratégiai szövetségek pedig nemcsak közös piaci fellépés által növelhetik a vállalat versenyelőnyét, hanem olyan új információk birtokába is juthat stratégiai szövetségesein keresztül, melyek által a piaci változásokat nemcsak képes lesz megbízhatóbban előre jelezni, de azokra fel is tud készülni.

Ügyfélközpontúság:

- minél közvetlenebb kapcsolat fogyasztókkal,
- etikus magatartás,
- megfelelő szintű és választékú készletek,
- fogyasztói szolgáltatások színvonala.

A fogyasztó igényeinek feltérképezése, majd ezeknek az igények minél pontosabb kielégítése szintén meghatározhatja a vállalat piaci magatartását. A piaci keresletről gyűjtött információ annál megbíz-

hatóbb, minél közvetlenebb a vállalat kapcsolata fogyasztóival, így a vállalat termékeinek színvonala és választéka képes a piaci elvárásoknak leginkább megfelelni. Ráadásul, az etikus piaci magatartás növeli a visszatérő vásárlások esélyét.

Innovációs képességek:

- alkalmazottak képzettsége,
- K+F ráfordítások szintje,
- környezeti (ökológiai) tudatosság,
- technológiai színvonal.

Napjainkban igen sokat hangsúlyozott nézet, hogy a vállalati „tudás” a termelési ismeretek, technológiák és az alkalmazottak koordinálásában, integrálásában és felhasználásában manifesztálódik. A szervezet kollektív tanulása ezért az egyik – ha nem a legfontosabb – alapkompétencia: utánozhatatlan – hiszen a szervezet tagjainak fejében elszórta, csak töredékek formájában található, senki sem birtokolhatja teljes egészében; a fogyasztók által érzékelt értékéhez jelentős mértékben hozzájárul; és végül piacok széles skálájához biztosít potenciális hozzáférést. Az alapkompétencia pedig meghatározza a vállalat innovációs potenciálját: új, korszerű, és innovatív termékek vagy termelési folyamatok kifejlesztésének képességét.

Állami kapcsolatok:

- államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés,
- lobbizás államigazgatási szerveknél.

Az állami és költségvetési szerveknek történő értékesítések jellemzői, hogy a beszállítókat rendszerint tendereken és közbeszerzési eljárásokon keresztül választják ki. Ezen túl intézményi – szabályozási és jogi – korlátok enyhítésével közvetve, az állami támogatásokkal pedig közvetlenül is javulhat a vállalatok piaci pozíciója. A pályázati kiírásoknak való megfelelés know-how-jának birtoklásához az állami kapcsolatok kulcsfontosságú szerepet játszhatnak.

Növekedés:

- exportpiacokon való megjelenés,
- új termék piacra vitele,
- piaci részesedés.

A vállalatok növekedési stratégiájuk kialakítása során választhatnak egyrésztől meglévő piacaikon való terjeszkedés (piaci részesedésük növelése), valamint új piacok fejlesztése, meghódítása között;

másrésztől meglévő termékeinek fejlesztése vagy akár – a vállalat profilja szempontjából – egészen új termékek kínálatával. Az exportpiacok meghódítását a szakirodalom a vállalat nemzetköziesedése kezdeti fázisának tekinti; azaz a vállalat nemzetközi terjeszkedése sikeresebb lehet, amennyiben először tapasztalatokat gyűjt termékeinek exportálásán keresztül.

Költségdiktálás:

- versenyképes árak,
- költséghatékonyság,
- kapacitáskihasználás.

A versenyelőny egyik eleme lehet, ha a vállalat a termelés során méretgazdaságossági és kapacitáskihasználási előnyök kiaknázásával képes javítani termékeinek relatív költségpozícióját, így versenyképes árak mellett is képes profitot realizálni.

Stratégiatípusok

A klaszterelemzést elsődlegesen arra használtuk fel, hogy olyan csoportokat képezzünk, amelyek egységes tulajdonságokkal bírnak a stratégiatípusok mentén. Az 1996. évi vizsgálatban is alkalmazott és ott részletesen leírt eljárás (Antal-Mokos – Kovács, 1998: 24-28) eredményeként mostani elemzésünk során is a vállalatok hat klaszterét, mint hat különböző stratégiatípust különítettünk el.

A klasztereket az őket leginkább jellemző, illetve leginkább nem jellemző tulajdonságok (faktorsúlyok) alapján azonosítottuk. Így jött létre például a Differenciáló klaszter, melyre a magas cégérték (0,76), az ügyfélközpontúság (0,75), valamint innovációs képesség (1,15) erősen jellemző; míg az állami kapcsolatok nem jellemzőek (-0,58). A többi klaszter elnevezését a közgazdasági tartalom fényében azonos szisztemával alakítottuk ki. Tehát a hat klaszter elnevezései: Vezető, Alkalmazkodó, Differenciáló, Technológia vezérelte, Beszállító és végül Fókuszáló (megoszlásukat a 2. táblázat tartalmazza).

A vállalatok eloszlása viszonylag kiegyensúlyozott, az egyes klaszterekben 28 és 48 közé esik a vállalatok száma, kivéve egyetlen egy, a beszállító stratégiatípust magába foglaló klasztert. A klaszterbe tartozó vállalatok kiugró száma (116) a mintában felülreprezentált feldolgozóiparban működő vállalatoknak tulajdonítható.

Stratégiatípusok erősségei és gyengeségei

A stratégiatípusok jellemzése, erősségeik és gyengeségeik feltárása az eredeti stratégiai változók segít-

2. táblázat

Stratégiatípusok eloszlása

Klaszterek	Vállalatok száma	%
Vezető	48	16,1
Alkalmazkodó	30	10,0
Differenciáló	38	12,7
Technológia vezérelte	39	13,0
Beszállító	116	38,8
Fókuszáló	28	9,4
Összesen	299	100,00

ségével történt. A 3. táblázat stratégiatípusonként ismerteti az adott stratégiatípus 5 legnagyobb erősségét és gyengeségét az iparági átlaghoz viszonyítva. A táblázatban szereplő értékek az iparági átlagtól való eltérést mutatják abszolút értékben (az eredeti 5-ös skála alapján).

Vezető

A vezető stratégiatípust alkotó vállalatok feltételezhetően iparági vezetők. Előnyös pozíciójukat leginkább értékesítési orientációjuknak köszönhetik. Ez az előny elsősorban volumen terén jelentkezik, forrása elsősorban az innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása (0,75) és a költséghatékonyság (0,54). A csoport jövedelmezőség színvonala (0,96) mellett fizetőképessége (0,56) is magas.

Környezeti tudatosság (-0,27), döntési és működési módszerek (-0,34), gazdálkodási funkciók integrációja (-0,21), megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése (-0,21), valamint fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat (-0,21) terén egyaránt gyengék. A gyenge értékek feltételezhetően erős piaci pozíciójukból fakadnak, hiszen gyakorlatilag ezek a vállalatok diktálják a piaci versenyfeltételeket. Mivel a piacot többé-kevés-

3. táblázat

Stratégiatípusok 2000–2004

VEZETŐ

Erősségek	Gyengeségek
Jövedelmezőség színvonala	0,96
Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	0,75
Fizetőképesség	0,56
Költséghatékonyság	0,54
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	0,52

Erősségek	Gyengeségek
Döntési/működési módszerek korszerűsége	-0,34
Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	-0,32
Környezeti (ökológiai) tudatosság	-0,27
A gazdálkodási funkciók integrációja	-0,21
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	-0,21

ALKALMAZKODÓ

Erősségek	Gyengeségek
Szállítási határidő rövideje	0,96
Színvonalas, jól felkészült vezetők	0,88
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	0,88
Termelési rendszer rugalmassága	0,84
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	0,57

Erősségek	Gyengeségek
Etikus magatartás	-0,66
Termékminőség	-0,64
Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,63
Államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés	-0,62
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	-0,62

DIFFERENCIÁLÓ

Erősségek	Gyengeségek
Döntési és működési módszerek korszerűsége	0,71
Vezetői információs rendszer színvonala	0,71
Piaci változások előrejelzésének képessége	0,71
Lobbizás államigazgatási szerveknél	0,68
Gyártási tevékenység színvonala	0,65

Erősségek	Gyengeségek
Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,38
Kintlévőségek szintje	-0,34
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	-0,27
Jövedelmezőség színvonala	-0,13
Kapacitáskihasználás	-0,12

TECHNOLÓGIA VEZÉRELTE

Erősségek	Gyengeségek
Kintlévőségek szintje	0,22
Integrált vállalati információs rendszer	0,13
Hitelképesség	0,06
Szervezeti struktúra hatékonysága	-0,77
Megfelelő szintű és választékú készletek	0,01

Erősségek	Gyengeségek
Etikus magatartás	-0,82
Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	0,79
Szervezeti struktúra hatékonysága	-0,77
Szállítási határidő rövideje	-0,77
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	-0,76

BESZÁLLÍTÓ

Erősségek	Gyengeségek
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	0,34
Megfelelő szintű és választékú készletek	0,32
Szervezeti struktúra hatékonysága	0,22
Etikus magatartás	0,19
Hitelképesség	0,18

Erősségek	Gyengeségek
Kintlévőségek szintje	-0,43
Jövedelmezőség színvonala	-0,22
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	-0,22
Vezetői információs rendszer színvonala	-0,21
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	-0,20

FÓKUSZÁLÓ

Erősségek	Gyengeségek
Kintlévőségek szintje	1,07
Alkalmazottak képzettsége	0,74
Szállítás pontossága	0,69
A gazdálkodási funkciók integrációja	0,67
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	0,59

Erősségek	Gyengeségek
Hitelképesség	-0,61
Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,49
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	-0,47
Környezeti (ökológiai) tudatosság	-0,38
Szállítási határidő rövideje	-0,32

bé homogén keresletnek tekintik – kínálatukkal az „általános”, azaz a vevők alapvető és egyben közös igényeinek kiszolgálására törekszenek – az így biztosított termelési volumenüknek köszönhetően egy-egy vevő elvesztését gyakorlatilag meg sem „érik”.

Alkalmazkodó

Az alkalmazkodó stratégiatípus „szervezeti rugalmasság” terén erősebb versenytársainál. Ilyen tényező például a termelési rendszer rugalmassága (0,84) vagy a rugalmas reagálás fogyasztói igények változására (0,57). A színvonalas, jól felkészült vezetés (0,88) biztosítja a szervezet alkalmazkodóképességét a változó környezeti feltételekhez.

Alkalmazkodásuk azonban nem mindig sikeres; az is előfordul, hogy versenytársaikat követik, gyengébb minőségű termékekkel (-0,64) „utánozzák”. Ez meg is mutatkozik magatartásuk etikai gyengeségében (-0,66). Gyengeségeik között szerepel még megfelelő szintű és választékú készletek (-0,63) és stratégiai szövetségek hiánya a fő partnerekkel (-0,62).

Differenciáló

Differenciáló stratégiát követő vállalatok csoportjának erősségei a döntési és működési módszereik korszerűsége (0,71), vezetői információs rendszereik színvonala (0,71) és gyártási tevékenységeik színvonala (0,65). Államigazgatási szerveknél lobbizás terén szintén jobbak, mint az iparági átlag (0,68). A vállalatok e csoportja versenytársaiktól megkülönbözteti magát, megkülönböztetésük következtében termékeik helyettesíthetősége csökken, csakúgy, mint vevőik alkupozíciója.

Kedvező piaci pozíciójuk következtében kevésbé kényszerülnek fogyasztóik „szeszélyeinek” követésére, mint versenytársaik. Ezzel indokolható legtöbb gyengeségük, mint például az iparági átlagnál gyengébb reagá-

lás a fogyasztói igények változására (-0,27) vagy készleteik szintjének és választékának elmaradása (-0,38). Mindemellett a piaci tendenciákra odafigyelnek, a változások előrejelzésének képessége (0,71) az iparági átlagnál jobb.

Technológia vezérelte

A technológia vezérelte stratégiatípus vélelmezhetően a kutatásra hangsúlyt helyező szervezeteket foglalja magában. Gyengeségeik közé tartozik a szállítási határidő elhúzódása (-0,77), az innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazásának hiánya (-0,79), vagy akár a nem hatékony szervezeti struktúra (-0,77); mind ez azonban speciális tevékenységükből fakad. A K+F megbízások általában hosszú futamidejű, több éves projektek során valósulnak meg; ráadásul a kreativitás, az alkotó munka kevésbé strukturált-szabályozott munkakörnyezetet követel meg.

Az iparági átlagtól az etikus magatartásuk is jelentősen eltér (-0,82). „Gyengeségüket” az innováció sajátossága magyarázza: megvalósul adaptív, inkrementális változás esetén is. Sőt, az igazi áttörést gyakran egy másolt, de tovább fejlesztett „utánzás” hozza meg, hiszen a piacot az „ötletgazda” legtöbbször nem képes sikeresen lefölözni, mivel a befogadó környezet elsőre vonakodik, vagy el is elutasítja az új terméket vagy eljárást.

Beszállító

A beszállító stratégiatípus minden változója iparági átlag körüli, a mintának több mint egyharmadát (118 vállalat) teszik ki. Amint arra már a névválasztás is utal, ezek a vállalatok feltételezhetően egy vertikális termelési rendszerbe integráltak, amely alapvetően meghatározza függőségi viszonyukat, ezért stratégiaalkotásuk során a „nagyok” igényeinek kiszolgálása, hozzájuk való igazodás a cél. Ezért is a fogyasztókkal

való közvetlen kapcsolat (0,34), valamint a megfelelő szintű és választékú készletek (0,32), vagy az etikus magatartás tartozik erősségeik közé (0,19).

A látszólag ellentmondó gyengeség – a fogyasztói szolgáltatások színvonala (-0,22) – azzal magyarázható, hogy termékeik feltehetően nem kívánnak utógondozást, végtermékeik többnyire egy újabb értéklánc inputjai. A fő partnerekkel stratégiai szövetség átlag alatti értéke (-0,22) a kiszolgáltató helyzetükből ered.

Fókuszáló

Végezetül a fókuszáló stratégiatípus jellemzése következik. Erőssége közé tartozik alkalmazottainak képzettsége (0,74), a szállítás pontossága (0,69), valamint rugalmas reagálás fogyasztói igények változására (0,59). Ezt a stratégiatípust követő vállalatok (28) elsősorban szűkebb, speciális piaci szegmensre koncentrálnak. Egyedi igények kiszolgálásából következik, hogy jellemzően nem tartanak készleteket (-0,49).

Vevőik igényei gyorsan változnak, ezért különösen fontos számukra a vevői igények rugalmas kezelése, valamint a szállítási határidő pontos betartása. Szemben a tömegcikk piaci tranzakcióival, a speciális igények kiszolgálása szintén speciális fizetési kondíciók mellett zajlik, ezért kintlévőségeik szintje az iparági átlaghoz képest jóval alacsonyabb; gazdálkodási funkcióik integrálása pedig szintén jobb (0,59), mint versenytársaiké. Ezeknek a vállalatoknak hitelfelvő képessége rosszabb (-0,61), mint az iparági átlag, tekintettel arra, hogy egyedi fókuszuk következtében megítélésükhöz különleges ismeretekre van szükség.

Stratégiatípusok és vállalati jellemzők

A stratégiatípusok azonosítását követően érdekes lehet további vizsgálatokat végezni az egyes stratégiák és más vállalati jellemzők szerint képzett kategóriák között. Két változó kapcsolatának vizsgálatára könnyen alkalmazható, viszont megbízható módszer a keresztábra analízis és különféle függetlenség vizsgálatok, így az elemzések módszerét ezekkel a technikákkal folytattuk.

A stratégiatípusokat összevetettük tíz vállalati jellemző alapján készített kategóriával, név szerint: vállalati méret, tulajdonosok típusa, fő tevékenység, export-orientáció, az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások, változásokhoz való viszonyulás, vállalati teljesítmény, piaci célok és piaci koncentráció. A változók részletes leírását és egymás közötti kapcsolatait Wimmer és Csesznák (2005) tanulmánya fejti ki részletesen.

A stratégiatípusok és a vállalati jellemzők alapján készített kategóriaváltozók közötti kapcsolatot a Phi, a Cramer-féle V és a konfidencia koefficiens értékével és

becsült szignifikancia-szintjével vizsgáltuk (4. táblázat). Az eredmények magas megbízhatósággal arra utalnak, hogy a vállalati stratégiák nem függetlenek a vállalatmérettől, a többségi tulajdonos típusától, a fő tevékenységi körtől és a változásokhoz való viszonytól.

4. táblázat

Stratégiatípusok és vállalati jellemzők kategóriáinak szimmetria mérőszáma

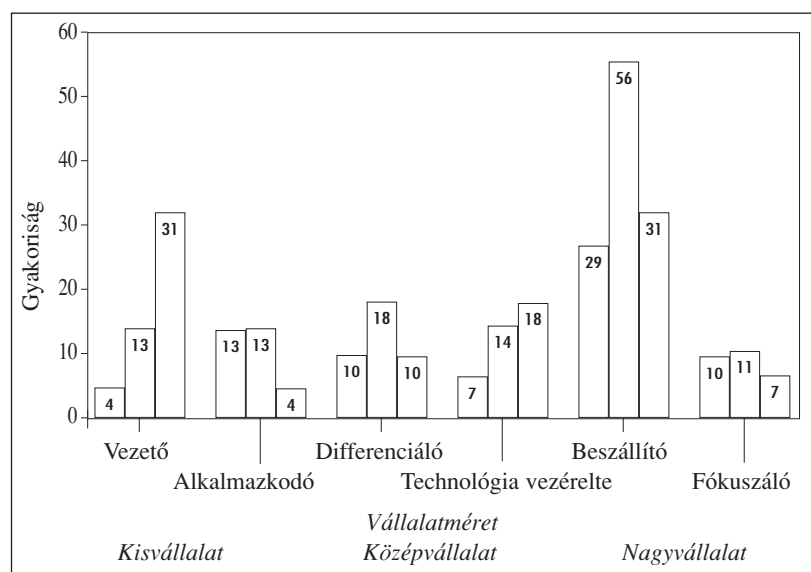
Vállalati jellemző	Érték	Szignifikancia
Vállalati méret		
Phi	0,356	0,000
Cramer-féle V	0,252	0,000
Kontingencia koefficiens	0,336	0,000
N	299	
Tulajdonosok típusa		
Phi	0,283	0,012
Cramer-féle V	0,200	0,012
Kontingencia koefficiens	0,272	0,012
N	283	
Fő tevékenység		
Phi	0,523	0,001
Cramer-féle V	0,234	0,001
Kontingencia koefficiens	0,463	0,001
N	299	
A tevékenység diverzifikáltsága		
Phi	0,167	0,602
Cramer-féle V	0,118	0,602
Kontingencia koefficiens	0,165	0,602
N	296	
Exportorientáció		
Phi	0,355	0,141
Cramer-féle V	0,159	0,141
Kontingencia koefficiens	0,334	0,141
N	259	
Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások		
Phi	0,218	0,253
Cramer-féle V	0,154	0,253
Kontingencia koefficiens	0,213	0,253
N	262	
Változásokhoz való viszony, reakciók		
Phi	0,341	0,003
Cramer-féle V	0,197	0,003
Kontingencia koefficiens	0,323	0,003
N	296	
Vállalati teljesítmény		
Phi	0,239	0,106
Cramer-féle V	0,169	0,106
Kontingencia koefficiens	0,233	0,106
N	275	
Piaci célok		
Phi	0,226	0,137
Cramer-féle V	0,160	0,137
Kontingencia koefficiens	0,221	0,137
N	290	
Piaci koncentráció		
Phi	0,238	0,221
Cramer-féle V	0,168	0,221
Kontingencia koefficiens	0,231	0,221
N	231	

A szignifikancia normál becslés alapján került megállapításra

Stratégiatípusok és vállalatméret

A vállalatméret kategóriákat a 2003/2004-ben érvényes szabályozás szerint alakítottuk ki a létszám, az eszközérték és az árbevétel figyelembevételével, mivel a minta adatai arra az üzleti évekre vonatkozó adatokra épülnek. Az így kialakult kategóriák kódolása: 1: kisvállalat (73 db), 2: középvállalat (125 db), 3: nagyvállalat (101 db). A vállalatméret kategóriák alkategóriák (létszám, eszközérték, árbevétel) szerinti vizsgálata is hasonló eredményekre vezet, mint az összesített kategória szerinti vizsgálat (1. ábra).

A vállalatméret hisztogramjai stratégiatípusonként



A vezető és a technológia vezérelte stratégiai választások alapvetően nagyvállalatokra jellemzőek (a kategóriákon belül a vállalatok 64,6%-a, illetve 46,2%-a tartozik a nagyvállalati méretkategóriába). Ezzel szemben, a differenciálós és a beszállító stratégia a közepes méretkategóriában a leggyakoribb (átlagon felüli) előfordulású (a kategóriákon belül a vállalatok 47,4%-a, illetve 48,3%-a tartozik a középvállalati méretkategóriába).

Stratégiatípusok és a többségi tulajdonos típusa

A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok jellemzően Vezető és Beszállító stratégiát követnek (59,7%). A belföldi nem állami többségi tulajdonban lévő vállalatokra Beszállító stratégia a jellemző (46,1%), a többi stratégiatípus 8,5% – 13,5%-uknál figyelhető meg. Az állami többségi tulajdonban lévő vállalatok aránya a Technológia vezérelte csoportban meghatározó (50,0%, 18 vállalat), de a legtöbb Beszállító stratégiát folytat (28 vállalat, 32,9%).

Stratégiatípusok és fő tevékenységi kör

A fő tevékenységi kör befolyásolja a kiválasztott/követett stratégiát, bár mindegyik iparágra jellemző a Beszállító stratégia (23,3% – 70,6%). Az építőipari és a mezőgazdasági vállalatok 70,6%-a, illetve 61,5%-a Beszállító, a kitermelő ipar és energiaszolgáltatás vállalatjai 69,5%-a Vezető vagy Beszállító stratégiát követ. Az élelmiszeripari vállalatok 3 jellemző stratégiája az Alkalmazkodó (26,7%), a Beszállító (23,3%) és a Vezető (20,0%).

A könnyűipar és a vegyipar vállalatjai a Beszállító stratégia mellett (42,5% és 42,3%) Vezető stratégiát folytatnak (15,0% és 19,2%), míg a gépipar és az egyéb feldolgozóipar vállalatjai jellemzően Fókuszálót (32,0% és 22,6%) és Beszállítóit (28,0% és 25,8%). A mintába került kereskedelmi vállalatok közül egyik sem folytat Fókuszáló stratégiát, továbbá ez a stratégia a szolgáltatás és közösségi szolgáltatás vállalatokra sem jellemző, sokkal inkább a Differenciálós (23,1% és a stratégiatípuson belüli arány 31,6%), a Beszállító (38,5%) vagy a Vezető (17,3%) stratégia.

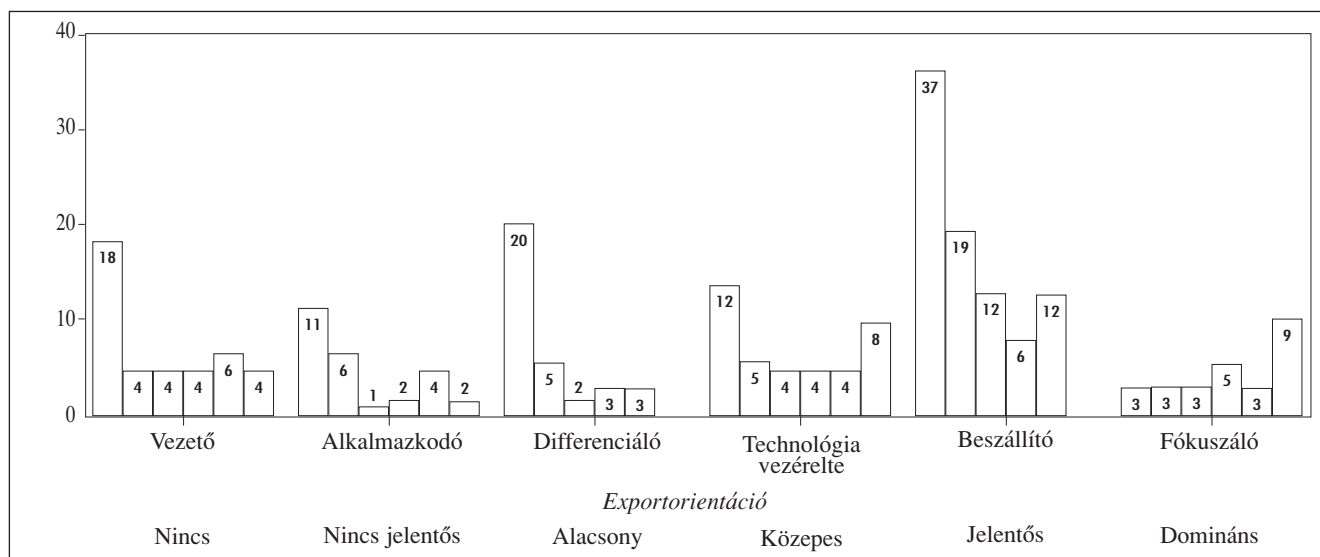
1. ábra

Stratégiatípusok és exportorientáció

Az exportorientáció tekintetében a kategóriák kódolása úgy alakult 1-6-ig, hogy a nagyobb értékek egyre nagyobb exporthányadot feltételeznek az árbevételben. A különböző kategóriák növekvő sorrendben; nincs (101 db), nincs jelentős (1-10% exporthányad; 42 db), alacsony (11-25% exporthányad; 26 db), közepes (26-50% exporthányad; 28 db), jelentős (51-75% exporthányad; 24 db) és domináns (76% feletti exporthányad; 38 db). Megjegyzendő, hogy 40 vállalatot nem sikerült exportorientáció alapján kategóriába sorolni.

A kapcsolat mélyebb összefüggéseinek feltárásában ismét a keresztábra módszer, és az arra épülő oszlopdiagram (2. ábra) elemzése ad támpontot. Kiemelkedő a domináns exportarány – elvárásainkkal összhangban – a fókuszáló stratégiát folytató vállalatok körében (34,6%). Bár abszolút számát tekintve a beszállítók között találjuk a legtöbb legalább közepes exporttal rendelkező vállalatot (28 db), mégis ezek száma a kategória kevesebb, mint 30%-át tartalmazza (29,2%). Mindemellett a beszállítók esetén – a többi típushoz képest – gyakoribb az óvatos lépések taktikája, vagyis nem jelentős és alacsony az export (32,3%, miközben a többi érték az azonosított stratégiák sorrendjében 20%, 26,9%, 20,6%, 24,3% és 23%).

Exportorientáció hisztogramjai stratégiatípusonként



További érdekesség a nem exportáló vállalatok magas aránya a Vezető és a Differenciáló stratégiát alkalmazók körében (45% és 58,8%, miközben az átlag 39,0%), mely jelenség látszólag ellent mond az ilyen típusú vállalatokról előzetesen kialakított képnek. Jobban beegondolva azonban feloldható a paradox helyzet, ha arra gondolunk, hogy ezek a vállalatok (még) kevésbé integrálódtak a nemzetközi vertikális termelési hálózatokba, így éppen azokra kívánnak regionális választ adni.

Stratégiatípusok és az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások

A követett stratégiát nem, illetve a 2004-es felmérés alapján, nem szignifikáns mértékben befolyásolják az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások. Valamennyi stratégia esetén a vállalatok közel fele optimista, lehetőséget lát a csatlakozásban. Arányait tekintve a legtöbb pesszimista a változásokra kevésbé reagáló Fókuszáló stratégiát gyakorló vállalatok között akad, mely hozzáállás 34,6%-uk jellemzője.

Stratégiatípusok és a tevékenység diverzifikáltsága

Hasonló a helyzet a tevékenység diverzifikáltságát – hány iparágban tevékenykedik a vállalat – illetően, itt sem találtunk szignifikáns kapcsolatot a stratégia és a kategória között. A diverzifikáció esetleges további dimenziói nem kerültek átfogó vizsgálatra a felmérés kapcsán, így azok kapcsolata – jelen kutatás keretei között – nem elemezhető a stratégia függvényében.

Stratégiatípusok és változásokhoz való viszonyulás

A változásokat a Vezető, a Differenciáló és a Beszállító stratégiát folytató vállalatok befolyásolják

vagy követik a leggyorsabban. A Vezetők és a Differenciálók esetében ez a megállapítás evidensnek tekinthető, azonban a Beszállítók esetén az eredmény a vertikális rendszerek erejére és a gyors információáramlásra hívja fel figyelmünket. A másik három stratégiatípus esetén a változások lassabb követése a követett stratégia következménye, azonban annak a kérdésnek a megválaszolásához, hogy miért az a választott stratégia ami, további vizsgálatok szükségesek.

Stratégiatípusok és a vállalati teljesítmény

A vállalati teljesítményt figyelembe vettük a stratégiatípusok elnevezésekor, így ebből a szempontból tau-tológia lenne, ha az itt kapott eredményeket bizonyítékként használnánk fel két esetben: a Vezetők többnyire iparági vezetők, míg az Alkalmazkodók többnyire követők (bizonyos esetben lemaradók). A magyarországi viszonyok között a Fókuszáló, a Differenciáló és a Beszállító is sikeres vállalati teljesítményhez vezethet, míg a Technológia vezérelte magatartás inkább lemaradáshoz, mivel rendszerint nincs közvetlen kapcsolatuk a fogyasztóikkal.

Stratégiatípusok és piaci célok, valamint a piacok koncentrálttsága

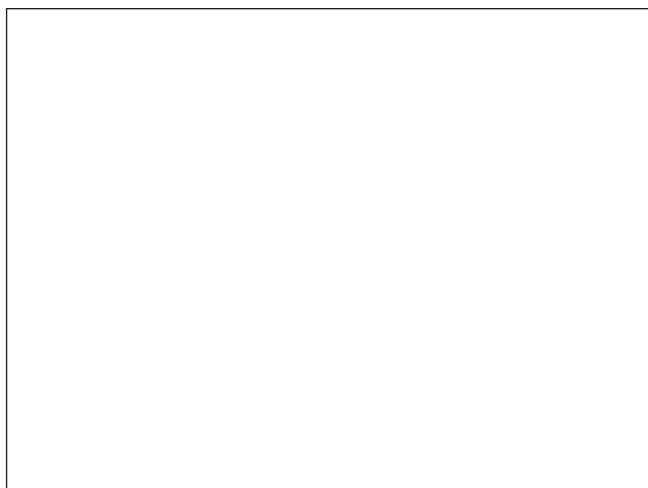
A piaci célokban és a piacok koncentrálttságában – a felmérés tanulságai szerint – nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a választott/követett stratégiával. Mindemellett megjegyzendő, hogy a piacokon a Vezetők törekednek vezető pozícióik megtartására és előnyük növelésére, míg az Alkalmazkodók nem kívánnak agresszívan növekedni. A differenciálás és az intenzív beszállítói kapcsolatok kiépítése erőltetettebb növekedési célokra is utalhatnak.

Stratégiatípusok változása

A klaszterelemzés révén kapott, az egyes vállalatcsoportok által jellemzően követett hat stratégia típus markánsan elkülönül egymástól. A 2004. évi vizsgálat a korábbi, 1996 és 1999. évi vizsgálatok (lásd részletesen Hortoványi et al., 2006) során kapott stratégia típusokhoz képest egy egészen új képet fest a hazai vállalatok piaci magatartásáról. Mint arra már a Gyorsjelentésben (Chikán et al., 2004) is utalás történt, a vállalati stratégiák az elmúlt négy évben (2000-2003 között) komoly változásokon mentek át. A változások oka a vállalatvezetők észlelése alapján a vállalatok közötti verseny élesedésére vezethető vissza.

3. ábra

Stratégiai faktorsúlyok klaszterek szerinti bontásban



A 2004-es felmérésben három teljesen új stratégia típus jelent meg: a Fókuszáló, a Differenciáló és végül a Beszállító. Mint az a 3. ábráról leolvasható a Differenciáló stratégia faktorai az innovációs képesség, továbbá az ügyfélközpontúság és a magas cégérték; melyek a termék megkülönböztetés alapvető követelményei. Ezzel szemben a Fókuszáló vállalatok stratégiai faktora a termékminőség, költségdiktálás, valamint a növekedés – vélhetően egy, a nagyobb versenytársak által figyelmen kívül hagyott piaci szegmensben. A klasztert alkotó vállalatok speciális és egyedi igényeket is kiszolgálnak – lehetőség szerint még gazdaságilag elfogadható költségen – és vélhetően a kiemelkedő minőség a legfontosabb fegyverük versenytársaikkal szemben.

Végül a Beszállító vállalatoknál a költségcentrikus magatartás és az állami kapcsolatok kiemelt szerepe a jellemző. Mint arra a klaszter elnevezés is utal, a Beszállító vállalatok többnyire alvállalkozóként működnek, esetleg költségvetési szerveknek értékesítenek,

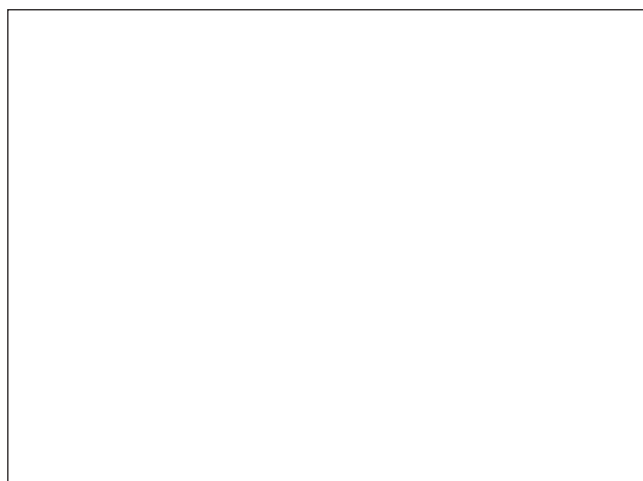
kiválasztásuk pedig legtöbbször tenderezzel történik. Így adott árak mellett a költségek leszorításával tudnak elsősorban profitot realizálni.

A korábbi stratégia típusokkal többé-kevésbé egybevág a másik három stratégia típus: az Alkalmazkodó, a Technológia vezérelte és a Vezető. Az Alkalmazkodó vállalatokra vevőik megrendeléseikhez igazodó rugalmas gyártás és így az ügyfélközpontúság a legjellemzőbb. Az előző vizsgálatok során azonosított „Alkalmazkodó, követő” stratégia típusal szemben ezekről a vállalatokról nem jelenthetjük ki, hogy „több tényező esetén is jelentősen elmaradna versenypozíciójuk versenytársaikéhoz képest”, annyiban azonban mégis megfeleltethetőek egymásnak, hogy ezt a csoportot alkotó vállalatok hajlamosak versenytársaikat követni, másolni.

A Technológia vezérelte csoportra a termékminőség és az innovációs képesség egyaránt jellemző, viszont az ügyfélközpontúság, az irányítás hatékonysága és a költségdiktálás a legkevésbé sem jellemzőek. Ezek a kutató vállalatok többnyire sajátos vállalati kultúrával is rendelkeznek, számukra többnyire a kutatólaboratóriumukban végbemenő tudományos, felfedező tevékenység a legfontosabb; ez határozza meg piaci kínálatukat. Ez a csoport szintén fellelhető a korábbi két kutatás csoportjai között, és mint akkor most is a magas technológiai színvonalhoz és a K+F tevékenységhez köthető (4. ábra)

4. ábra

Stratégiai faktorsúlyok klaszterek szerinti bontásban



A Vezető vállalatok csoportjánál kiemelkedik az irányítási hatékonyság fontossága, a magas cégérték és a növekedés. Mint ahogyan a korábbi „Értékesítés orientáltak”-nál láthattuk, most is a piaci részesedés és az értékesítési hangsúly figyelhető meg. Előnyük értékesítési volumennek köszönhető; innováció és ügyfélközpontúság nem jellemző.

Annak ellenére, hogy a 2004-es stratégiatípusok mutatnak némi hasonlóságot a korábbi vizsgálatok csoportjaival, fontos azonban leszögezünk, hogy közöttük jelentős különbségek is vannak. A három felmérésből kibontakozni látszik az a tendencia, hogy a vállalatok egyre „tudatosabban” veszik fel a versenyt, vagyis a piaci lehetőségek szerint a versenystratégiák széles skáláját felvonultatják.

Az eredmények felhasználhatósága és általános tanulságok

A kapott eredmények széles körben felhasználhatóak; egyrésztől akadémiai területen, másrésztől a vállalati szféra gyakorló (és leendő) menedzserei számára nyújtanak tartalmas mondanivalót. A teljesség igénye nélkül néhányat érdemes kiemelni, melyek hasznosak lehetnek valamennyi olvasó számára:

- sikerült újszerű, a mai magyar valósághoz hű stratégiatípusokat beazonosítani, valamint ezek erősségeit és gyengeségeit számba venni,
- igazoltuk, hogy a vállalati stratégiák nem függetlenek a vállalatmérettől, a többségi tulajdonos típusától, a fő tevékenységi körtől és a változásokhoz való viszonytól,
- felhívtuk a figyelmet arra, hogy a vállalatvezetők már nem „rekednek meg közepén”, hanem egyre nagyobb figyelmet szentelnek a stratégiának, illetve a különböző stratégiai irányvonalak képviselőinek,
- feltártuk, hogy a hazai vállalatok egy domináns csoportja egy újonnan azonosított magatartást követ; „Beszállító” stratégiát folytat, mely a függőségi viszony ellenére számos versenyelőnyt hordoz magában,
- rámutattunk arra, hogy körültekintően megválasztott „Alkalmazkodó” magatartás is versenyelőnyhöz vezethet.

A felhasználhatóság mellett, fontos felhívni a figyelmet a kutatás következtetéseinek korlátaira is. Mint az korábban már kifejtettük a kérdőív sajátossága, hogy azon vállalatok tudják kitölteni, amelyek elérték azt a méretbeli szintet, ahol a négy tevékenységi terület (felső vezetés, marketing, termelés-szolgáltatás, pénzügy) vállalaton belüli szervezeti egységként is megjelenik, azaz tagolt szervezeti struktúrával rendelkeznek, és általában minimum négy felelős vezetőnek kell részt venni kitöltésükben. Ebből következik, hogy megállapításaink létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak. Egy másik szempontból jelent limitációt, amint az a kérdőívbe épített

ellenőrző kérdésekből kiderült, hogy a kapott a válaszok 15-20%-ánál apróbb fenntartással kell lennünk az adatokat illetően, azonban ez az elfogadhatóság határára belül marad.

A cikk jövőbeni vizsgálatokra is felhívja a figyelmet. Érdekesnek ígérkezik az egyes hazai stratégiatípusok elhelyezése a nemzetközi gyakorlatban. A cikkben szereplő megállapítások a kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodnak. Megállapításaink háttérét, a létező ok-okozati kapcsolatokat a kutatás következő fázisaiban, az interjúk, kerekasztal beszélgetések és esettanulmányok készítése során vizsgáljuk meg.

Felhasznált irodalom

- Antal-Mokos Z. – Kovács P.* (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia, *Vezetéstudomány*, 2. szám
- Antal-Mokos Z. – Tóth K.* (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon 1990-es évtizedben, *Vezetéstudomány*, 1. szám
- Chikán A. – Czákó E.* (eds) (2005): Kutatási tervtanulmány, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 1. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2004): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, BCE, Budapest
- Cool, K. O. – Schendel, D.* (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, *Management Science*
- Desarbo, W.S. – Di Benedetto, A. – Song, M. – Sinha, I.* (2005): Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, pp. 47-74.
- Dess, G. – Davis, P. S.* (1984): Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, pp. 467-488.
- Doty, D. H. – Glick, W. H.* (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling, *Academy of Management Journal*, pp. 230-251.
- Galbraith, C. S. – Schendel, D.* (1983): An empirical analysis of strategy types, *Strategic Management Journal*, pp. 153-173.
- Hambrick, D. C.* (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, pp. 5-25.
- Hambrick, D. C.* (1984): Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues, *Journal of Management*, pp: 27-41.
- Hatten, K. J. – Schendel, D.* (1977): Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952-71, *The Journal of Industrial Economics*, pp. 97-113.
- Hortoványi L. – Laczkó M. – Szabó Zs. R.* (2006): Stratégiatípusok napjainkban Magyarországon. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás műhelytanulmány, BCE, Budapest (megjelenés alatt)
- Lesi M.* (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest

- McDaniel, S. W. – Kolari, J. W.* (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology, *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- Miles, R. – Snow, C.* (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York
- Miller, D. – Friesen, P.H.* (1986): Porter's (1980) Generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: Testing Porter, *Organization Studies*, pp. 37-55.
- Miller, J. G. – Roth, A. V.* (1994): A taxonomy of manufacturing strategies, *Management Science*, pp. 285-304.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (2005): *Stratégiai szafari*, HVG, Budapest
- McKee, D. L. – Varadarajan, P. R. – Pride, W.M.* (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective, *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- Morrison, E. W.* (1993): Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes, *Academy of Management Journal*, pp. 557-589.
- Morrison, A. J. – Roth, K.* (1995): A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, pp. 399-417.
- Porter, M.* (1993): *Versenysstratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Shortell, S. M. – Zajac, E. J.* (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity, *Academy of Management Journal*, pp. 817-832.
- Szabó Zs. R.* (2005): A stratégiaalkotás folyamata, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 13. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Webster, F. E.* (1992): The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, pp. 1-17.
- Wimmer Á. – Csesznák A.* (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal 2004-2006” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 3. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
-

ANGYAL Ádám - CSANDA Júlia

A BANKI, BIZTOSÍTÁSI SEKTOR VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI JELLEMZŐI EGY KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS TAPASZTALATAI

A szerzők dolgozatukban a hazai pénzügyi szektor vállalatirányítási gyakorlatára vonatkozó kérdőíves felmérés eredményeit mutatják be. A kérdőív hat téma köré csoportosította a kérdéseket: általános adatok, a vállalat tulajdonosi összetétele, felső vezetés, felügyelőbizottság, igazgatóság, valamint az ún. „érintettek”, azaz a vállalat működése által érintett vagy abban érdekelt egyéb csoportok. A következő oldalakon a kérdőív fejezeteinek sorrendjében haladva elemezik és értékelik a válaszokat.

A felmérésre 2005. július 1. és 2005. augusztus 31. között került sor a magyarországi banki és biztosítási szektorban. A felmérés eszközüül a németországi chemnitz-i egyetem angol nyelvű kérdőívét használtuk, amelyet a magyarországi körülményekhez alkalmazkodva egy ponton módosítottunk. Ugyanis az eredeti kérdőívben vezető testületként – a német viszonyoknak megfelelően – csak a felügyelőbizottság szerepelt, de az igazgatóság nem. Ezért azt pótlólag felvettük, mégpedig ugyanazokkal a kérdésekkel, amelyek az eredeti kérdőívben a „Felügyelőbizottság” fejezetcím alatt találhatóak. A kérdőív magyarra fordított változatát is elkészítettük.

A kérdőívet e-mailben küldtük el az intézményeknek, és nagyobbik része e-mailben, kisebb része postán küldte vissza a kitöltött kérdőívet. A megkeresett tizenegy bankból öt, a hét biztosítóból pedig kettő küldte vissza, tehát közel negyven százalékos volt a válaszadási arány.

A kérdőív kiértékelése

Általános kérdések

A kérdőív első fejezetében a válaszadó intézményekkel kapcsolatos néhány általános kérdés szerepel, úgy mint: alapítás éve, ágazat, foglalkoztatottak száma, 2004. évi árbevétel, tőzsdei jelenlét.

Az alapítások zömmel a rendszerváltás körüli időszakban, a piaci liberalizáció lezajlása után történtek.

Két kivételt van ez alól. Az egyik az 1950-ben alapított intézmény, amely az alapításkor minden bizonnyal állami tulajdonban volt, és az állam által rárótt feladatokat látta el. A másik az 1970-ben alapított intézmény (takarékszövetkezet), amely jelenlegi, szövetkezeti formájában működhetett már az alapításkor is, de csak korlátozott jogosítványokkal (a nyolcvanas évek végéig csak betétgyűjtéssel foglalkozhattak, és azt is csak a falvakban). Magyarországra tehát – a nyugati országok többségével szemben – nem jellemző az, hogy a pénzügyi szektor szereplői nagy múltú, esetenként akár száz évesnél is régebbi történelemmel rendelkező, szervesen fejlődő, terjeszkedő bankházak, intézmények lennének. A privatizációs folyamatok következtében azonban a hazai kétszintű bankrendszer kialakulását (nyolcvanas évek második fele) követően a magyar alapítású bankok többsége nemzetközi bankok tulajdonába került, így a cégek tulajdonképpen esetenként igen régi bankházak leányvállalataiként értelmezhetőek, amely pl. a vállalati kultúrában már azonosítható sajátosság.

A válaszadó intézmények mindegyike a banki vagy a biztosítási ágazatban tevékenykedik. A bankok és a biztosítók egyaránt pénzügyi szervezetnek minősülnek – és mint ilyen, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete ellenőrzési hatáskörébe tartoznak – viszont külön-külön ágazati törvények szabályozzák a működésüket: az előbbieket az 1996. évi CXII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról (to-

vábbiakban: Hpt.), míg az utóbbiakat a 2003. évi LX. törvény a biztosítóról és a biztosítási tevékenységről (továbbiakban: Bit.). Mindkét törvény tartalmaz előírásokat ezen intézmények vállalatirányítására vonatkozóan olyan témákban is, amelyeket az 1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról (továbbiakban: Gt.) a vállalatok döntésére bíz. A felmérés kiterjedt a szövetkezeti formában működő hitelintézetekre is, amelyekre a Hpt.-n túlmenően a szövetkezeti törvény is vonatkozik.

Az általános EU-normák szerint – és a magyarországi viszonyok között is – az adatközlő intézmények jelentős része nagyvállalatnak, „nagyfoglalkoztatónak” minősül, kivéve a takarékszövetkezetet. Ez utóbinak az a magyarázata, hogy míg a válaszadó bankok és biztosítók országos hálózatot tartanak fenn, addig a takarékszövetkezet fiókhálózata csak egy megyében, azon belül is csak egy-két kistérségben működik.

A bankoknál tapasztalható volt az a törekvés, hogy az árbevételre vonatkozó kérdésnél mérlegfőösszegértéket adjanak meg. Ugyanis a bankszektorban ez a legfontosabb összehasonlítási alap, a mérlegfőösszeg állományi adatai alapján számolják a piaci részesedéseket. (Az „árbevétel” helyett a banki eredmény-kimutatásokban „kamat- és kamatjellegű bevételek” szerepelnek.) A biztosítók adatközlése pedig arra utal, hogy a szektorukban a díjbevételen kívül a legfontosabb mérce a biztosítás által fedezett ügyletek összértéke. Ezek a tapasztalatok arra utalnak, hogy a gazdaságban a vállalati méretekre jellemzően általában használt bevételi főösszeg adat a pénzügyi szektorra nem jellemző, ott más információk használata célszerű.

A hétből öt intézmény az árbevétel növekedéséről – sőt: három esetben gyors növekedésről – számolt be az utóbbi öt évre vetítve. A hazai pénzügyi szektorban az utóbbi években jellemzővé vált a bevételek és a nyereség inflációt jóval meghaladó mértékű, nemritkán évi 20-30 százalékos mértékű növekedése.

A hét intézményből hat nem tőzsdén jegyzett vállalat, egy nem közölt adatot (de tudni lehet, hogy nem tőzsdei szereplő). A hazai banki, biztosítási szektornak nem jellemzője a tőzsdén való részvétel, sem a tőzsdén keresztüli privatizáció (mindez igaz annak ellenére is, hogy az ország legnagyobb bankja tőzsdén jegyzett vállalat). A klasszikus részvénytársasági formával szemben a magyarországi bankokat és biztosítókat jellemzően külföldi pénzügyi intézmény leányvállalatként alapította, illetve vásárolta meg a privatizáció során. Ugyanakkor, miután az anyavállalatok/tulajdonos bankok a saját hazájukban többnyire tőzsdén jegyzett cégek, arra is lehet következtetni, hogy közvetve tartják vagy legalábbis követik az anyaország tőzsdei

követelményeit. Ez a probléma hasonló a leányvállalati és anyavállalati könyvvizetés és mérleg konszolidálási és összehangolási kérdésekhez. Vélelmezhető, hogy a megkérdezett pénzintézetek, ha nem is a hazai, de az anyaországi tőzsde normákat követik.

Tulajdonosi összetétel

A válaszként megadott tulajdonviszonyok összetétele alátámasztja a már leírtakat, hogy t.i. a hazai bankok, biztosítók nagyrészt kizárólagos vagy többségi külföldi tulajdonban vannak. Ennek az sem mond ellent, hogy a bankok között van egy száz százalékos magyar állami tulajdonban lévő, illetve a biztosítók közül az egyik hazai – részben állami – tulajdonban van. E két intézmény ugyanis speciális, teljesen vagy részben az állam által előírt feladatokat lát el, és nem a kereskedelmi bankok és biztosítók hagyományos terepén kínálják szolgáltatásaikat. (Valószínűleg számarányuknál nagyobb volt bennük a válaszadási készség, ezért lehetnek itt feltűnők.) További kivétel a külföldi tulajdonlás alól a takarékszövetkezet, amelyben a részjegyek túlnyomó többségét egy hazai intézményvédelmi alap birtokolja.

A hétből négy intézmény tagja olyan nemzetközi vállalatcsoportnak, amelynek az élén (külföldi) pénzügyi intézmény áll. Vélelmezhető, hogy a csoporton belül hasonló vállalatirányítási elveket és módszereket alkalmaznak, de ez a jelen kérdőív kérdéseiből és az azokra adott válaszokból nem állapítható meg.

A hét intézmény egyike sem tartja magát családi vállalatnak. Ezt egyrészt Magyarország XX. századi története nem tette lehetővé; másrészt napjainkban az alapítás rendkívül magas tőkeigénye korlátozza. Kérdéses, és a vizsgálat e szakaszában ez nem állapítható meg, hogy a tulajdonos vállalatok mennyire tekinthetők családi vállalkozásnak. Amennyiben igen, akkor a magyar leányvállalat is közvetve családi irányítás alatt dolgozik. Ebben az esetben azonban aligha érvényesül a tulajdonlás „családi” jellege, hiszen a leányvállalatokat közvetlenül rendszerint nem a tulajdonosok befolyásolják, hanem az anyavállalat vezetése irányítja.

Felső vezetés

A felső vezetés létszáma és az intézmény mérete között nem fedezhető fel közvetlen összefüggés. Igaz ugyan, hogy a kétfős felső vezetést megjelölő takarékszövetkezet a legkisebb a hét intézmény közül; viszont a legnagyobb (közel 4000 főt foglalkoztató) intézménynek is csak 4 felső vezetője van. (Megjegyzés: a Hpt. legalább két fő ügyvezetőt ír elő a hitelintézetknél. Valószínűsíthető, de nem biztos, hogy a kérdőívet kitöltő bankok a Hpt. szerinti ügyvezetőket¹ értik

kizárólag az angol kifejezés – „top management” – alatt) Érdekes az egyik bank által megjelölt 12 fős létszám, ami meglehetősen még az állami vállalatoknál szokásos testületi szellem jegyében alakult ki. A magyar nagyvállalatoknál jellemzően a vezérigazgató alatt szakigazgatók (törzskar) és területi (divízió) igazgatók alkotják a felső vezetést. Éppen ezért vélhetően a válaszok ennek a szokásnak felelnek meg, nem jelentenek különleges helyzetet.

Ami a külföldiek jelenlétét illeti a menedzsmentben, úgy tűnik, hogy a bankok külföldi tulajdonosai 10-15 év után is szükségét érzik a közvetlen jelenlétnek és a napi döntéshozatalban való részvételnek; míg a biztosító külföldi tulajdonosa nem érzi ennek szükségét.

Arra a kérdésre, hogy a jelenlegi vezérigazgató mióta tölti be a posztját, négy intézmény is tíz évnél hosszabb időtartamot jelölt meg. Ebből három intézmény külföldi tulajdonban van, tehát a jelenlegi vezérigazgatók a rendszerváltást követő alapítás vagy privatizáció óta töltik be ezt a pozíciót, és valószínűsíthető, hogy az induláskor megfogalmazott tulajdonosi elvárásokat maximálisan teljesítették. Azonban még ennek fényében is feltűnő a 22 éve fennálló vezető pozíció, ami ismételten a takarékszövetkezetek sajátos helyzetével magyarázható (vidéken, kisebb földrajzi területen tevékenykednek; a Hpt.-ben foglalt, az ügyvezetőkkel szemben támasztott követelményeknek² megfelelő személyt nehezebb volt találni, mint a fővárosban).

Az állami tulajdonú bank esetében a kormányváltási ciklusok lényegében meghatározzák a vezető váltást is.

A hét intézményből csak egy jelezte, hogy szerepel részvényopció a felső vezetők javadalmazási csomagjában. Ez azt a tendenciát mutatja, hogy az intézmények nem tartják szükségesnek a menedzsment tulajdonosi érdekeltiségének bekapcsolását a motivációs eszköztárakba. A menedzsereknek történő részvényjuttatás témája két táborra osztja a corporate governance szakértőit. Az egyik tábor tőzsdeindexekkel, részvény-árfolyamokra és nyereségre vonatkozó adatok elemzésével próbálja alátámasztani a menedzserek tulajdonosi érdekeltisége megjelenésének a vállalat pénzügyi teljesítményére gyakorolt jótékony hatását. A másik tábor ugyanennek a jelenségnek a hátrányait: a hosszú távú, stratégiai gondolkodás helyett a rövid távú pénzügyi nyereség előtérbe kerülését hangsúlyozza.

Ez a témakör a bankok esetében egy újabb tényezővel bővül: mégpedig a prudencia, azaz az óvatosság elvével. A bankok a hagyományos, nem banktevékenységet végző vállalatokhoz képest sokkal nagyobb

tőkeáttétellel működnek, azaz a bankok mérlegében jóval magasabb az idegen források (elsősorban ügyfélbetétek és hitelből igénybe vett források) aránya a saját forrásokhoz képest. A bankmenedzserek tehát nem is annyira a tulajdonosok, hanem a betétesek pénzével kapcsolatban hoznak döntéseket, legalábbis normál működés esetén (banki körökben erre szokták azt mondani, hogy „a bank veszélyes üzem”). A banküzemben a prudencia elvének alkalmazása gyakran a (rövid távú) jövedelmezőség hátrányára történik. Mindezek fényében érthetővé válik a válaszadó bankoknak az a gyakorlata, hogy a menedzsereiket nem tulajdonosi pozícióba helyezéssel kívánják motiválni, hanem más eszközökkel.

Arra a kérdésre, hogy hány, a nyilvánosságnak szánt közleményt tettek 2004-ben, meglehetősen nagy szórású válaszokat adtak. A bankok 0, 20, 60, illetve 100 nyilvánosságra hozatalt jelöltek meg; a biztosítók pedig kettőt, illetve tízet. A legtöbb, szám szerint száz nyilvánosságra hozatalt megjelölő bank 100%-os állami tulajdonban van. A magas arány valószínűleg éppen az állami tulajdonnal indokolható, t.i. belső szabályaikban fokozottan törekednek a transzparens működésre. Egy másik intézménynek az a válasza, hogy nem volt egyetlen ilyen közleményük sem, valószínűleg félreértésen alapul, hiszen a pénzügyintézetek pl. üzletszabályzataik minden apró módosítását, meglévő és új termékeik kondícióit és azok változásait stb., kötelező jelleggel nyilvánosságra kell, hogy hozzák (meghirdessék). Ugyancsak – korlátozottan – nyilvánosságra hozzák mérlegadataikat, éves jelentésük kivonatát stb. A pénzügyintézetek általában fejlett informatikai tájékoztató rendszerrel is rendelkeznek (honlapok és linkek), amelyek ugyancsak nyilvános közléseknek tekinthetők. Vélhetően ezeket a közléseket nem tekintették a válaszadók „public message”-nek, hanem csak a tulajdonosok felé irányuló közlésekre szorítkoztak. (A kérdőív nem határozta meg pontosan, mit is ért nyilvános közlés alatt.)

Befektetői kapcsolatokkal foglalkozó részlege a hétből két intézménynek van. Ez valószínűleg a viszonylag egyszerű tulajdonosi szerkezettel függ össze. Csak az a két intézmény rendelkezik befektetői kapcsolatokkal foglalkozó részleggel, amelynek a tulajdonosai között – ha nagyon elenyésző arányban is, de – vannak hazai magánszemélyek és cégek. Pénzügyintézetek esetében azonban a befektetői kapcsolat fogalma nem egyértelmű, miután az alaptervékenység során kihelyezett hitelek is gyakran befektetési célokat szolgálnak.

A könyvvizsgálót csak az állami tulajdonban lévő bank, valamint a külföldi tulajdonban lévő biztosító

váltja rendszeresen (3, illetve 4 évenként). A könyvvizsgálót az intézményekre vonatkozó ágazati törvények kiemelkedő fontossággal ruházzák fel, de különbséget tesznek a természetes személy könyvvizsgáló, illetőleg a könyvvizsgáló társaság között. Mivel a kérdőív által érintett intézmények többségükben nagy méretűek, valószínűen könyvvizsgáló társasággal állnak szerződésben, amelyet nem kötelező rendszeres időközönként cserélniük. A nem magyar tulajdonosi körben kialakult szokás, hogy a könyvvizsgálók az anyavállalattal azonos cégek magyar kezei szoktak lenni, amennyiben ilyen bejegyzett cég létezik. Tekintettel arra, hogy Magyarországon jószerint minden nemzetközi könyvvizsgáló cég rendelkezik bejegyzett céggel, így vélelmezhető, hogy az anyacég döntése szerint kell a könyvvizsgálót megbízni.

További kérdések vonatkoztak arra is, hogy a felső vezetés milyen gyakorisággal jelent az igazgatóságának, valamint arra, hogy a felsővezetők jelen vannak-e az igazgatósági üléseken. Az ezekre a kérdésekre adott válaszok együttesen arról tanúskodnak, hogy az igazgatóságok minden intézményben rendszeres és szoros kapcsolatot tartanak a felső vezetőkkel. Továbbá lehetséges, hogy a felső vezetők – vagy legalábbis nagy részük – maguk is igazgatósági tagok.

Felügyelőbizottság

A fejezet első kérdése a felügyelőbizottság (továbbiakban: fb.) létszámára vonatkozott, ezen belül külön részletezést kért a dolgozói képviselők, a nők és a külföldiek arányáról.

A pénzügyi intézmények felügyelőbizottságainak esetében a jogi szabályozás némileg eltér más társaságokétól. Míg a Gt. a részvénytársaságok fb-létszámát minimum 3 főben és maximum 15 főben szabja meg, addig a Hpt. a pénzügyi intézmények fb-létszámának felső határát 9 főben állapítja meg. Az összesített adatokból az látható, hogy a felső határral az állami tulajdonú bank kívánt élni; ugyanaz, amely a legnagyobb létszámú felső vezetésről számolt be. A jogszabály által előírt minimális 3 fővel az egyik külföldi tulajdonú biztosító működik, ráadásul a külföldi tulajdonos képviselése nélkül. Ezzel szemben a külföldi tulajdonú bankok fb-jében nemcsak jelen vannak, hanem többséget is alkotnak a külföldi delegáltak. Dolgozói képviselést csak annál a két intézménynél nincs, amelyeknél a társasági törvény ezt nem teszi kötelezővé. Az egyik bank kivételével mindenhol van női tagja az fb-nek, de többséget csak a takarékszövetkezetben alkotnak.

A következő kérdés az fb. összetételére vonatkozott, előre megadva minden olyan kategóriát, amely-

ből a vállalatok általában kiválasztják, vagy – érintettségük, netán éppen függetlenségük miatt – elvileg válasszhatják a testületi tagjaikat.

Az fb. összetételét a Gt. és a Hpt. annyiban befolyásolja, hogy mindkét törvény kizárja a testületből a vállalattal munkaviszonyban állókat – a dolgozói képviselést ellátó személyek kivételével. A külföldi tulajdonban álló bankok fb-jének összetétele nagyon hasonlít egymásra és viszonylag egyszerű: a tulajdonosi képviselők mellett csak dolgozói képviselők vannak. A takarékszövetkezet esetében a szövetkezeti hagyományokból kiindulva valószínűsíthető, hogy az összes fb-tag a takarékszövetkezetnek is tagja; viszont a nagy többségi tulajdonnal rendelkező intézményvédelmi alap egyetlen tagot sem delegált az fb-be, továbbá nincs dolgozói képviselést sem.

Az előbbieknél szélesebb körből jönnek az állami tulajdonú bank, valamint a két biztosító fb-tagjai: a tulajdonosi és a dolgozói képviselők mellett megjelennek az – elvileg – függetlennek tekinthető egyetemi tanárok, ügyvédek. Az állami tulajdonú bank esetében azonban tudni lehet, hogy az fb-tagok kiválasztásában a tulajdonosi jogokat gyakorló intézmény delegál, amely természetesen olyan személyekkel képviselteti magát, akik ha beosztásuk alapján nem is, de elkötelezettségük szerint a tulajdonost (is) képviselik.

Az viszont az összes válaszadó intézménynek jellemzője, hogy az fb-be nem választottak olyan tagokat, akik a szélesebb értelemben vett érintetteket, érdekzást – angol kifejezéssel: stakeholders – képviselik, például: a fogyasztók, a beszállítók, vagy a helyi közösségek képviselői. Ez talán a magyarországi civil társadalom viszonylagos fejletlenségével is összefügg.

Arra a kérdésre, hogy hány ülést tartott az fb a 2004. évben, nagyon változatos válaszokat adtak az intézmények. Feltűnhet egyrészt az évi 14 fb-ülés az állami tulajdonú bank esetében, amely a havinál is nagyobb gyakoriságot jelent. Ez mindenképpen az fb. kiemelt szerepére, fokozott ellenőrzési hajlandóságára utal. A másik véglet az évi 2 ülés az egyik külföldi tulajdonú bank esetében, amely talán azzal magyarázható, hogy a felső vezetés több tagja eleve a külföldi tulajdonos megbízottja, rajtuk keresztül tehát az operatív döntéshozatalban érvényesül a tulajdonos szándéka.

A személyes jelenléteket nem igénylő formában történő határozathozatal (távsvavazás) csak annál a három banknál fordult elő, amelyeknek a külföldi tulajdonosai az fb-ben is képviseltetik magukat, és ilyen módon valószínűleg az utazással járó idő- és költség-ráfordítást akar(hat)ták mérsékelni.

A fejezet egyik kérdése a vállalatirányítás korszerű módszereinek a használata iránt érdeklődött, azaz:

milyen mértékben használ az fb. a saját működésében olyan formalizált eljárásokat, mint például a bizottsági rendszer, az fb-tagok javadalmazásával kapcsolatos írott szabályok, rendszeres önértékelés, jól körülhatárolt munkamegosztás a testületen belül.

A pénzügyi intézmények esetében az fb. feladatait részletesen megszabja a Hpt. a 66. paragrafusban. Ezek között is kiemelt jelentőségű a belső ellenőrzési szervezet irányítása. Valószínű, hogy az intézmények az egyébként is részletes jogszabályi követelmények teljesítésére összpontosítanak, és azon túlmenően nem kívánják terhelni a testületi tagokat. Ennek tudható be, hogy a fenti kérdésre adott válaszok túlnyomó többsége nemleges. Kivételt képez ez alól az állami tulajdonban lévő bank, illetve biztosító, amelyek a transzparens működés jegyében a jogszabályi követelményeken túl is igyekeznek írásba foglalt, formalizált eljárásokat bevezetni az fb. működésében.

A válaszadó intézményekben mindenütt fix összegű díjazásban – többnyire éves szinten megállapított honoráriumban – részesülnek a testületi tagok, az egyik bank kivételével, ahol nem kapnak díjazást. (Kérdéses a válasz helyállósága, miután közismert, hogy a pénzügyi választott tisztségviselés jelentős jövedelemforrás. Miután az adott pénzügyi meghatározó külföldi tulajdonban van, ez az anyavállalat politikáját tükrözheti.)

A honoráriumon kívül más javadalmazási formában – így különösen részvényopcióban – nem részesülnek a testületek tagjai.

A fejezet két utolsó kérdése némileg a kitöltő szubjektív megítélésére volt bízva. Az egyikben a megfelelő intenzitású fokozat bejelölésével arra kellett válaszolni, hogy mennyire jellemzőek az fb-n belüli viták, konfliktusok olyan témákban, mint például: mi a legjobb a vállalat számára, hogyan lehet elérni a vállalat számára a legjobbat, vagy vannak-e konfliktusok az fb. egyes csoportjai – például a tulajdonosi érdekek képviselői, illetve a dolgozói érdekképviselők – között. A válaszok összegzése alapján az fb-n belül nem jellemzők a véleménykülönbségek és konfliktusok a felsorolt kérdésekben. Kivétel ez alól a külföldi tulajdonú biztosító, amely szinte valamennyi témában igennel felelt. Lehetséges, hogy ennek oka a viszonylag ritkán tartott testületi ülésekben keresendő.

Az fb hozzájárulásával, az általa végzett tevékenységek jellegével kapcsolatos kérdések megválaszolása, a fokozatok bejelölése szintén a kitöltő szubjektív megítélésére volt bízva. A válaszok rendkívül változatosak, de azért néhány tendencia tetten érhető:

Az intézmények egyike sem ért egyet azzal, hogy az fb. a menedzsmentet helyettesítené; ezt a kérdést

egyébként már a jogszabályok – mind a Gt., mind pedig a Hpt. – eldöntik. A válaszok összegzése alapján az fb legfőbb hozzájárulása a vállalati működéshez az, hogy ellenőrzi az üzleti eredményeket; kisebb mértékben pedig az, hogy tanácsokat nyújt különböző kérdésekben, illetve hozzájárul a vállalat külső hálózatának építéséhez. Ezek a válaszok szintén a Gt. által a felügyelőbizottságok számára előírt szerepet tükrözik, ti. az fb. a gazdasági társaság legfőbb szerve részére ellenőrzi a társaság ügyvezetését.

Igazgatóság

Ebben a fejezetben ugyanazok a kérdések szerepeltek, mint az előzőben, csak itt az igazgatóságra vonatkoztak.

A Gt. szerint az igazgatóság a részvénytársaság ügyvezető szerve, és legalább 3, legfeljebb 11 természetes személy tagból kell állnia. A hét intézményből hat részvénytársaság, egy pedig szövetkezeti formában működik, de ez utóbbi – mint pénzügyi intézmény – esetében a Hpt. nevesíti az igazgatóságot irányító szervként.

A létszám adatok összegzéséből az látható, hogy az igazgatóságok esetében az intézmények jobban megközelítik a törvény által megszabott felső korlátot, mint az fb esetében. Továbbá látható, hogy ahol a tulajdonos külföldi, ott mindenhol van az igazgatóságban külföldi: a biztosító esetében csak egy fő, de a bankok esetében a tagok legalább fele külföldi. A Hpt. egyébként korlátozza a külföldiek tagságát azzal a rendelkezéssel, hogy a hitelintézetek igazgatóságában legalább két fő magyar állampolgárnak kell lennie. Dolgozói képviselőket a jogszabályok csak az fb-ben tesznek lehetővé, az igazgatóság esetében viszont nem rendelkeznek erről, ezért ebben a kategóriában mind egyik intézmény 0 főt adott meg. A nők aránya itt még kisebb, mint a felügyelőbizottságokban: négy intézményben egyáltalán nincs nő az igazgatósági tagok között, de az arányuk a többiben sem haladja meg a 10-15 százalékot.

Az igazgatóság összetételére vonatkozó válaszokból leginkább a belső tagoknak az igazgatóságon belüli arányára következtethetünk. Ez az arány két külföldi tulajdonú bank esetében meghaladja az 50 százalékot. Legalacsonyabb a belső tagok aránya az állami tulajdonban lévő bank, valamint a részben állami tulajdonban lévő biztosító esetében. Idevágó tény, hogy a Hpt. előírja a belső tagok létszámának minimumát, ami hitelintézetek esetében 2 fő, szövetkezeti hitelintézetek esetében pedig 1 fő³. Továbbá belső igazgatósági taggá csak a hitelintézet ügyvezetői választhatók².

A Gt.-vel ellentétben – amely nem tartalmaz semmilyen előírást az igazgatósági tagok képzettségével és szakmai gyakorlatával kapcsolatban – a Hpt. a hitelintézetek esetében előírja a legalább 3 éves, a banki vagy vállalati gazdálkodás vagy az államigazgatás pénzügyi, illetve gazdasági területén szerzett vezetői gyakorlatot⁵. Továbbá az igazgatósági tagok kinevezéséhez szükség van a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete előzetes engedélyére⁶ is.

Érdekes megjegyezni, hogy az egyik bank az igazgatóság elnökét az „egyéb” kategóriában tüntette fel. Ennek valószínűleg az a magyarázata, hogy az igazgatóság által megválasztott elnök munkaviszony keretében látja el ezt a feladatát, amit a Hpt. lehetővé tesz⁷ – bár a Gt. kizárja. Ezt az ellentmondást általában az elnök-vezérigazgató vagy az ügyvezető elnök besorolással szokták feloldani.

A külföldi tulajdonban lévő bankok igazgatóságában a belső tagokon (azaz az ügyvezetőknél) kívül kizárólag az anyavállalat felsővezetői beosztásban alkalmazott képviselői ülnek. Ez a testületi összetétel párhuzamba állítható ugyanezen intézmények fb-összetételével, ahol is a tulajdonosi képviselőknél kívül kizárólag dolgozói képviselők voltak. Külsőnek és függetlennek tekinthető igazgatósági tagok csak az állami tulajdonú bank, valamint a részben állami tulajdonban lévő biztosító igazgatóságában kaptak helyet, a tulajdonosi képviselők és a belső tagok mellett. Az állami tulajdonú szervezeteknél – mint erre az fb. esetében korábban már utaltunk – tudni lehet, hogy az állam nem tisztviselőivel, hanem – gyakran politikai befolyásolású – kliensekkel, ügynökökkel képviselteti magát.

A legkülönlegesebbnek – az fb-nél tapasztaltakhoz hasonlóan – a takarékszövetkezet igazgatóságának az összetétele tűnik, amelybe a nagy többségi tulajdonnal rendelkező intézményvédelmi alap nem delegált képviselőt. A külföldi többségi tulajdonossal rendelkező hitelintézetek körében ilyen mértékű önkorlátozás nem fordul elő. A takarékszövetkezet esetében az állami háttérű intézményvédelmi alap egy konszolidációs célú tőkejuttatással vált tulajdonossá. E különleges konstrukció keretében a fő tulajdonos nem az egyes intézmények vezető testületein, hanem az országosan végzett ellenőrzési, válság-megelőzési tevékenységén keresztül felügyeli a tagintézményeit.

Az előzőekben leírtakhoz hasonlóan az intézmények az igazgatóságukba sem választottak olyan tagokat, akik a szélesebb értelemben vett érintetteket képviselik.

A hét intézmény közül csak az egyik bankban és a takarékszövetkezetben igazgatósági elnök egyben a vezérigazgató, de mindegyikben van szavazati joga a

vezérigazgatónak. Az intézmények többsége tehát igyekszik elválasztani az igazgatósági elnök és a vezérigazgató funkcióját, ezzel is biztosítva a menedzsment feletti testületi kontrollt.

Az igazgatóságok valamivel nagyobb gyakorisággal (átlagosan évi 7,5 alkalommal) üléseznek, mint a felügyelőbizottságok (átlagosan évi 6,3 alkalommal). A távszavazás jellemzően ugyanazon bankok körében fordult elő, amelyek már az fb. esetében jeleztek hasonlót; valószínűleg az igazgatóságok is ugyanazokból az okokból hoztak ilyen formában döntéseket.

Más vonatkozásban is párhuzam vonható az előző fejezetben ismertetett válaszokkal. Az igazgatósági ülések gyakorisága annál az intézménynél a legkisebb (évi 3 alkalom), amelynek az fb. a legritkábban ülésezik (évi 2 alkalom). Továbbá annál az intézménynél a legnagyobb (évi 12 alkalom), amelynek az fb. a leggyakrabban ülésezik (évi 14 alkalom). Nagyon valószínű, hogy a magyarázat is ugyanaz, mint amit az fb-ülések kapcsán leírtunk.

Az igazgatóság működésében alkalmazott különböző vállalatirányítási eszközökre, formalizált eljárásokra vonatkozó kérdésnél felbomlott a külföldi tulajdonban lévő bankoknál eddig tapasztalt viszonylagos hasonlóság; sőt két ilyen bank foglalja el a két szélső helyet. Az egyik külföldi tulajdonban lévő bank a felsorolt vállalatirányítási eszközök közül egyiket sem alkalmazza, míg egy másikban az igazgatóság többféle eszközzel is él (pl. audit bizottság, javadalmazási bizottság). Az igazgatóságok létszáma nagyon hasonló (előbbi intézménynél 10 fő, utóbbinál 11 fő), ez tehát nem lehet oka a különbségeknek. Szintén feltűnhet az állami tulajdonban lévő bank igazgatósága által alkalmazott vállalatirányítási eszközök viszonylag magas száma. A kérdőívben előre megadottak közül leggyakrabban az igazgatóságok a következőket alkalmazzák: vezérigazgatói munkaköri leírás (4 említés), rendszeres felsővezetői értékelés (3 említés), igazgatósági tagok javadalmazásával kapcsolatos írott szabályok (3 említés). Ez természetesen nem zárja ki azt, hogy az igazgatóságok ne rendelkezzenek olyan egyéb formalizált eljárásokkal – például ügyrenddel –, amelyek nem szerepelnek a kérdőívben.

A válaszadó intézményekben mindenütt fix összegű, általában éves szinten megállapított összegű díjazásban részesülnek a testületi tagok, egy kivétellel, ahol a tagok nem kapnak díjazást, csak az elnök. Az fb-tagokhoz hasonlóan tehát az igazgatósági tagok sem részesülnek részvényjuttatásban, részvényopcióban. A díjazás esetenkénti elmaradásával kapcsolatban ismét megemlíthető, hogy az az anyavállalati politika részeként értelmezhető. Tudomásunk van arról,

hogy a külföldi tulajdonosok közvetlenül is díjakat és más juttatásokat adnak a leányvállalatokban, érdekeltségekben valamilyen szerepet játszó – pl. igazgatósági tag – alkalmazottaiknak oly módon, hogy az adott leányvállalat erről nem tud.

A fejezet két utolsó kérdését – akárcsak az fb. esetében – itt is a kitöltő szubjektív megítélésére bíztuk. Az egyikben a megfelelő intenzitású fokozat bejelölésével arra kellett válaszolni, hogy különböző, előre megadott témákban mennyire jellemzőek az igazgatóságon belüli viták, konfliktusok. A válaszok összegzése alapján elmondható, hogy ez az igazgatóságok esetében sem jellemző. Ennek okai sokfélék lehetnek: összeszokott testület, jó személyes kapcsolatok a tagok között, hasonló szemléletmód – de lehet akár a vitáktól, konfliktusoktól való félelem is.

Az igazgatóság hozzájárulásával kapcsolatos kérdések megválaszolása, a fokozatok bejelölése szintén a kitöltő szubjektív megítélésére volt bízva. A fő tendencia az, hogy az előző fejezetben az fb. szerepével kapcsolatban bejelölt fokozatokhoz képest itt jóval gyakrabban fordulnak elő az egyetértést jelentő fokozatok. Az igazgatóságokra tehát sokkal inkább jellemző a külső hálózat építése, a lobbizás, a tanácsadás különböző kérdésekben, az üzleti döntések és eredmények ellenőrzése, sőt még a menedzsment helyettesítése is, mint a felügyelőbizottságokra. Ezek a jellemzők a jogszabályokból következnek.

Változatosság volt viszont abban, ahogy az egyes intézmények fokozatokkal látták el a felsorolt igazgatósági szerepköröket, egyetértésük vagy egyet nem értésük jeleként. Míg az egyik intézmény igazgatósága a hálózatépítésre és lobbizásra koncentrált, addig a másikonál a tanácsadás a legjellemzőbb, a harmadikonál az üzleti döntések és eredmények a legfontosabbak. Továbbá a tanácsadáson belül felsorolt öt különböző területet (menedzsment, jogi, pénzügyi, szakmai, piaci kérdések) is változatos fokozatokkal látták el, így abban sem lehet tendenciát megállapítani, hogy az igazgatóságok elsősorban milyen területeken látják el tanácsokkal a menedzsmentet. Ennek valószínűleg az a magyarázata, hogy az igazgatósági tagok különböző szakmai háttérrel, érdeklődéssel rendelkeznek, és a személyes indítataik meghatározóak az igazgatóságban végzett tevékenységeikben.

Érintettek

Az érintetteknek a vállalatirányításra gyakorolt hatását egy 1-esről („nagyon erős”) a 4-esig („nem létezik”) terjedő skálán értékelték a válaszadók. A bejelölt fokozatok összesítése és átlagolása után a következő fontossági sorrend állítható fel:

1. állami hatóságok: 2,1
- 2-3. könyvvizsgálók, illetve bankok: 2,3 – 2,3
4. társadalom: 2,6
5. ügyfelek: 2,8
6. média: 3
7. munkavállalók: 3,1
- 8-9. beszállítók, illetve szakszervezetek: 3,5 – 3,5
10. helyi önkormányzat: 3,8

Megállapítható, hogy a bankok és biztosítók vállalatirányítását a felsorolt érintettek közül legerősebben az állami hatóságok befolyásolják. Ez az eredmény egybecseng azzal, amit a kérdőív előző kérdéseire adott válaszok elemzésénél is említettünk, miszerint a pénzügyi szervezetek – és azon belül különösen a hitelintézetek – szervezetének és működésének szabályozásában a rájuk vonatkozó ágazati törvények a Gt.-nél jóval messzebb mennek el. A pénzügyi szervezetek számára a könyvvizsgálók is egyfajta hatósági szerepet töltenek be, az ágazati törvényekben rögzített kitüntetett szerepüknel fogva, ezért a második leg-erősebb tényezőként való említésük az állami hatóságokhoz hasonlóan az erőteljes szabályozásból fakad. A bankok, amelyek a könyvvizsgálókkal együtt kerültek a 2-3. helyre, itt kétfajta érintettként is előfordulhatnak: egyrészt néhány válaszadó az anyabankot érthette e kategória mögött (ami tehát a tulajdonosként való érintettséget jelenti), mások azonban a többi bankra gondolhattak (ami pedig a versenytársként való érintettséget jelenti).

A felső harmad után vizsgáljuk meg a kiértékelés alsó harmadát, amely a következőket foglalja magába: beszállítók, szakszervezetek, helyi önkormányzat. A beszállítóknak a vállalatirányításra gyakorolt gyenge szerepe abból adódhat, hogy a pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó szervezeteknek nincs szüksége olyan jelentős szállítói kapcsolatrendszerre, mint pl. a termelő vagy a kereskedelmi vállalatoknak; illetve, amennyiben vannak beszállítói kapcsolataik, azokban a nagyméretű bankok és biztosítók domináns szerepet töltenek be. A szakszervezetek gyenge befolyása nemcsak a vizsgált pénzügyi szektorban, hanem egész Magyarországon jellemző. A dolgozói érdekvédelem intézményes formái elsősorban az állami és önkormányzati vállalatoknál élnek még, de pl. a külföldi tulajdonlású szervezetekben kifejezetten gyengék.

A helyi önkormányzatoknak a vállalatirányításra gyakorolt átlagosan 3,8-as, azaz gyakorlatilag nem létező hatása azt jelenti, hogy ezeknek a szervezeteknek a túlnyomó része a helyi közösségektől teljesen függetlenül tevékenykedik. Az egyetlen kivétel a kisebb földrajzi területen működő takarékszövetkezet,

amely egyedülként a 3-as fokozatot jelölte be, kifejezésre juttatva azt, hogy az önkormányzatok valamilyen mértékben hatást gyakorolnak a vállalatirányításukra.

A felső és az alsó harmad között elhelyezkedő „derékhad” a társadalmat, az ügyfeleket, a médiát és a munkavállalókat foglalja magába, ebben a sorrendben. A munkavállalóknak és a szakszervezeteknek a vállalatirányításra gyakorolt gyenge befolyása között párhuzam vonható; másrészt ez azért elgondolkodtató, mert a munkavállalók képviselői a legtöbb válaszadó intézménynél tagjai a felügyelő-bizottságnak. Mintha a munkavállalói képviselet és a szakszervezetekkel való kapcsolat alig lenne több formalitásnál.

Érdekes jelenség az ügyfeleknek a felső harmadból való kiszorulása, vállalatirányításra gyakorolt befolyásuk közepesnek minősítése. Ennek az lehet a magyarázata, hogy a pénzügyi szervezetek esetében az ügyfelek képviseletét egy külön erre a célra létrehozott felügyeleti hatóság látja el; mégpedig azért, mert az ilyen típusú szervezetek speciális áruval: az ügyfelek pénzével kereskednek. Az ügyfelek egyenként kicsik, így érdekérvényesítő képességük nagyon korlátozott, a felügyeleti hatóság ezt hivatott ellensúlyozni a jogszabályok erejénél fogva.

Az utolsó kérdéssel a kérdőív németországi szerkesztői azt tudakolták, hogy van-e a válaszadó intézmények országában hivatalos vállalatirányítási kódex, és ha van, milyennek ítélik meg azt különféle szempontok alapján. Három intézmény azt jelölte be, hogy nincs ilyen Magyarországon, a többi négy az igent. E négy intézmény válaszai alapján átlagolhatók a bejelölt fokozatok, amelyek egy 1-estől („nagyon jó”) 4-esig („nagyon rossz”) terjedő skálán helyezkedtek el:

- a) Alkalmazhatóság az Önök vállalatának helyzetéhez: 1,7
- b) Alkalmazhatóság az Önök vállalatának ágazatához: 2,3
- c) Jelentősége a vállalat nagyrésztvényesei szempontjából: 2
- d) Jelentősége a vállalat kisorsztvényesei szempontjából: 3,3
- e) Jelentősége a vállalat munkavállalói szempontjából: 1,7
- f) Jelentősége a vállalat bankkapcsolatai szempontjából: 2,5
- g) Megfeleléssel kapcsolatos költségek: 2,2
- h) Általános híre: 1,7
- i) Hatásossága a vállalatirányítás színvonalának emelése szempontjából: 2

A válaszok alapján az intézmények egy része nem tudott arról, hogy a Budapesti Értéktőzsde 2004-ben

ajánlást tett közzé „Felelős vállalatirányítási ajánlások” címmel, amely tartalmilag megfelel a kérdésben említett hivatalos vállalatirányítási kódex kritériumának. A többi intézmény feltételezhetően erre a BÉTDokumentumra vagy az anyaországra vonatkozó előírásra gondolt, amikor az igen választ bejelölte. Az ajánlást a vállalatuk helyzetéhez való alkalmazhatóság és a munkavállalók szempontjából, valamint az általános híre miatt tartják a legjobbnak. Legkevésbé pedig a kisorsztvényesek szempontjából tartják jónak, ami az intézmények tulajdonosi összetételének ismeretében úgy is értelmezhető, hogy, mivel nekik nincsenek kisorsztvényeseik, ebből a szempontból az ajánlásnak nincs jelentősége.

Összefoglalás és következtetések

A kérdőív elemzése során sok hasonlóságot, ugyanakkor jó néhány különbséget is találhatunk a válaszadó intézmények vállalatirányítási gyakorlatában.

Az egyik legfontosabb hasonlóság az, hogy a vállalatirányítást elsősorban jogi oldalról közelítik meg, a jogi megfelelést (compliance) tartva elsődlegesen szem előtt. Még a viszonylag nagy létszámú igazgatóságokban sem jellemző a corporate governance tudománya által korszerűnek tekintett módszerek, például a bizottsági rendszer használata. A jogi megfelelésre való összpontosítás természetesen részben érthető, hiszen a bankok, biztosítók a szabályozott intézmények közé tartoznak. Ezt valószínűleg tovább fogja erősíteni a bankok tőkemegfelelésének újfajta, az eddigénél kifinomultabb kockázati szemléletű szabályozása, amelynek bevezetése az Európai Unióban 2007-re várható, és amely az igazgatóságokra is többfeladatokat ró.

Különbségek találhatók viszont a hazai, részben vagy egészben állami tulajdonú intézmények és a külföldi tulajdonban lévő intézmények vállalatirányítási gyakorlata között. A kérdőív eredményei alapján úgy tűnik, hogy az állam tulajdonosként való jelenléte fokozottabban ösztönzi az intézményeket a transzparens működésre, mint a külföldi magántulajdonos.

Szót kell azonban ejteni a kérdőívvel kapcsolatos módszertani korlátokról is. Először is a kérdőív Németországban, de eredetiben angolul készült, és még a kiküldés előtt egy jelentős módosítást kellett elvégezni rajta, az igazgatóságra vonatkozó fejezet utólagos beillesztésével, hogy a magyar intézmények számára is értelmezhető legyen. Még így is volt benne néhány olyan kérdés, amely a német és a magyar jogrend különbségei miatt furcsának tűnhetett a válaszadó intézmények számára (pl. hogy a vezérigazgató egyben az

fb. elnöke-e). További korlátot jelenthet az, hogy a kérdőívben néhány kérdés szubjektív megítélést kívánt a kitöltőtől. Emiatt például az egyik intézmény nem is adott válaszokat az ilyen típusú kérdésekre, illetve egy másik kitöltő külön hangsúlyozta, hogy az általa bejelölt válaszok a személyes véleményét tükrözik, de lehet, hogy ő másképp ítéli meg a testületekben zajló folyamatokat, mint maguk a testületi tagok. Ezek nyomán felvetődik a választott módszer helyességének problémája. Mindenképp megfontolandó, hogy ilyen terjedelmű és mélységű adatigényt inkább személyes lekérdezéssel, interjúval kellene-e beszerezni. Ez a nagyobb biztonság mellett többlet információk szerzésére is lehetőséget kínál.

A kitöltve visszaküldött hét kérdőív természetesen csak egy szeletét képezi a sokszereplős hazai banki és biztosítási szektornak, azonban még így is megragadhatók bennük a főbb tendenciák, és kimunkálhatók azok a tapasztalatok, amelyek segítségével tovább lehet fejleszteni az ezekre a szektorokra vonatkozó vállalati irányítási kutatások tartalmát és módszertanát.

Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (2001): Vállalati kormányzás. Aula, Budapest
 Bartók I. (2002): A vállalati kormányzás és a testületi vezetés jellemzői a magyar részvénytársaságoknál. In: Chikán – Czákó – Zoltayné: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó
 Budapesti Értéktőzsde (2004): Felelős vállalati irányítási ajánlások
 Dobák M. – Steger T. (2003): Corporate Governance in Central and Eastern Europe – an introductory review. JEEMS VIII/3
 EU Bizottsága a vállalati kormányzásról (2005): www.europa.eu.int/comm
 Hessel, M. ed. (1995): Jó igazgatókat keresünk. KJK Budapest
 Mohai Gy. (2004): A felelős vállalati irányítás nemzetközi tendenciái. XVI. Controlling Fórum, Budapest

Lábjegyzetek

- ¹ Ügyvezető: a pénzügyi intézmény igazgatósága által megválasztott, a pénzügyi intézménnyel munkaviszonyban álló elnöke, a pénzügyi intézmény vezetésére kinevezett, a hitelintézettel munkaviszonyban álló első számú vezető, valamint e vezető valamennyi helyettese (2. sz. melléklet az 1996. évi CXII. törvényhez, III. Egyéb meghatározások).
² A törvény az ügyvezetők képzettségével (Hpt. 68.) és vezetői gyakorlatával (Hpt. 44.) kapcsolatban tartalmaz előírásokat.
³ Hpt. 62. (2) és (3) bekezdés
⁴ Hpt. 63. (3) bekezdés
⁵ Hpt. 44. (5) bekezdés
⁶ Hpt. 44. (1) bekezdés
⁷ Hpt. 2. sz. melléklet, III. Egyéb meghatározások, 21. pont

MITEV ARIEL Zoltán

VÉGTELEN TÖRTÉNET: A NARRATÍV ELEMZÉS ALKALMAZHATÓSÁGA A MARKETINGKUTATÁSBAN

A cikk arra keresi a választ, hogy a narratív közelítés hogyan alkalmazható az akadémiai marketingkutatásokban, ezzel színesítve a kicsit szegényesnek mondható módszertani palettát. A narratív gondolkodásmódból kiindulva a filozófiát visszatükröző kutatási irányzatokat mutat be a fogyasztói magatartás, valamint a reklámkutatás területén. Bár a cikk elsősorban marketingproblémákat vizsgál, a közelítés kiválóan alkalmazható a többi menedzsmentdiszciplínában is.

„Életünk legnagyobb részét olyan világban éljük, amely a narratív eszközöknek és szabályoknak megfelelően épül fel.”

(Jerome Bruner)

Mindennapjainkban történetek vesznek körül. Ébredés után talán emlékszünk éjszakai álmunkra, s a rádiót bekapcsolva hírekben számolnak be arról, hogy kivel mi történt. A műsorvezető szórakoztató történetekkel próbálja fenntartani a hallgatóság érdeklődését. A kávéscsészére pillantva eszünkbe jut az a történet, hogy a nagyitól kaptuk valamelyik születésnapunkra, s pillanatra felidézzük a szereplőket. Kinyitjuk az újságot, s újabb történetek árasztanak el bennünket: történetek a gazdasági és politikai helyzetről, az árfolyammozgásról vagy a hétvégi mérkőzés eseményeiről. Hirdetéseken siklunk át, amelyek arról számolnak be, hogy miért jó az adott márkát használni. Kicsit elmerengünk az egyik képen látható luxusautó láttán és csukjuk is be az újságot, mert éppen megszólal a telefon és a vonal végén egy hang arról érdeklődik, hogy mi van velünk.

Azt, hogy a történetek mindenhol jelen vannak, Barthes (1977:79) így foglalja össze: „a narratívum jelen van a mítoszban, a legendában, a mesében, a novellában, az epikában, a történelemben, a tragédiában, a drámában, a komédiában, a táncban, a festészetben, [...] az ónüveg ablakokon, a moziban, a képregényekben, az újságcikkekben, a beszélgetésekben. E szinte végtelen változatosságban a narratívum jelen van minden korban, minden helyszínen, minden társadalom-

ban. A narratívum az emberiség történetével kezdődik, és soha, sehol sem éltek emberek, akiknek az életében ne játszott volna szerepet. A narratívum átível a kultúrákon és a történelmen.”

Történetekben élünk és a történetek éltetnek minket. Az események a történetek elmondásával újra és újra átélhetők. Miért van mégis, hogy ezt módszertani szempontból nem vesszük észre? Talán éppen azért, mert áthatja életünk minden egyes rezdülését, s túlságosan is nyilvánvalónak tűnik.

Az érdekes az, hogy a marketing gyakorlati alkalmazásában – és különösen a reklámban – a történeteket kiválóan alkalmazzák márkáépítésre, mítoszteremtésre. A jó történetek az egekbe röpíthetnek (pl. Marlboro), míg a gyengék márkákat rombolhatnak le. Magyarországon azonban a marketing tudományos élet meglehetősen szűkölködik módszertani eszköztárban, a klasszikus mainstream vonalat követve dominálnak a kvantitatív kutatások, mintha egy-egy problémához kizárólag egyféleképpen lehetne hozzájárulni. A tudományos kutatások még azt a módszertani változatosságot sem képesek megközelíteni, ami a piaci alkalmazott kutatásokban megfigyelhető, nem beszélve a nemzetközi trendekről. A cikk célja, hogy színesítse a kutatások metodológiai palettáját.

Narratív paradigma

Az elmúlt évtizedekben a társadalom- és a humán tudományok területén egyre inkább felismerik, hogy a

társas tudást, a szociális gondolkodást a természetes logikára emlékeztető narrativitás jellemzi (László, 2005:94). A *narratológia* a hatvanas években, a strukturalista irodalomtudományban szerveződött önálló kutatási irányzattá, azonban az elmúlt évtizedekben multidiszciplináris tudományterületté vált, ahol a strukturális elemzés mellett az elbeszélések interpretációja is figyelmet kapott (Onega – Landa, 1996).

S ez nem csupán az olyan „mesélős” tudományok esetén figyelhető meg, mint a néprajz, hanem más, a paradigmaticus gondolkodás logikáját követő társadalomtudományok, mint a szociológia, a pszichológia vagy akár a közgazdaságtan sem lehetnek mentesek a narrativitás elemeitől (László, 2005:104). Robert Heilbroner, a *Közgazdaságról közérthetően* c. könyv szerzője megjegyezte, hogy amikor a gazdaságelméletre alapozott előrelátás csütörtököt mond, kollégáival együtt sztorizni kezd a japán menedzserekről, a zürichi „kígyóról”, vagy a Bank of England „eltökélttségéről”, mondván ez gátat vet a font sterling zuhanásának (Bruner, 2001:55). Modigliani és Miller híres tételét, amely szerint a tőkestruktúra változása nem változtatja meg egy vállalat bevételét és nyereségét, Miller az alábbi hasonlattal tette érthetőbbé: „Ha egy pizzát nyolc szeletre vágunk fel, attól még ugyanúgy pizza marad.” Adam Smith egy gombostűkészítő manufaktúra történetén keresztül mutatja be a munkamegosztás előnyeit, Marchék pedig szemetesvödör-modellről beszélnek, amikor anarchikus szituációban lévő döntést akarják bemutatni. Úgy tűnik, igaza van Brunernek (2004:115), aki szerint „a nagy tudományos elméletek a vártnál történetesebbek”.

A gondolkodás két útjának összevetése

	Paradigmatikus (logikai-tudományos) mód	Narratív mód
Emberkép	Az emberek alapvetően racionális lények	Az emberek alapvetően történetmesélők
Világkép	A világ logikai kirakós játék	A világ történetekből áll
Megítélés alapja	A tudományos elméleteket vagy a logikai bizonyításokat a verifikálhatóságuk és tesztelhetőségük alapján	A történeteket a valóságosságuk vagy életszerűségük alapján
Magyarázóeszköz	Matematika, logika	Irodalom
Kedvelt eszköz	Hipotézis, amely ha jól megformálják, törekeny	Történetek interpretálása.
Világ megismerése	Spekulatív modelleken, közvetett módszereken keresztül	Történeteken, metaforákon, meséken keresztül
Eredmény	Mind magasabb szintű absztrakció	Jó történetek, felkavaró drámák, hihető (bár nem feltétlenül „igaz”) történeti beszámolók

Forrás: Bruner (2001), 27-29. old.; Fisher (1984) alapján

Az elbeszéléseknek a természetes mindenütt jelenvalósága miatt Bruner (2001) a narratívumot nem csupán a kommunikáció, hanem az emberi gondolkodás sajátos műfajának is tekinti, megkülönböztetve a logikus vagy paradigmaticus gondolkodástól (1. táblázat). A gondolkodás paradigmaticus vagy logikai-tudományos módja elvont fogalmakkal dolgozik, az igazságot formális logikai eljárásokkal és tapasztalati bizonyítékok révén tételezi, s eközben olyan oksági viszonyokat keres, amelyek egyetemleges igazságfeltételekhez vezetnek. Ezzel szemben a gondolkodás elbeszélő módja „világiasabb”, emberi vagy humán jellegű szándékokat és tetteket, az ezekkel kapcsolatos történéseket és következményeket vizsgálja. Az életszerűséggel igazolja magát, és nem az igazság, hanem az élethűség kialakítására törekszik (László – Thomka, 2001).

„Mivel mindannyian elbeszéléseket élünk meg életünk során, és mivel elbeszélések segítségével értelmezzük saját megélt életünket, ezért alkalmas a narratív forma mások cselekedeteinek a megértésére” (MacIntyre, 1999:284). László (2005:13) szerint az elbeszélés kellően rugalmas, ugyanakkor kellően stabil képződmény ahhoz, hogy meghatározott kérdésekre vonatkozó *tudományos elemzés* kiindulópontja legyen. Az elbeszélés megteremti saját kereteit, s ezáltal alkalmas arra, hogy objektív, tudományos vizsgálat tárgyává tegyük (László, 2005:15).

A narratív paradigma is képes arra, hogy új, eddig fogalmilag nem kezelt tapasztalatokat is kezeljen, mint az érzések és képek, vagy az idő és a perspektíva (László, 2005:98). Amikor történetek olvasunk, nem pusztán a cselekvések idejét és helyét értjük meg,

1. táblázat

hanem el tudjuk képzelni a helyszínt és a főszereplőt is (Oatley, 1992). Bele tudjuk magunkat képzelni a szituációba, és azonosulni tudunk a főszereplő érzéseivel, legyen az öröm vagy bánat

Sarbin (2001:59) szerint „a *narratívum azonos jelentésű a történettel*, ahogyan azt a hétköznapi beszélők használják. Egy történet időbeli kiterjedésű szimbolikus számadás az emberi cselekvésekről. Egy történetnek *van kezdete, közepe és befejezése*, de legalább a „befejezettség érzetét” kelti. A történet események mintázatából áll, ez a cselekmény. A cselekmény szerkezetének központi vonása, hogy benne emberi nehézségeket a megoldásukra tett próbálkozások követik.” László (2005) úgy

véli, hogy a narratív gondolkodás legnyilvánvalóbb megjelenési formái a hivatásos szerzők és az átlagemberek által mondott történetek.

Narratív elemzés helye a kutatómódszertan palettáján

A narratív technikát alapvetően a kvalitatív kutatások közé soroljuk¹. A kvalitatív kutatás meghatározására Banister et al. (1994:3, idézi Ehmann, 2003:81) definícióját fogadjuk el: „a kvalitatív kutatás *egy vita része, nem rögzített igazság. A kvalitatív kutatás kísérlet arra, hogy megragadjuk a mélyben rejlő értelmet, és ez strukturálja mindazt, amit arról mondunk, amit csinálunk.*” Vagyis kísérletet tehetünk a mélyben rejlő értelem feltárására és strukturálására, de abszolút igazságokat nem mondhatunk ki. A kvalitatív kutatás jelenleg abban a szakaszban van, ahol „*az elméleteket is narratív terminusokban olvassuk, mint afféle, a te-repről hozott mendemondákat (tales from the field)*” (Van Maanen, 1988:11).

A kvalitatív kutatást gyakran az interpretatív jelzővel illetik, itt azonban inkább Gummesson (2003) álláspontjával értünk egyet, aki egyenesen azt állítja, hogy *minden kutatás interpretatív*. Egyetlen kutatás sem olyan, mint az automatából kiugró üdítő, vagyis ha elég pénzt dobunk bele, s megnyomjuk a megfelelő gombot, akkor kijön a megfelelő termék. Az interpretáció ugyanis áthatja az egész kutatási folyamatot, a legelejétől a legvégéig. Mind a szavakat, mind pedig a számokat értelmezni kell. Gummesson (2003) szerint már az is, hogy mit kutatunk, milyen kutatási kérdéseket teszünk fel, s hogyan találjuk meg rájuk a választ – azt jelenti, hogy miként interpretáljuk a világot.

Tashakkori és Teddlie (1998) szerint a kvalitatív és kvantitatív módszerek valójában kompatibilisek, s a paradigmaháború gyakorlatilag véget ért. Ha ez a magyar menedzsmentirodalomra is igaz, akkor a háború még azelőtt befejeződött, mielőtt kitört volna. Radácsi (2003) szerint a hazai menedzsmentkutatások messze nem mutatják azt az elméleti és módszertani sokszínűséget, ami a nemzetközi szakirodalomban évtizedek óta megfigyelhető. Bár menedzsmentben az utóbbi években már születtek kizárólag kvalitatív kutatásra épülő átfogó munkák (Bokor, 2000; Gelei, 2001), az akadémiai marketing területén ez nem igazán jellemző. A „hazai” marketingirodalomban a kvalitatív módszereket (amely gyakorlatilag leszűkül mélyinterjúra és fókuszcsoportha) inkább a kvantitatív kutatást megelőző lépésként tartják számon (Malhotra, 2001), amelyek képtelenek önmagukban megállni.

Nem gondoljuk azt, hogy egyik paradigma felette áll a másiknak, inkább abban hiszünk, hogy a módszerek kiválóan kiegészíthetik egymást, s meg kell próbálni

mindig az aktuális problémának megfelelő módszereket találni. Feyerabend (1975) azt javasolja a kutatóknak, hogy ne ragadjanak benn módszertani rítusokban, hanem válasszanak olyan eszközöket, amelyek a legjobban illeszkednek a kutatott problémához.

Bár a narratív közelítés jelentőségét a marketingben és a reklámban már többen kiemelték (pl. Bush – Bush, 1994; Hirschman, 1986; Stern, 1988, 1995), azonban Magyarországon a tudományos életben ez eddig még nem honosodott meg. A tudományszociológusok (Haraway, 1984; Mulkay, 1985) rávilágítottak arra, hogy a tudomány világa éppúgy a „jó” történetekre fogékony, mint a társadalmi kommunikáció egyéb területei. Haraway (1984) szerint az emberi társadalomban egy adott korban a lehetséges világok korlátozott készlete él. Ezek a lehetséges világok – mint elfogadott jelentérendszer – jelentős mértékben befolyásolják, hogy adott időszakban egy tudományban mi és hogyan mondható el, vagyis mi számít jó történetnek.

Azok a történetek tehát, amelyek nem számítanak jónak, elvesznek, hiszen nem mennek át a hihetőség szűrőjén. A mainstream által determinált logika nehezen fogad el olyan gondolkodásmódokat, amely nem illeszkedik be az addig követett irányvonalba. Wittgenstein kifejezésével élve a tudomány is nyelvjáték, amelynek a sakkhoz hasonlóan megvannak a maga szabályai. Ha valaki ezek alapján játszik, az tudományosan gondolkodik és érvel (Heller, 1997).

Az elmúlt száz évben azonban számos tudománytörténész rámutatott arra, hogy a tudósok az intuíciók, a történetek, a metaforák egész hadát hívják segítségül azért, hogy spekulatív modelljük minél jobban illeszkedjen a természethez. Annyi metaforát, hatásos alakzatot, mesét és egyebet használtak fel, amennyit csak találtak (Bruner, 2004: 116). Gerald Holton tudománytörténész például leírja, hogy a tudósok kezdetektől fogva a narratívumok, metaforák, történetek segítségével támaszkodnak – kígyók, amelyek lenyelik saját farkukat; mi tartja a Földet stb. (Bruner, 2004: 117). S valószínűleg ezek sokkal könnyebben megjegyezhetők, mint a tízszer tízes mátrixok vagy a kusza, áttekinthetetlen, azonban rendkívül tudományosnak tűnő modellek.

Fogyasztáshoz kapcsolódó történetek elemzési lehetőségei

„Találd meg a sztorit a termékben – mondd el világosan és meggyőzően!”

(Bill Bernbach)

Bernbach rájött arra, hogy a sikerhez nem elég, ha a hirdetés a termékről szól, s nem szabad passzív közönségként kezelni az embereket, hanem párbeszédet

kell kialakítani velük (Steel, 2002: 31). Vagyis olyan hihető történeteket kell találni, amely összekapcsolja a terméket a fogyasztóval. A jó sztorik pedig gyakran a fogyasztók ötleteire vagy a fogyasztási magatartásukban fellelhető motívumokra építenek. A marketingszakma, s különösen a reklámosok, rendkívül járatosak a mítoszok létrehozásában és fenntartásában (Randazzo, 1993), vagy abban, hogy a már meglévő mítoszokra építsenek (Levy, 1981). A mítosz központi kulturális szerepe – narratív „mese vagy történet”, amely a görög mítosz szóból ered – a világ természetének magyarázata, valamint az adott kultúra társadalmi történéseinek logikus leírása (Stern, 1995).

Roberts (2005), a *Lovemarks* c. könyv szerzője szerint mesék táplálják a „szeretelmárkákat”, amelyek segítenek megmagyarázni a világot, és értékesebbnek tüntetik fel a szeretett dolgokat. Egy kellő pillanatban elmesélt jó történet ugyanis jelentős mértékben megváltoztathatja a gondolatmenetünket, s ezért óriási értékük van az üzleti világban. Egy történetet szereplők, érzelmek és érzékletes részletek nélkül lehetetlen elmondani. S mivel a történeteket emberek mesélik embereknek, ezért kiváló beleérző és meghallgató képességekkel kell rendelkezni a fogyasztók élményeinek és történeteinek összegyűjtéséhez (Roberts, 2005: 90). Andreasen (1985) szerint a kutatást fordított logika alapján kell elvégezni, vagyis először azt kell meghatározni, hogy az eredményeket mire szeretnénk felhasználni. Felhasználók körében készített narratív interjúk egyik célja lehet, hogy megragadja azokat a fogyasztói történeteket, hogy miért érzik a fogyasztók lényegesnek az adott márkát, milyen személyes élményt tudnak hozzákötni. A cél ekkor olyan fogyasztói történettípusok nyerése, amelyek autentikusak, éppen ezért hihetők más fogyasztók számára is. Felhasználási területe meglehetősen széles. Amellett, hogy a vállalat információt kap arról, hogy miért tartják a fogyasztók az adott márkának fontosnak, bepillantást kap arról is, hogy miként épül be a márka a fogyasztók életébe. Ezen felül a történetek segítséget nyújthatnak olyan marketingstratégiai lépésekben, mint imázsjavítás, pozicionálás, márkaépítés, reklámkonceptiók kialakítása.

Roberts (2005: 77) szerint olyan jó sztorikat kell keresni, amelyeket gyakran el lehet mondani. A szeretelmárkákat mögött ugyanis emlékezetes történetek állnak, a legjobbakból pedig mitikus legendák válnak. A történetmesélés új értelmet ad a márkának, új kapcsolatokat teremt, új érzelmeket kelt.

Levy (1981) úgy látja, hogy a fogyasztók történeteit az irodalomkritikusokhoz hasonlóan kell értelmezni. Stern (1995) azért elemzi a narratívumokat, hogy feltárjon cselekményeket és értékeket olyan tech-

nikákkal, amelyeket az irodalmi szövegek vizsgálata során használnak.

A mitikus cselekmények (Stern, 1994), hősök és értékek alaposabb tanulmányozása a fogyasztói magatartás jobb megértéséhez járul hozzá. Levy (1981) azt kérdezi, hogy ha a fogyasztók válaszai történetek (vagy részben azok), akkor hogyan értelmezhetjük azokat? Ha megvizsgáljuk a kapcsolatot a fogyasztók történeteiben található mítoszok, valamint az irodalomban és más szövegben található mítoszok között, akkor mélyebben meg tudjuk érteni a fogyasztói szövegeket (Stern, 1995). Ezáltal jobban megérthetjük a fogyasztókat, akikből érzelmi reakciókat váltanak ki azok a történetek, amelyeket mesélnek. Ez azért is lényeges, mivel „számos személyiség számára a legforróbb drámai pillanatokban kristályosodik ki az identitás érzése. Az elsőprő győzelem, a szembenézés a veszedelemmel, az elvesztett szerelmes visszatérése az, ami az embert az én érzésével a leghevesebben eltöltöheti.” (Gergen – Gergen, 2001:87)

William James szerint „a vallás tanulmányozásakor a legvallásosabb embert kell tanulmányoznunk annak legvallásosabb pillanatában” (idézi: Bruner, 2001: 30). Ez azt jelenti, hogy a történetek válogatásakor törekedni kell arra, hogy a meglehetősen színes palettából a legjellegzetesebbeket mutassuk be, amelyik hihetőnek, valamint érdekesnek is tűnnek egyúttal.

Douglas és Isherwood (1980) szerint még a javak pusztá használatánál is nagyobb örömet jelent megvitatni a fogyasztáshoz kapcsolódó témákat és történeteket. Wolburg (2001) arra a következtetésre jutott, hogy az alkoholfogyasztás fantasztikus történeteket eredményez, s az egyetemi élet legjobb emlékei hozzá kötődnek. A közösségi funkció kiterjesztése az italozást követő sztorik mesélése. Ebben az értelemben az alkoholfogyasztás előnyei nem azonnaliak, hanem napokkal, hetekkel vagy akár évekkel később lehet átélni azokat. A történeteket ugyanis akkor mesélik, ha józanok, s az összetartozás érzését kívánják erősíteni.

Hofmeister Tóth és Simányi (2005) a fogyasztás szubjektív értelmezését vizsgálja. Ehhez Thomson, Locander és Pollio (1989) speciális interjú módszerét használják, melynek lényege, hogy a nyitó kérdésen kívül a kutató nem készül előre meghatározott kérdésekkel, hanem hagyja, hogy a megkérdezett saját élményei szerint szője a beszélgetést. Az interjú során feltehető kérdések elsősorban az élmények pontosabb megértésére irányulnak (pl. „Hogyan érezte magát ebben a szituációban?”), a „Miért?” kérdés azonban tilos, mert az arra kényszeríti a válaszadót, hogy racionalizáljon egy viselkedést, amit egyébként nem tenne (pl. „Miért nem hasonlítja össze az árakat?”).

Az interjú készítésnek ez az irányzata nagyobb szabadságot biztosít az alanyban abban, hogy mondanivalóját saját maga strukturálja, s kevésbé az interjú vezérfonala determinálja a kérdezett gondolkodásmódját. Ez azért is lényeges, mivel – ahogy László (2005: 80) megjegyezte – „az interjú sok tekintetben *álnarratívumok*, amelyekben a történet fonalát részben az interjúkészítő fonja – abból a célból, hogy valamilyen szöveg keletkezzen”.

Az *epizodikus interjú* (Flick 1998, 2000) a narratív életútinterjú és a strukturált interjú előnyeit ötvözi. Az elsősorban pszichológiában, pszichiátriában alkalmazott hagyományos életútinterjú akár több órát is igénybe vehetnek, és annak érdekében, hogy a válaszadó saját maga dönthesse az események fontosságáról, szinte alig nyújtanak lehetőséget a kutatói beavatkozásra. Ez óriási adatmennyiséget eredményez, amelynek jelentős része az adott témára vonatkozó kutatói kérdés esetén felesleges (ami a pszichiátriában elkerülhetetlen a diagnózis felállításához, az nem biztos, hogy ugyanolyan releváns a marketingben). A módszer további korlátja, hogy csak a szűkebb értelemben vett narratív elemek (időbeli egymásutánban zajló események) kerülnek elemzésre, a leíró részeket kizárva. A strukturált kérdések esetében éppen a narratív jelleg veszik el, mely kutatási probléma idődimenziójának megértéséhez szükséges (Hofmeister Tóth – Simányi, 2005).

Az epizodikus interjú módszere a narratív emléket a narratív életútinterjúhoz hasonló módszerrel tárja fel, azonban jelentősen behatárolja a történet témáját, ezzel csökkentve az interjú időtartamát, és a felesleges adatgyűjtést. Hofmeister Tóth és Simányi (2005) a múltbeli fogyasztási élményeket, azok időbeli változását, valamint az aktuális fogyasztási szituációkat (vásárlások, mások fogyasztási szokásaival való találkozás stb.) kutatja.

Összességében a fogyasztási kultúra (pontosabban kultúrák) megismeréséhez elfogadhatjuk Michelle Rosaldo (1984: 140) antropológus elvét, aki szerint: a „konstruált kultúra kevésbé műtermékek és propozíciók, szabályok, sematikus programok vagy hiedelmek kérdése, mintsem asszociatív láncoké és képeké, amelyek meghatározzák, mi mivel köthető ésszerűen össze, és ezt olyan kollektív történetek alapján tanuljuk meg, amelyek az aktor világában értelmes, koherens és valószínű dolgok természetéről adnak képet.”

Reklámokhoz kapcsolódó történetek elemzési lehetőségei

A hagyományos elméletek tipikusan rögzített ingerek sokaságaként értelmezik a reklámokat, amelyek előre pontosan meghatározható információkat tartalmaznak. A fogyasztókat pedig identitás nélküli, magá-

nyos alanyokként kezelik, akik csupán korlátozott módon képesek reagálni a reklámokra, s legfőbb céljuk, hogy ítéletet alkossanak a márkákról (információs megközelítés).

A reklámok hatása a különböző termékekhez kötődő fogyasztói attitűdökre és hitekre komplex és nehezen mérhető (Domzal – Kernan, 1992). Elképzelhető, hogy léteznek reklámhatások, de ezeket nehéz feltérképezni, illetve mérni. Az idevonatkozó kutatások legnagyobb része információfeldolgozási nézőpontból készült, ami azt jelenti, hogy a reklámot a termékéről nyújtott információknak tekintik, amit az emberek aztán a vásárlási döntési folyamatba építenek be. Az elmélet, hogy a reklámok „tesznek valamit” a fogyasztóval, a reklámhatásosság mérések (úgy mint visszaidézés, felismerés valamint a reklámokkal kapcsolatos attitűdök) alapfeltevése maradt. A pozitívista kutatók ezzel szemben új utakat tárnak fel a reklámhatásosság vizsgálatához (Mick – Buhl, 1992; Thompson et al., 1994).

Mick és Buhl (1992) a szemiotikát és az antropológia elméleteit alapul véve állítják, hogy a reklámok félig-meddig képzeltek, kulturálisan létrehozott szimbólumrendszerek, amelyekben a termékeket stratégiai szempontok alapján rendelték hozzá színhelyekhez, kellékekhez, emberekhez és akciókhoz. Tehát a fogyasztók úgy interpretálják a reklámokat, mint a világ, illetve saját maguk megismerésének egyik fő útját (McCracken, 1986).

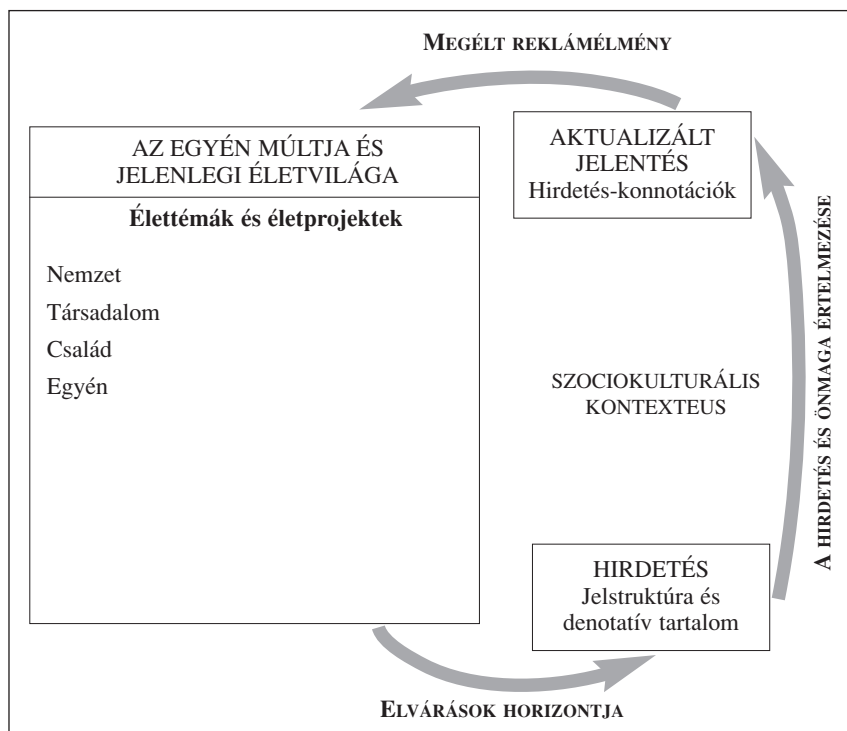
A *jelentésalapú megközelítés* szerint a fogyasztók a reklámoknak különböző jelentéseket tulajdonítanak, a személyes érdekek, valamint a reklámok kulturális körülmények közötti interpretálásának eredményeként (*I. ábra*). Ez a megközelítés a reklám átélésének szubjektivitását hangsúlyozza, ami a reklám szimbolikájának és kiterjesztő tartalmának, a fogyasztó élettörténetének, valamint az őt körülvevő szociokulturális közegeknek tulajdonítható (Mick – Buhl, 1992). A fogyasztók meglehetősen eltérő módon tekintenek a világra, ezért a velük kapcsolatos jelenségeket úgy kell tanulmányozni, ahogy ők egyénileg élnek és tapasztalnak.

A modell a következő összetevőket tartalmazza:

Elvárások horizontja: A kitalált szövegeknek nincsen előre meghatározott értelme, hanem az olvasók aktualizálják az olvasottakat, az összefüggő értelmezés érdekében, ahol szükséges, betöltik „az üres réseket”. Az elvárások horizontja az egyén szociokulturális és személyes környezetéből, valamint előzetes, szövegértelmezéssel kapcsolatos tapasztalataiból épül fel (pl. regények, reklámok).

Elettémák (Life Themes): Pszichológusok (mint például Allport és Kelly) megfigyelték, hogy az emberek strukturálják céljaikat annak érdekében, hogy koherenciát tudjanak alkotni

A reklámok átélésének jelentésalapú modellje



Forrás: Mick és Buhl (1992)

saját életükre nézve. A döntő élethelyzetek (pl. a család pénzügyi helyzete, személyközi kapcsolatok, korai megrázó élmények vagy a neveltetés) olyan mély, létfontosságú dolgok, amelyekhez az a napi események kapcsán – tudatosan vagy tudattalanul – visszanyúlunk. Kutatások kimutatták, hogy az élettémák korlátozott számban léteznek az egyes egyéneken belül, s viszonylag kevésbé térnek el ahhoz képest, ami már egyszer kialakult (Csikszentmihalyi – Beattie, 1979).

Életprojektek (Life Projects): Az élettémákkal ellentétben az életprojektek állandó mozgásban vannak, aminek a körülményekben, illetve az életciklusban bekövetkező változások szabnak irányt. McCracken (1987) úgy jellemezte az életprojekteket, mint specifikus fogalmak (pl. férfiasság) kifejlesztését, kidolgozását, valamint elrendezését a kulturálisan létrehozott alternatívák területéről. Így az életprojektek önmagunkkal, illetve kiterjesztett lényünkkel kapcsolatos jelentésekre vonatkoznak (magánszféra, otthon és család, közösség és karrier) és nem másokkal szembeni jelentésekre.

Nemzeti szint: nemzeti jelleggel, illetve a nemzetköziséggel összefüggő jelentések.

Társadalmi szint: lakókörnyezettel, csoportokkal, karrierrel kapcsolatos jelentések.

Családi szint: családtagokhoz (szülők, testvérek, házastársak és gyerekek) kötődő jelentések.

Magánszféra: individuális emberi lénynek lenni (személyes aktivitások és érdeklődési kör).

Jelstruktúra és denotatív tartalom: Szemiotikai értelemben minden reklámnak két alapvető jelentése van: a jelstruktúra és a denotatív tartalom. Ez a reklám elsődleges jelentése, ami

általános értelemben vett és nyilvánvaló. Például függetlenül attól, hogy hány szögből lehet egy adott fotót elkészíteni, egy sivatagban ülő férfi képe mindenki számára hasonló elsődleges jelentéssel bír.

Aktualizált jelentés, konnotációk: A magasabb rendű, másodlagos vagy konnotatív jelentés (mint például az, hogy az öltöny és a környezet azt sugallja, hogy az ember a képen egy merész bürokrata) sokkal inkább változó és előre meghatározhatatlan, különösen az egyes fogyasztó szintjén.

Az élettémákat, illetve a mítoszokat nehéz megfogni a hagyományos kutatási módszerek segítségével. Mick és Buhl (1992) elmeséltette a kutatás alyaival, hogy mi történik a hirdetésben, valamint milyen érzelmeket, gondolatokat kapcsolnak hozzá. Aztán az élettörténettel kapcsolatos interjú során feltárták a megkérdezettek hátterét, családtörténetét, érdeklődési körét, életének lényeges eseményeit, valamint az adott termék fogyasztásával kapcsolatos tapasztalatokat. A Mick és

Buhl (1992) által kifejlesztett jelentésalapú eljárás segítséget nyújt azon marketinges szakemberek számára, akik meg szeretnék érteni a fogyasztók termékeknek tulajdonított jelentéseit. A koncepciók során ezt a tudást felhasználva a potenciális fogyasztó pedig sokkal könnyebben tud azonosulni a termékkel vagy a szolgáltatással. A módszer társadalmi célú kampányok alkotói számára is hasznos lehet, hiszen ennek segítségével ki lehet alakítani a különböző profilokat, valamint a dohányosok/alkoholfogyasztók stb. tipológiáját. A szakemberek tehát hasznosíthatják a mítoszok azonosításából nyert ismereteket annak érdekében, hogy ezeket a reklámokban alkalmazzák. Bár Mick és Buhl (1992) kutatási módszere hosszadalmas (mivel élettörténetekre épít), a modell filozófiája azonban rendkívül inspiratív.

A posztmodern marketing abból az előfeltevésből indul ki, hogy a reklám szövege nem stabil, és nem csak egyetlen értelmezés lehetséges, a szöveg olvasata ezért sokféle lehet, s ez a szöveg értelmezőjétől függ (Brown et al., 1999). Ez az elmélet természetesen táplálkozik a posztmodern filozófusok gondolataiból. Derrida (1976) például úgy véli, hogy nincs rögzített jelentés, a jelentés állandó mozgásban van. Korábban egyébként már a pszichológus Kelly (1955) is utalt rá, hogy az emberek különböznek egymástól abban, hogy miként konstruálják a világot. Hirschman és Thompson (1997) szerint a

megkérdézték a reklámot projektív eszközként használják annak érdekében, hogy jelentésüket saját magukra tudják átvinni. A jelentések aztán összefonódnak az egyén önmagáról alkotott fogalmával, és reklám-élmény jön létre. Parker (1998) eredményei is azt mutatják, hogy az emberek kapcsolatot teremtenek a reklámok, valamint életük alapvető eseményei között. Parker (1998) bizonyítékokat talált rá, hogy a reklámozók képesek életmótvumokra, valamint a termékeket, illetve szolgáltatásokat érintő mítoszokra rácsatlakozni.

Mitev és Horváth (2005) az alkoholreklámok fogyasztói megítélését, valamint fogyasztói gondolkodást befolyásoló szerepét elemezték. Azt vizsgálták, hogy a reklám felidézése során megélt élmények miként kapcsolódnak a mindennapi személyes élményekhez, és milyen viszonyban állnak egymással. A kutatás során egyetemisták alkoholreklámokhoz kapcsolódó narratívumait elemezték. Ez a korosztály már szabadban, különösebb korlátok nélkül mesélhet az átélt eseményekről, s ezáltal eleven és tapasztalatokkal dúsított, meglehetősen változatos narratívumokhoz jutottak. Az alapötlet, hogy Frye kategóriái alapján a fogyasztók történetei és a reklámok alkotó módon elemezhetőek, Sterntől (1995) származik. Konceptióját azonban továbbfejlesztették, mivel Sterntől eltérően az átélt reklámélményeket elemezték, s nem maguk keresték a kategóriákhoz reklámokat. Mitev és Horváth (2005) rámutattak arra, hogy a reklámokban használt mítoszok önálló életet kezdenek élni annak függvényében, hogy a fogyasztók képesek-e életük valamilyen jelentős eseményét hozzákapcsolni. A reklámmítoszok tehát jóval mélyebben hatnak, mint amit a széles körben elterjedt reklám-vizsgálatok képesek kimutatni. Eredményeik felhívják a figyelmet a reklám gondolkodásmód- és magatartás-formáló hatásaira, amelyek más módszerekkel csak nehezen tárhatók fel.

Narratív elemzési minták

A narratívumok elemezhetőek induktív vagy deduktív módon. Induktív eljárás során egészen addig olvasgatjuk a szöveget, amíg fel nem fedezünk benne bizonyos szempontokat, amelyek a strukturálást segítik. Azonban új fogalmi konstruktumot kizárólag a szövegekből kialakítani nem biztos, hogy lehetséges, ugyanakkor befolyásolják a gondolkodást a kutató fejében előzetesen létező struktúrák is. A deduktív eljárás során egy már létező konstruktumot használunk az elemzés során (a pszichológiai tartalomelemzésben például ez jóval gyakoribb eset). Ennek során egy már korábban használt, kialakított konstruktum meglétét mutatjuk ki (Ehmann, 2003: 68).

A narratívumok rendkívül változatos és sokféle módon elemezhetőek², a cikkben csupán háromféle – egymást jól kiegészítő és erősítő – logikát mutatunk be: a rituálé összetevőit, Frye tipológiáját, valamint Propp morfológiáját (2. táblázat).

Ezek az elemzési minták alapvetően deduktívak, hiszen már létező konstruktumokat (Driver, 1991; Rook, 1985; valamint Frye, 1998) használunk. Annyiban lehet induktív, hogy a szakaszok elnevezését a történetek olvasgatása során alakítjuk ki. Ennek megfelelően elsősorban a rituálé összetevői, valamint a történetek szakaszai alapján történik a kódolás³.

Valójában csak elemzési keretet jelölünk ki, de az egész olyan, mintha egy színdarabot néznénk: láthatjuk, hogy a főhősök milyen megpróbáltatásokon vesznek részt, milyen eszközöket vesznek igénybe, s kik veszik őket körül. A cselekményeket a rendező világítja meg, így kapnak a jelenetek komikus, tragikus, esetleg ironikus színezetet. Figyelemmel kísérhetjük azt is, hogy a színek hogyan váltják egymást, sőt a műsorfüzetet lapogatva még azt is megtudhatjuk, hogyan értelmezi a rendező a jeleneteket. Ez azonban nem jelen-

2. táblázat

Narratívumok elemzéséhez használt néhány közelítés

Elemzési keret	Leírása	Cél	Fontosabb irodalmak	Használható kódok
Rituálé összetevői	Rituális magatartás négy komponense (Rook, 1985): rituális tárgyak, rituális forgatókönyv, rituális szerepek, rituális közönség. A rituálék „társadalmi ajándékokhoz” juttatják az abban résztvevőket (Driver (1991) rend, közösségi élmény, átalakulás.	A rituálé összetevőinek beazonosítása a fogyasztók történeteiben.	Driver (1991), Rook (1985), Levy (1983)	A rituálé összetevői alapján.
Frye tipológiája	Négy alpműfaj különböztethető meg: komédia, románc, tragédia, irónia. Ahogyan az irodalmi cselekmények feloszthatók különféle kategóriákra, úgy a fogyasztók cselekedetei is hasonlóan értelmezhetőek.	Történetek strukturálása Frye tipológiája alapján. Az egyes műfajokba sorolt narratívumok jellemzőinek feltárása.	Frye (1998), Stern (1995), Gergen és Gergen (2001), Rokeach (1973)	Nincsenek külön kódok: a történeteket műfaji jellegzetességek alapján soroljuk be.
Propp morfológiája	A mesék tartalma rövid mondatokba sűrítendő. Különböző szakaszok tárhatók fel.	A fogyasztás tipikus szakaszainak beazonosítása.	Propp (1995)	A történet szakaszai alapján.

ti annak kizárólagos meghatározását, hogy a nézők hogyan gondolkodjanak a darabról. Minden olvasat más-fajta interpretációt eredményez. „Nem tudunk elmagyarázni egy történetet, csak annyit tehetünk, hogy elmondjuk különféle interpretációit” (Bruner, 2004: 114).

* * *

A narratív megközelítés olyan filozófia, amelykelőn színesíti a marketing és más menedzsmenttudományok módszertani palettáját. Lehetővé teszi, hogy emberközelibb nézőpontból tekintsünk egy-egy problémára, és a gyakorlatban is alkalmazható eredményeket kapjunk. A kutatómódszertant övező mítoszok olykor-olykor megújításra szorulnak.

Felhasznált irodalom

- Andreasen, A. R. (1985): „Backward” Marketing Research. Harvard Business Review, May-June, 176-182.
- Banister, P. – Burman, E. – Parker, I. – Taylor, M. – Tindall, C. (1994): Qualitative Methods in Psychology. A Research Guide. Open University Press, Buckingham
- Barthes, R. (1977): Image, music, text. Fontana, New York
- Bokor A. (2000): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája. PhD értekezés, BKÁE, Budapest
- Brown, S. – Stevens, L. – Maclaran, P. (1999): I Can't Believe It's Not Bakhtin!: Literary Theory, Postmodern Advertising, and the Gender Agenda. Journal of Advertising, Vol. XXVIII, Number 1, Spring, 11-24.
- Bruner, J. (2001): A gondolkodás két formája. In: László J. és Thomka B. szerk.: Narratívák 5. Narratív pszichológia. Kijárat Kiadó, Budapest., 27-57.
- Bruner, J. (2004): Az oktatás kultúrája. Gondolat Kiadó, Budapest
- Bush, A. J. – Bush, V. D. (1994): The Narrative Paradigm as a Perspective for Improving Ethical Evaluations of Advertisements. Journal of Advertising, 23/3, 31-41.
- Csikszentmihályi, M. – Beattie. Ö.V. (1979): Life Themes: A Theoretical and Empirical Exploration of Their Origins and Effects. Journal of Humanistic Psychology, 19 (1), 45-63.
- Derrida, J. (1976): Of Grammatology. Johns Hopkins University Press, Baltimore
- Domzal, T. J. – Kernan, J. B. (1992): Reading Advertising: The What and How of Product Meaning. Journal of Consumer Marketing, 9 (4), 48-64.
- Douglas, M. – Isherwood, B. (2003): A javak használatának változatai. In: Wessely Anna szerk.: A kultúra szociológiája. Osiris Kiadó – Láthatatlan Kollégium, Budapest
- Driver, T. (1991): The Magic of Ritual. Harper Collins, New York
- Ehmann B. (2002): A szöveg mélyén: A pszichológiai tartalomelemzés. Új Mandátum Kiadó, Budapest
- Feyerabend, P. (1975): Against Method. Verso, London
- Fisher, W. (1984): Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument. Communication Monographs, 51 (March), 1-18.
- Flick, U. (2000): Episodic interviewing. In: M. W. Bauer and G. Gaskell eds.: Qualitative researching with text, image and sound. Sage, London, 75–92.
- Flick, U. (1998): An introduction to qualitative research. Sage, London
- Frye, N. (1998): A kritika anatómiája. Helikon Kiadó, Budapest
- Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése. PhD értekezés, BKÁE, Budapest

- Gergen, K. J. – Gergen, M. M. (2001): A narratívumok és az én mint viszonyrendszer. In: László J. és Thomka B. szerk.: Narratívák 5. Narratív pszichológia. Kijárat Kiadó, Budapest., 77-119.
- Gummesson, E. (2003): All research is interpretive! The Journal of Business & Industrial Marketing, 18, 6/7, 482-492.
- Haraway, D. (1984): Primatology is politics by other means. In: Bleier, R. (ed.): Feminist approaches to science. Pergamon, London
- Heller Á. (1997): Elmékedések a hiszékenységről. Magyar Tudomány, 8.
- Hirschman, E. C. (1986): The Effect of Verbal and Pictorial Advertising Stimuli on Aesthetic, Utilitarian, and Familiarity Perceptions. Journal of Advertising, 15 (June), 27-34.
- Hirschman, E. C. – Thompson, C. (1997): Why Media Matter: Toward a Richer Understanding of Consumer's Relationships with Advertising and Mass Media. Journal of Advertising, 26(1), 43-60.
- Hofmeister Tóth Á. – Simányi L. (2005): A fogyasztói társadalom kutatásának lehetőségei Magyarországon. MOK, Győr, CD
- Kelly, G. A. (1955): The psychology of personal constructs. Vol. 1. Norton, New York
- László J. (2005): A történetek tudománya: Bevezetés a narratív pszichológiába. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest
- László J. – Thomka B. (szerk.) (2001): Narratívák 5. Narratív pszichológia. Kijárat Kiadó, Budapest
- Levy, S. J. (1981): Interpreting Consumer Mythology: A Structural Approach to Consumer Behavior. Journal of Marketing, 45, Summer, 49-61.
- MacIntyre, A. (1999): Az erény nyomában. Osiris Kiadó, Budapest
- Malhotra, N. K. (2001): Marketingkutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- McCracken, G. (1986): Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. Journal of Consumer Research, 13, June, 71-84.
- McCracken, G. (1987): Advertising: Meaning or Information? In: Advances in Consumer Research, Vol. 14. ed. M. Wallendorf and P. Anderson, Provo, UT: Association for Consumer Research, 121-124.
- Mick, D. – Buhl, C. (1992): A Meaning-Based Model of Advertising Experiences. Journal of Consumer Research, 19, December, 317-338.
- Mitev A. (2005): A társadalmi marketing elméleti és empirikus kérdései: Egyetemisták alkoholfogyasztási történeteinek narratív elemzése. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem
- Mitev A. – Horváth D. (2005): Mítoszok sodrásában: Az alkoholreklámokhoz kapcsolódó fogyasztói narratívumok strukturális elemzése Frye kategóriái alapján. Marketing és Menedzsment, 6, 20-32.
- Mulkay, M. (1985): The word and the World: Explorations in the Form of Sociological Analysis. Allen and Unwin, London
- Oatley, K. (1992): Best laid schemes: The psychology of emotions. Cambridge University Press, New York
- Onega, S. – Landa, J. A. G. eds. (1996): Narratology: An introduction. Longman, London
- Parker, B. J. (1998): Exploring Life Themes and Myths in Alcohol Advertisements through a Meaning-Based Model of Advertising Experiences. Journal of Advertising Vol. 27, No. 1, Spring, 97-112.
- Propp, V. J. (1995): A mese morfológiája. Osiris-Századvég, Budapest
- Radácsi L. (2003): „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban – Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén. Vezetéstudomány, 10. szám, 4-12.
- Randazzo, S. (1993): Mythmaking on Madison Avenue: How Advertisers Apply the Power of Myth and Symbolism to Create Leadership Brands. Probus, Chicago

- Roberts, K.* (2005): Lovemarks: Jövő a márkák után. Magyar Könyvklub, Budapest
- Rokeach, M.* (1973): The Nature of Human Values. Free Press, New York
- Rosaldo, M.* (1984): Toward an Anthropology of Self and Feeling. In: Schroeder, R. and Le Vine, R. eds.: Culture Theory: Essays on Mind, Self and Emotion. Cambridge University Press, Cambridge, 137-158.
- Rook, D.W.* (1985): The Ritual Dimension of Consumer Behavior. Journal of Consumer Research, 12, December, 252-264.
- Sarbin, T. R.* (2001): Az elbeszélés mint a lélektan tő-metáforája. In: László J. és Thomka B. szerk.: Narratívák 5. Narratív pszichológia. Kijárat Kiadó, Budapest, 59-76.
- Steel, J.* (2002): Igazság, hazugság, reklám. Sanoma Kiadó, Budapest
- Stern, Barbara* (1988): How Does an Ad Mean? Language in Services Advertising. Journal of Advertising, 17 (2), 3-14.
- Stern, B. B.* (1994): Classical and Vignette Television Advertising Dramas: Structural Models, Formal Analysis, and Consumer Effects. Journal of Consumer Research, 20 (March), 601-615.
- Stern, B. B.* (1995): Consumer Myths: Frye's Taxonomy and the Structural Analysis of Consumption Text. Journal of Consumer Research, Vol. 22, September, 165-185.
- Tashakkori, A. – Teddlie, Ch.* (1998): Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Techniques. Applied Social Research Methods, Vol. 46. Sage Publications, Thousand Oaks
- Thompson, C. J. – Locander, W. B. – Pollio, H. R.* (1989): Putting consumer experience back into research: The philosophy and method of existential-phenomenology. Journal of Consumer Research, 16, (September), 133-146.
- Thompson, C. J. – Pollio, H. R. – Locander, W. B.* (1994): The Spoken and the Unspoken: A Hermeneutic Approach to Understanding the Cultural Viewpoints that Underlie Consumers' Expressed Meanings. Journal of Consumer Research, 21, December, 432-452.
- Van Maanen, J.* (1988): Tales of the field. On writing ethnography. University of Chicago Press, Chicago

Lábjegyzetek

- ¹ Az eredmények bizonyos esetekben kvantifikálhatók (lásd erről részletesen: Ehmann, 2002; László, 2005), azonban most a kvalitatív jelleget szeretnénk hangsúlyozni.
- ² További lehetőségekhez kiváló támpontot adnak Ehmann (2002) és László (2005) művei.
- ³ Megközelítésekről részletesebb leírást lásd Mitev (2005).

SZÁNTAI Tamás

MOZGÓFILM, NEM SZOBOR! A HATÉKONY VÁLLALATI HONLAPRÓL

Az internetes honlapok készítése napjainkra mindennapos tevékenységgé vált. A mennyiség azonban sosem csap át minőségbe, bár vannak, akik ezt gondolják. Ahhoz, hogy vállalati honlapunk hatékonyan szolgálja céljainkat, alapos háttér-elemzésre van szükségünk. Mi egyáltalán a vállalati honlap célja: az ismertség növelése vagy közvetlen eladás? Milyen költség-bevétel arányra számíthatunk? Házon belül oldjuk meg az IT-háttér működtetését, vagy bizzunk meg erre szakosodott cégeket? „Kistigris” honlapunk, ha felnő hirtelen, megeshet az offline részlegeinket is? Ezek a kérdések mindennaposak, de kevés átgondolt válasz érkezik rájuk. Ez a jelenség vetette fel a szerzőben azt az ötletet, hogy sokéves üzleti, illetve egyetemi oktatói tapasztalatára alapozva összegezze azokat a szempontokat, amelyek figyelembevételével hatékony vállalati honlapot tudunk kialakítani és működtetni.

A honlaptervezés és készítés négy-öt éve kezdett szakmává válni. Nagyon hamar megjelentek, és fokozatosan fejlődnek azok a rendszerek, amelyek segítségével szinte akárki tud ma már egy egyszerű honlapot készíteni. A hagyományos (offline) világból érkező menedzser azonban sokszor „átváltási” problémával küzd: mennyi az a tíz mega? Sok vagy kevés? Mit jelent az, hogy a log stat szerint volt kétszáz unique user? És ha megértjük, akkor ez most sok vagy kevés? Kicsit olyan ez, mint amikor a kontinensről átér valaki Nagy-Britanniába, és az autók fogyasztását mér-föld/gallon alapján kellene számolnia. A gyakorlati tapasztalatok mellett, könyvekre rúgó szakirodalmi bázis is kialakult. Itt az ideje, hogy koncepcióban is elkezdjük rendezni ezt a szakterületet, azért hogy a vállalatok minél hatékonyabb honlapokat készíthessenek (Eszes, Bányai 2002; Kápolnai et al., 2002; Nemeslaki et al., 2004).

Kik indítanak honlapot?

Kezdjük azzal az alapvető kérdéssel, kik és milyen céllal készítenek honlapot? Elképzelhető, hogy egy honlapot non-profit céllal vagy hobbiból, a baráti-ismerősi kommunikáció újabb csatornájaként hoznak létre. Ezekben az esetekben az üzemszerű működés feltételei nem mindig adóttak („szabadságra megyünk, egy hónapig nem frissítjük a honlapot”). Igaz, a hon-

lap jellegéből adódóan ez nem is feltétlenül elsődleges cél. A továbbiakban nem felejtjük el ezt a *hobbistának* nevezett honlap típust, mert látogató-elszívó hatásuk jelentős lehet a profitcélú vállalati honlapoktól, de figyelmünket most fordítsuk oda, ahol megjelenik az üzleti érdek. A profitérdekkel és/vagy beruházási céllal elindított projektet *e-vállalkozásnak* nevezem. Ezek néhány jellemzőjét foglalja össze az 1. táblázat.

1. táblázat

Az E-vállalkozás típusai

Csoportosító jellemző	Típusok
A vállalkozás alapítása	<ul style="list-style-type: none">■ A vállalkozás kifejezetten a világhálóra szerveződik (pure click, dotcom típusú vállalkozás).■ A honlapot működtető vállalkozás már jelen van valamelyik hagyományos/offline iparágban, mielőtt megjelenne a világhálón („brick and click”, „mortar and click” típusú vállalkozás).
A vállalkozás megcélzott csoportja	<ul style="list-style-type: none">■ B2C (business to consumer, vállalat-fogyasztó).■ B2B (business to business, vállalat-üzleti partner).
Személyes részvétel alapesetei	<ul style="list-style-type: none">■ A tulajdonos-menedzser-alkalmazott szerepkörök mindegyikét ellátva pure click vállalkozást indítunk.■ Pure click vállalkozáshoz csatlakozunk alkalmazottként.■ Brick and click vállalkozás internetes projektjében szerepet vállalunk.■ Pénzügyi befektetőként honlapot működtető vállalkozásokba fektetünk.

A B2C kapcsolat jellegzetes képviselője a hivatalos vállalati honlap. A „hivatalos” jelző azt a célt szolgálja, hogy a közismert vállalat vagy személy megkülönböztesse saját kezelésű honlapját a rajongók, hobbisták azonos témájú honlapjaitól. Az egyik legismertebb iparág, a szórakoztatóipar számos intézményi szereplője (labdarúgócsapatok, rockegyüttesek) rendelkezik hivatalos honlappal, és számtalan rajongói honlappal is. Természetesen a rajongói honlapok adott esetben informatívabbak, naprakészebbek lehetnek a hivatalos honlappal, de szemléletes példával élve, a mindenkor hivatalos honlap a Magyar Közlöny szerepét tölti be: kihirdeti az információkat, mint primer forrás.

A B2C típusú honlapok versenyének üzleti sajátosságai

A honlapok elindításával a vállalkozások olyan versenyterületre lépnek, amelyet tapasztalataim szerint a mai napig nagymértékben félreismernek, és sok szempontból alulbecsülnek.

- A belépési korlátok közül a tőke-, illetve az állóeszköz-igény relatíve alacsony.
- Az információtechnológia mint szellemi értékhozó beláthatatlan teljesítményekre képes, ezt a teljesítményt kell üzleti célra felhasználni – ezáltal két szellemi kultúra, a műszaki és az üzleti találkozik. Napjainkban egyre-másra születnek az újabb és újabb IT-innovációk, szoftverek, amelyek jórészt nem anyag-, hanem gondolatfüggők. Ezeket az innovációkat kell üzleti célú alkalmazásokra használni, illetve a sok-sok IT-innováció közül kiválasztani azokat, amelyek üzleti szempontból befuthatnak. *A kiválasztás menedzseri érzék kérdése.* Idetartozik annak felismerése és észben tartása is, hogy a műszaki megoldásokat emberek használják, akiknek újdonság-fogadó képessége egyfelől szét húzott skálán szóródik, másfelől soha sem korlátlan: ahogy a mondás tartja, a szokás nagy úr. Menedzseri feladat az is, hogy a műszaki tudás képviselőit – a programozókat, rendszergazdákat és designereket – elhelyezzük az e-vállalkozás keretein belül, illetve külső partner esetén a partnerek között. Ehhez szükséges az IT-szakzsargon, valamint a legelterjedtebb IT-alkalmazások és megoldások ismerete, ha nem is a szakember, de legalább a „lai-kus testvér” szintjén.
- E tudás nélkül nagyon nehéz kommunikálni a műszaki tudás képviselőivel, mert a számukra rosszul definiált feladatokat újra és újra el kell végezniük, bizalmatlanok maradnak, illetve saját munkájuk megkönnyítése érdekében a legegyszerűbb feladatra is háritással válaszolnak.

- Nagy számú versenytárs és fogyasztó van jelen a B2C piacon. A leendő ügyfél tizedmásodpercek alatt partnert válthat, hiszen a szolgáltatásokat kínáló versenytárs honlapok egymás mellett sorakoznak a virtuális térben. Mivel elméletben korlátlan számú felhasználót elérhetünk, a törzslátogatói/törzsvásárlói kör (virtuális közösség) nélkül is boldogulhatunk egy ideig; az igazi sikert azonban a visszatérő látogatók jelenthetik, őket viszont – pontosan a nagyszámú versenytárs miatt – csak minőségi szolgáltatással tudjuk megszerezni, megtartani.
- Fenti pont miatt az ismertségnek, ezáltal a marketingnek döntő a szerepe.
- Megszakítás nélküli üzemmód, ami átgondolt ügyfélszolgálatot és munkaszervezést követel.
- Interaktivitás.

Bevételi modellek, költségek

Mielőtt belevágunk a honlap megvalósításába, érdemes áttekinteni a várható költségeket illetve bevételeket. Ezeket foglaltam össze a 2. táblázatban.

2. táblázat

(B2C) honlap költség-bevétel szerkezete

Költségek	Direkt bevételi források
Domain bejegyzése, fenntartása, tárhelye*	Hirdető cégek
Hardver (internet-összeköttetés, számítógépek)*	Honlapra látogatók (e-bolt)
Szoftver*	
Iroda	
Élőmunka	
Tartalomvásárlás	
Marketing	

A *-gal jelölt költségek kikerülhetetlenek, a többi tételt elméletileg kiválthatjuk vagy nem jelentenek többletköltséget, de gyakorlatilag csak rövid távon.

A költségek adottak, a bevételek nem. A hirdető akkor fizetnek, ha honlapunk sok látogatót vonz, és a látogatók profilja illeszkedik a hirdető célcsoportjába. Ahhoz viszont, hogy nagy látogatottságot generáljunk, növelni kell a költségeket, elsősorban az élőmunka (tartalom-előállító és gondozó emberek bére), a tartalomvásárlás, és a marketing terén. Ráadásul az internetes hirdetési tarifák elmaradnak a hagyományos média tarifától, tehát bevételünk nem lesz mérhető egy népszerű napilapéhoz, ugyanakkor az iroda, az élőmunka, a tartalom költsége független attól, hogy offline vagy online működünk.

A látogatóktól bevételt szedő e-bolt forgalma általában nem fedezi a honlap közvetlen és közvetett költségeit.

Fentiekből következik, hogy a B2C honlapot működtetők, különösen a pure click vállalkozások kezeljék befektetésként a honlapot, amely befektetés első lépésben a világhálós know-how elsajátítását eredményezi.

A brick and click vállalat a honlapot olyan befektetésnek is tekintheti, amely:

1. elsősorban közvetlen bevétel nélküli, marketing-kommunikációs eszköz,
2. elsősorban eladási csatorna, amelyen tipikusan a megrendelés történik, míg a fizetés és a szállítás hagyományos úton zajlik. Előfordulhat, hogy digitalizálható termékek (könyv, zene, kép) esetében a szállítás és fizetés is a honlapon történik, de ez még nem tipikus megoldás

A honlap költség-bevétel szerkezetét nem ismerők típushibái a következők:

- Az azonnal felmerülő költségek fedezésére nincsen kidolgozott stratégia, ezért a bevételek már „későn jönnek”, likviditási gondok merülnek fel, különösen a honlapot fővállalkozásként indító pure click cégek esetében.
- A hosszú távú befektetés helyett rövid távú haszon a cél, ehhez viszont komoly marketing kell: a marketingköltségek túlméretezettek lesznek, és már a piaci bevezetés szakaszában csődbe viszik a bevétel nélküli pure click honlapot.
- A vonzó kínálat érdekében túl sokat költenek tartalom vásárlására.
- Az induláskor meglévő hardver/szoftver készlet nem bírja el a honlap hirtelen felfutó terhelését, de fejlettebb eszközök beszerzésére nincs tőke.
- Illúziók, tájékozatlanság az online hirdetési piacról.
- Az e-bolt sokkal több megrendelést hoz, mint amennyinek meg lehet felelni, kiütköznek az ügyfélszolgálat, a logisztika hiányosságai, a honlap „túlgyőzi” magát.

Honlap készítés lehetséges és ajánlott fázisai

- a) domain név bejegyzése,
- b) a honlap megtervezése,
- c) tesztmegjelenés az interneten,
- d) meghirdetés,
- e) működtetés.

a) A domain név bejegyzése

Ahhoz, hogy vállalatunk vagy vállalkozásunk megjelenjen a világhálón, szükségünk van egy tárhelyre, ahol tartalmunkat elhelyezhetjük, továbbá egy névre, amellyel tartalmunkat megkülönböztetjük a többi sokmillió honlaptól.

Milyen nevet válasszunk? Milyen nevet választhatunk? Hány nevet válasszunk? Hogyan népszerűsítsük a választott nevet? Mekkora kereskedelmi értéke lehet egy frappáns névnek? Ezeket a kérdéseket kell megválaszolnunk ebben a fázisban.

Domain név kalauz

Azt a karakter sort, amely saját tartalmunk, egyszerűsítve: honlapunk *önálló* neve, ebben a cikkben domain névnek hívjuk. A domain név tipikus felépítése: www.sajatnev.tld

A *www* előtag tulajdonképpen IT-funkció nélküli, de a szokásjog alapján ezzel kezdődik a domain nevek döntő többsége. A *sajátnev* az az egyedi név, karakter-sor, ami megkülönbözteti honlapunkat a többi honlaptól. A *tld* az ún. top level domain, felső szintű domain rövidítése. A *tld* utalhat a honlap jellegére (üzleti célú -com, szervezeti -org, oktatási -edu), illetve lehet országnév rövidítés (hu, de, uk).

A honlap jellegére utaló tld-k „alá” bejegyezni kívánt nevekre és a bejegyzési eljárásra egységes szabály vonatkozik az egész világon. A szabályozás a <http://www.icann.org> honlapon olvasható.

Az országnév rövidítések „alá” bejegyzett domain nevekről a <http://www.iana.org> honlap ad általános tájékoztatást. Fontos tudnivaló, hogy az egyes országok szabályozó testületei egymástól különböző bejegyzési procedúrákat is kialakíthatnak! A továbbiakban a domain név bejegyzést a .hu országnév rövidítés „alá” történő bejegyzéssel azonosítom.

Domain kiválasztás és bejegyzés

A magyar National Internet Committee, vagyis az Internetszolgáltatók Tanácsának (ISZT) a honlapja, a www.nic.hu részletes felvilágosítást ad a tudnivalókról. Mivel a domain név bejegyzése az első lépés a világhálós jelenlét megteremtése felé, mindenkinek ajánljuk a www.nic.hu tüzetes áttanulmányozását. Néhány fontos gyakorlati tudnivalót kiemelek:

- Domain nevet az erre szakosodott ún. regisztrátor szervezeteknél lehet igényelni, jegyzékük megtalálható a www.nic.hu honlapon. A regisztrátorok általában a honlap tárolásához szükséges tárhelyet is felajánlják.
- Jelenleg bárki bejelentheti igényét egy még nem foglalt domain névre, de csak akkor kapja meg automatikusan, ha igénye úgynevezett prioritásos igény (a név megegyezik a vállalatunk bejegyzett nevével; szabadalom, védjegy; tulajdonunkat képező újságnév). Az ún. nem prioritásos igények a www.nic.hu honlapon található két hetes várólistára kerülnek, s ha nem érkezik időközben prioritásos igény a névre, két hét letelte után a domain a nem prioritásos bejegyzőt illeti, tőle azt csak peres

eljárás keretében lehet elvenni. A nemzetközi szabályozás alá eső .com alatt már szabad a vásár, ott nincs prioritás, mint ahogy azt a balaton.com név története is bizonyítja (lásd később).

- A domain nevet kiosztják, delegálják az igénylőknek, tehát az igénylő jogi értelemben nem válik tulajdonossá, de gyakorlatban igen.
- Domain nevet lehet átruházni másokra, néhány alapvető szabály betartása mellett. Más szóval, szabályosan delegált domain név képezheti adásvétel, sőt bérbeadás tárgyát is.
- Vannak szavak, amelyeket sajátnévként bejegyezni nem lehet. A védett név olyan speciális név, amely domain névként szabadon nem regisztrálható (pl. mail, com, ftp, iskola, internet, sport). A védett név nemcsak közvetlenül a .hu alatt élvez védelmet, hanem a második szintű közdomainek alatt is.
- Vannak úgynevezett második szintű közdomain nevek, pl. film.hu, erotika.hu, jogasz.hu, ahol a saját név nem kerülhet közvetlenül a .hu elé.
- A www.nic.hu, illetve www.domain.hu honlapról elérhető kereső lehetővé teszi, hogy megtudjuk, mely domain nevek foglaltak már, kik foglalták le őket, s mely nem prioritás nélküli igények vannak a kéthetes várakozási listán.
- A domain név bejegyzésének egyszeri költsége és a havi fenntartási költsége a regisztrátor szervezettől függ, átlagosan az egyszeri bejegyzési költség 0-5000 Ft, az évi fenntartási költség 5-10000 Ft.

Tárhely, nem saját domain név

Vannak olyan szolgáltatások, amelyek arra szakosodtak, hogy regisztrált felhasználóknak költségmentes tárhelyet biztosítanak (hostolnak), és a tartalomnak megkülönböztető nevet is adhatunk. Ilyen honlap pl. a www.tar.hu. Térítésmentesen elhelyezhetném ezt a cikket mondjuk a <http://milyenlegyen.tar.hu>, illetve www.tar.hu/milyenlegyen címen. Látható az ingyenesség ára: a név hosszú, nehezen megjegyezhető és kommunikálható. Ráadásul az internetet ismerő felhasználók a név alapján azonnal észreveszik, hogy a tárhely nem a sajátunk, így komolytalannak tekintenek minket.

Névtábla a kapu felett

A helyfoglalás, azaz a domain név bejegyzése időben elválhat a domain névhez tartozó tartalom megjelenítésével. Egy cég lefoglalhatja a www.cegnevem.hu domain nevet, hogy bebiztosítsa magát a szemfüles vagy tájékozatlan igénylőkkel szemben. Ez a bebiztosítás egyszerűbb, mint állandóan figyelni a kéthetes listát, esetleg később perre menni. Ezután várhat azzal, hogy a www.cegnevem.hu név alá tartalmat (honlapot) tegyen – feltéve, ha fizeti a domain név fenntartási költségét. Ha a választott név nem prioritásos igényünk,

akkor a nekünk delegált névhez célszerű minél gyorsabban, minél „élethűbb” tartalmat tenni.

Jótanács: a saját név legyen rövid, könnyen megjegyezhető, ékezet- és kötőjel nélküli szó. A rövideg a megjegyezhetőséget, az ékezetnélküliség a technikai egyértelmőséget szolgálja. Igaz, hogy már lehet igényelni ékezetes domain neveket is, de a felhasználók internet böngészőinek túlnyomó többsége még nem képes kezelni az ékezetes neveket.

Egy bejegyzett saját név elé lehet al-neveket tenni, pl. a www.lap.hu név tulajdonosa a www.vers.lap.hu nevet külön kérelem nélkül, házon belül kialakíthatja.

Ha már megvan a nevünk, s alatta a honlap tartalma is megfelelő, akkor a szokásos offline hordozófelületek (vállalati dokumentáció, assortiment, óriásplakátok, médiahirdetések) mellett célszerű egy átgondolt online reklámakcióban is népszerűsíteni a honlapot. Emellett a tematikus linkgyűjtemények szerkesztőihez, a keresőmotorokhoz is küldjük el domain nevünket, továbbá kutassuk fel a népszerű világhálós fórumok azon „topicjait”, ahol a vállalatunk profiljába vágó diskurzus folyik, s ott egy megfelelő pillanatban írjuk be, hogy ebben a témában indult egy csudajó honlap, a domain neve ez-és-ez.

A domain nevek adás-vételére szakosodott egyik honlap a www.domainabc.hu, amelyről a névpiaci kereslet-kínálat helyzetét felmérhetjük.

Érdekes eset ebből a szempontból az időben való domain név lefoglalás, majd azzal való „kereskedés”. Mint tudjuk, Pécs városa nyerte el a 2010 évi Európa kulturális fővárosa címet. A pécsi pályázók figyelmesek voltak a tekintetben, hogy a www.pecs2010.hu domain nevet jó előre bejegyeztették. Arra azonban nem gondoltak, hogy a www.pecs2010.com domain név a nemzetközi szabályok alapján teljesen szabad. Egy élelmes magánszemély le is foglalta a nevet, s mellizom-szépségszavversenyt hirdet 2010-re. Merthogy a pecs szó angolul – mellizmot jelent...

Egy szerencsésen megválasztott domain név elősegítheti a névhez tartozó honlap ismertségét, így jelentős marketing költségeket lehet általa megtakarítani. Ha azonban a névhez tartozó honlap nem létezik vagy alacsony színvonalú, nincs az a remek domain név, ami hosszú távon ellensúlyozná a tartalom hiányát vagy gyengeségét.

b) Honlap megtervezése

A honlap megtervezésének fázisát sokan kihagyják, és ez visszaüt az elkészült honlapon. A papíron megtervezett, ízekre szedett és újra összerakott honlap nemcsak a tartalom logikus elrendezését segíti elő, hanem útmutatást ad a designereknek és a programozóknak is. A tervezés másik haszna: a honlap fenntartásának, működtetésének költségeivel is számolunk, így

csökken annak a veszélye, hogy a honlap statikus monstrum lesz, aminek üzemszerű és folyamatos működtetése meghaladja erőnket. Kedvenc hasonlattal élve, ahogy a címben írtam: a jó honlap nem szobor vagy fénykép, hanem mozgófilm, de legalábbis képregény. A naprakészség, a folyamatosság a legfontosabb követelmény.

A honlap általában besorolható az alábbi négy szint valamelyikébe:

1. szint: A vállalat egy elektronikus brosúrával egyenértékű, statikus honlapot készít.
2. szint: A honlap alkalmas arra, hogy segítségével kétirányú kommunikációt folytassunk az ügyfelekkel (vendégkönyv, szavazás, fórum, termékminták lekérése stb.).
3. szint: A honlap tranzakciók lebonyolítására is alkalmas (e-bolt, beszállító-vállalat kapcsolat).
4. szint: A vállalat részese lesz egy világhálós piac térnek.

Ha pl. a könyvkiadásban dolgozunk, egy statikus, egyszerű honlap (1. szint) már nem elegendő, legalább a 2-3. szintnek megfelelő jelenléteket kell produkálnunk. És valószínűleg értelmetlen egy multimédiás, interaktív lehetőséget biztosító, nagy erőforrás-igényű honlappal megjelenünk, ha internetre „érzékeny” iparágban tevékenykedünk (pl. olajkút-fúró berendezéseket gyártunk).

A magyar piacon még azoknak a vállalatoknak a honlapja is eltérhet a kívánatostól, akik gondosan és racionálisan terveznék meg azt. Ennek az az oka, hogy számos multinacionális vállalat központilag irányítja és szabályozza a cégcsoport világhálós megjelenését, ezért a magyar leányvállalatnak alkalmazkodnia kell a túlbürokratizált, egyen sémával dolgozó, lassú „headquarterhez”. Természetesen igaz lehet az is, hogy a fejlett külföldi honlap-sablon felülreprezentálhatja a vállalatot a magyar környezetben.

A honlap tervezésének egyik legfontosabb, de különösen a kezdők által észre nem vett fázisa a honlap három rétegének összehangolt kezelése.

- Első réteg: amit a világhálón böngészők látnak és használnak.
- Második réteg: amit a honlap tartalmi szerkesztője, menedzsere lát és használ („Admin”).
- Harmadik réteg: a honlapot tároló, védő, működtető IT-környezet.

Típushiba, ha csak az első rétegre koncentrálnak, és elfelejtkezünk a honlap lehetséges dinamikájáról. Példával élve, ha óvatosságból az elektronikus brosúra szintű jelenléttel, egy egyszerű statikus honlappal akarunk belépni a világhálóra, de tudjuk, hogy a cél a 2-4.

szintű honlap, akkor döntési helyzetbe kerülünk: vagy a kezdő megjelenéshez igazítjuk mindhárom honlap réteget, és ezáltal a honlap projekt költségvetését, vagy már a tervezésnél kialakítjuk a célszintnek megfelelő második és harmadik honlap réteget. Ha óvatosan kezdünk, akkor a kezdő befektetés nem lesz nagy, hátrány viszont, hogy majd a honlap működtetése közben kell megrendelni egy másik, nagyobb kapacitású kiszolgáló rendszert, majd annak fortélyait hiba nélkül, „élesben” kell elsajátítani. A második esetben, vagyis akkor, ha már a tervezésnél komoly IT-kapacitást állítunk be, a kockázat az, hogy a komoly befektetés nem térül meg – t.i nem lesz akkora forgalma a honlapnak, hogy a bonyolult alkalmazások érvényesülni tudjanak.

A honlaptervezés általam javasolt menete:

- Első lépés: igényeink korlátlan papírra vetése.
- Második lépés: súlyozás a honlapon megvalósítandó funkciók (publikációs felület, marketing, e-bolt) szerint.
- Harmadik lépés: súlyozás a szükséges hardver- és szoftvereszközök szerint.
- Negyedik lépés: súlyozás a működtetés várható munkaerő- és költség szintje szerint.

Mivel a honlap összetett alkotás, tervezésébe célszerű bevonni a felső vezetést, az IT, a marketing és a működtető munkatársak képviselőit. Ugyancsak a tervezéskor kell eldönteni, hogy üzletileg mit várunk el a honlaptól, és hogyan képzeljük el a szervezeten belüli helyét, azaz

- cost-centerként vagy profitcenterként fog működni,
- a marketing, az IT vagy a pénzügy fogja felügyelni,
- milyen sikerkritériumok alapján értékeljük (látogatottság, eladási forgalom)?

Az e-vállalkozások többsége a honlapépítést nem tartja házon belül, hanem az erre szakosodott cégnek adja. Tanácsolom, hogy a velük folytatott tárgyalásokon vegyenek részt azok a munkatársaink is, akik majd karbantartják és működtetik a honlapot, s igyekezzünk rávenni a honlapépítő cég képviselőjét, hogy hozza magával azokat a programozókat, akik el fogják végezni a konkrét programozási feladatokat. Más különben előfordulhat, hogy a hivatalos tárgyalásokon e-vállalkozásunkat, illetve a honlapépítő céget olyan menedzserek képviselik, akik valójában nem fognak érdemi munkát végezni a honlappal; s azok a programozók fogják elkészíteni a honlapot azoknak a munkatársainknak, akik soha az életben nem látták egymást, és fogalmuk sincs egymás igényeiről. A személyes találkozás, egymás nevének és arcának megismerése sokkal kedvezőbb munkakörkört teremt, kedves kényszerként feloldja a személytelen futószalag-szemléletet.

c) Tesztelés

A tesztelés azért fontos, mert a honlap mindig a tartalom, a design, és a programozás együttese. A világhálón böngésző látogatókra, akiket jó esetben a hatékony marketingmunkánk terel a honlapunkra, e három elem együttesen, szétválaszthatatlanul hat; elég, ha a háromból az egyik gyenge, és a honlapunk „borul”.

A tesztelési szempontokból a példa kedvéért említek néhányat:

- az adatátvitel gyorsasága és megbízhatósága,
- a honlapon belüli linkek, interaktív menüpontok hibátlanúsága,
- a tartalmi elrendezés átláthatósága, logikája,
- a honlap mint publikáció (helyesírási hibák, betűméret, olvashatóság) ellenőrzése,
- a design tartalom-kiszolgálási erejének, illetve vizuális vonzerejének egyensúlya,
- a világháló látogatóinak demográfiai kiegyenlítéséből következő, hogy a tesztelésbe nőket is be kell vonni, különösen a design szempontjából különbözhet véleményük.

A tesztelést érdemes abban a számítástechnikai környezetben végezni (azon a szerver-gépen), ahol majd az éles változat is „futni fog”. Ha az IT-kérdésekben magabiztosak vagyunk, és/vagy honlapunk programozási szempontból egyszerűnek mondható, akkor az is elfogadható, ha a tesztelést egy ingyenes tárhelyet biztosító szerveren végezzük.

A tesztelés időtartama, valamint a tesztelést végző csoport létszáma a tervezett honlap méretétől függ. Jó tanács: ne kapkodjunk el semmit! A honlapokra is igaz a tétel, hogy csak abbahagyni lehet őket, befejezni nem, ennek ellenére szánjunk energiát és időt a zavaró hibák kiküszöbölésére.

d) Meghirdetés, marketing

A szándékolt meghirdetéssel kezdődik a honlap igazi megmérettetése. Innentől kezdve a honlap sikere már nemcsak a tartalomtól, designtól, programozástól függ, hanem a megfelelő marketingmunkától is.

Világhálós jelenlét meghirdetése saját offline eszközön és felületen

A vállalati assortiment (céges papírok, brosrák, autópark, reklámrházat stb.) kínálja magát arra, hogy saját honlapunk domain nevét feltüntessük, s ezzel természetes szinergiát képezzünk. Ennek a megoldásnak gyakorlatilag nincs többletköltsége, a promóciós tervek készítésénél azonban előfordul, különösen akkor, ha a promóciós feladatot külsős cég látja el, hogy az

induló vállalati honlap nevét egyszerűen elfelejtik betenni a látványtervekbe, s csak az első legyártott névjegy-széria kézhezvételénél derül ki a mulasztás.

Világhálós jelenlét meghirdetése idegen offline eszközön és felületen

Honlapunkat hirdethetjük a hagyományos, idegen tulajdonú médiafelületeken (fizetett újsághirdetésben, óriásplakátokon, műsorszám-szponzorálással), itt azonban már szembesülnünk kell a költséges reklámtarifákkal. A leggyakrabban használt megoldás természetesen az újsághirdetés. Nos, szerencsés esetben itt még megkerülhetjük a fizetett hirdetést oly módon, hogy az újságnak felajánlunk egy állandó internetrova-tot. Mi vállaljuk, hogy rendszeresen feltöltjük érdekes, valóban közérdekű írásokkal (pl. honlap bemutatókkal) az újság rovatát, az újság cserében vállalja, hogy a rovat címében, illetve a rovat cikkeinek lezárásaként feltünteti cégünk domain nevét. Részünkről alapos ismeretek szükségeltetnek saját szakmánkról, illetve annak világhálós helyzetéről, s nem árt némi íráskészség sem. Személyes hasznot jelent számunkra, hogy egy-egy honlap, pl. a versenytárs alapos elemzése nagyon sok ötletet, összefüggést hoz felszínre, amiket aztán saját honlapunkra vonatkoztatva hasznosíthatunk. A velünk szerződő újság haszna, hogy készen kap olyan rovatot, amit szakértők nyújtanak neki, honorárium igénye nélkül. S ami a legfőbb, az újság olvasója – aki feltehetően e-vállalkozásunk célcsoportjába tartozik – mint érdekes tartalmat nyújtó, „független szakértőként” találkozik velünk és honlapunk domain nevével, nem olvadunk bele a hirdetési oldalakba.

Világhálós jelenlét meghirdetése idegen világhálós felületen

Szalaghirdetés (banner) kihelyezése más honlapon

A szalaghirdetések egy része csereügylet, tehát nincs pénzmozgás: a felek egymás honlapjára kiteszik egymás szalaghirdetését, illetve megfigyelhető, hogy a nagy portálok saját rovataikat is hirdetik szalaghirdetéssel. A hirdetések árazása a 3. táblázatban ábrázolt logika mentén történhet.

A hirdető szempontjából a CPI, illetve CPS árazás az előnyösebb. A CPS előfeltétele, hogy a hirdető működtessen e-boltot a honlapján. A hirdetést megjelenítő honlap számára a CPM a kedvező. Azzal érvelhet, hogy a szalaghirdetést vagy más jellegű hirdetést nem ő, hanem a hirdető készíti; márpedig a hirdetés minősége befolyásolhatja figyelemfelhívó képességét, amelytől a rákattintások száma, és ezáltal a rákattintás

3. táblázat

Banner árképzési módszerek

Árképzés	Folyamat	Magyar tarifa
Cost per thousand impressions, CPM	A megjelenítés az elszámolás alapja; a hirdetési tarifa független attól, hogy hány látogató kattint a hirdetésre.	4-10,-Ft/megjelenés
Cost per Click, CPC	Hirdetés-rákattintás-landolás a hirdető honlapján.	50-500,-Ft/rákattintás
Cost per Inquiry, CPI	Hirdetés-rákattintás-landolás a hirdető honlapján-érdeklődés a hirdetőnél.	
Cost per Sales, CPS	Hirdetés-rákattintás-landolás a hirdető honlapján-(érdeklődés a hirdetőnél)-vásárlás a hirdetőtől	

alapú reklámtarifa függ. Ezért a hirdetést megjelenítő honlap csak a megjelenítést garantálja, s már abból pénzt akar látni (CPM). A gyakorlatban a CPM és CPC árazások kombinációja gyakori.

Tartalomszponzorálás, e-mail hírlevél szponzorálás, szavazás, játékszponzorálás

Egyre inkább terjedő megoldás, a hirdetési temetőből kitörni, hozzáadott érték mentén megjelenni a világhálón. Ötletes akciók, játékok szponzorálása jó kiegészítője lehet egy összehangolt reklámkampánynak.

Linkgyűjtemények

Keressük meg a nagy látogatottságnak örvendő linkgyűjteményeket (pl. www.startlap.hu www.origo.hu tematikus linkgyűjtemény), s azokat is, amelyek e-vállalkozásunk profiljába vágnak! E-mailen javasoljuk saját honlapunk linkjét felvételre. Az esetek többségében linkünk minden további nélkül felkerül a tematikus linkgyűjtemény honlapra.

Levelezőlisták

Keressük meg azokat az e-mail levelezőlistákat, amelyek e-vállalkozásunkat érintő témák köré szerveződtek, s mint levelező listatag, közöljük a hírt, hogy elindítottuk honlapunkat.

Fórumok

A nagy látogatottságot vonzó fórumok közül regisztráljunk be az e-vállalkozásunk szempontjából fontos topicokba, és közöljük a hírt, hogy honlapunk elindult. Érdemes körülnézni a gazdasági lapok (pl. Figyelő) honlapjain is, és az ott működő fórumokba is „becsempészni” honlapunk hírét.

Bejegyzés keresőkbe

A kulcsszavas keresők nagy része lehetővé teszi, hogy regisztráljuk a honlapunkat. A regisztrálás során meg kell adni a honlap paramétereit, s azokat a jellem-

ző kulcsszavakat, amelyekkel honlapunkat jellemezzük. Itt említem meg, hogy minden honlapnak van egy olyan része, amit a látogató alapértelmezés szerint nem lát, s ebben a részben, amit robot.txt-nek vagy meta tag-nek nevezünk, szintén megadhatóak azok a kulcsszavak, amelyekkel honlapunk tartalmára utalunk. A keresőgépek a meta tag tartalmát is figyelembe veszik a találatok sorrendjénél.

Keresőszavak kibérlése

A nagy portálok kulcsszavas keresőinél élhetünk azzal a lehetőséggel, hogy meghatározott kulcsszavak találati oldalát használjuk fel a hirdetésünk megjelenítésére. Példával élve, ha egy nagy kereső szó mezőjébe begépeljük: e-business, akkor az e-business szóra felhozott találati oldalon: a) a mi honlapunk linke lesz az első, b) a találati oldalon a mi szalaghirdetésünk jelenik meg.

e) Működtetés

A honlap tervezésekor már említettem, hogy az internetes projekt elhelyezése az egyik legfontosabb feladat a brick and click vállalatnál belül.

Gulati és Garino cikke (Gulati – Garino, 2000) valós vállalati példákkal mutatta be, hogy az offline-online integráltság milyen formákat vehet fel. Négy vállalat – Barnes and Noble könyvtárház lánc, Rite Aid gyógyszerkereskedés, KB Toys játékbolt, Office Depot irodai felszerelések – világhálós megoldásait figyelembe véve, a különböző vállalati jellemzők és az integráció kapcsolatát vizsgálva a négy vállalatnál, a szerzők a 4. táblázatban foglalták össze az eredményeket:

Az integráció fokától függetlenül, a honlap működtetése munkaszervezési feladatokkal jár.

Ki kell alakítani a honlapon keresztül beáramló információk (emailek, szavazások, fórum, e-bolt megrendelések stb.) belső ellenőrző és továbbító pontjait. Példával élve, ha a honlapon egy vagy több e-mail címet feltüntetünk, minden egyes beérkező email útját pontosan nyomon kell követni, a fogadásától kezdve a válaszadásig. Ha több ügyfélszolgálati munkatársunk van, ki kell alakítani átadás-átvételi munkarendjüket az email üzenetekre vonatkozóan is. Ma már nem ritkaság, hogy egy nagyvállalat felső vezetője 50-100 e-mailt kap egy nap leforgása alatt.

Össze kell hangolni a már létező offline ügyfélszolgálati munkát a honlap információival. Nem fordulhat elő, hogy a honlap elavult információkat tüntet fel, és az sem, hogy a telefonos ügyfélszolgálat nem tudja, mi van a honlapon, vagy milyen érdeklődés futott be e-mailen. A honlap frissítése és kezelése megoldható távmunkában is. Különösen nagyvárosi környezetben célszerű, ha a tartalomért felelős munkatársnak nem

Brick and click működési stratégiák

	Márkanevék	Menedzsment	Működés	Tőketulajdon
Office Depot és OfficeDepot.com	Teljesen integrált	Teljesen integrált <ul style="list-style-type: none"> ■ OfficeDepot.com technikailag az üzleti szolgáltatások divízió része, bár hat a boltokra és a nemzetközi divíziókra is 	Teljesen integrált <ul style="list-style-type: none"> ■ Internet rendszere egyszerűen a létező információs rendszerekre épül ■ Hagyományos elosztási rendszerekre támaszkodva garantálja a másnapi szállítást 	Teljesen integrált <ul style="list-style-type: none"> ■ Az Office Depot birtokolja az OfficeDepot.comot ■ Nem valószínű, hogy az officedepot.com egyhamar önálló lesz
KB Toys és Kbkids.com	Jórészt integrált Kihhasználja a „KB” márka előnyeit, de megőrzi az önállóságot	Kicsit integrált <ul style="list-style-type: none"> ■ Független menedzsmentek ■ Gyakori interakciók ■ Három ügyvezető KB Toystól a Kbkids.comnál 	Részben integrált <ul style="list-style-type: none"> ■ Külön elosztási rendszerek ■ Megosztott beszerzés ■ Vásárlók a játékokat a hagyományos boltokba is visszavizithetik 	Különálló <ul style="list-style-type: none"> ■ A Kbkids.com egy vegyes vállalkozás a BrainPlay.commal ■ KB Toys 80%-os tulajdonos, a BrainPlay.com 20%-os tulajdonos
Rite Aid és Drugstore.com	Kicsit integrált	Kicsit integrált <ul style="list-style-type: none"> ■ Független menedzsment csapatok ■ Gyakori interakciók ■ A Rite Aid elnöke a Drugstore.com elnökségében 	Részben integrált <ul style="list-style-type: none"> ■ Új, integrált elosztási központ ■ Megosztott beszerzés ■ On-line rendelt gyógyszereket boltokban is át lehet venni 	Különálló <ul style="list-style-type: none"> ■ A Rite Aid 25%-os tulajdonosa a Drugstore.comnak

(Gulati-Garino, 112-113 old)

kell elvergődni a vállalat irodájáig, hanem otthoni számítógépéről is dolgozhat.

Végezetül nem hangsúlyozhatjuk eléggé a vezetés felelősségét a webes megjelenés kialakításával kapcsolatban. Ha ugyanis a felső vezetés nincs tisztában a honlap működtetéséhez szükséges élőlomunka-ráfordítás mértékével, a programozási feladatok költségeivel és időigényével, számos probléma felmerül. Különösen akkor, ha a „főnök” – egyébként érthető emberi okokból – nem akar olyan helyzetbe kerülni, hogy tájékozatlansága kiderüljön. Ilyenkor vagy ragaszkodik saját, sok esetben téves elképzeléséhez, vagy mindennel nagyon meg van elégedve. Általában az internetes projektért felelős középvezető – már ha kijelölnek ilyet a vállalaton belül – feladata az, hogy a munkateher (és sokszor a szakértelem) hordozóit motiválja a pluszfeladatként jelentkező honlapműködtetés elvégzésére. Még akkor sincs könnyű dolga, ha ő maga tisztában van azzal, amivel a felsővezető nincs. Ezek a munkaszervezési problémák önmagukban súlyosak, de ha a vállalat összköltségvetésének csak 1-2 százalékát teszi ki az internetes projekt, komoly feszítő erejük nincs. Egyedül a végeredmény lesz nyilvánosan minősíthető: rosszul strukturált, ritkán frissülő, vagy éppen félbe maradt fejlesztésű honlapok, amelyek üzleti befektetés értéke közelít a nullához.

Összefoglalás

Cikkemben gyakorlati szempontból, elsősorban saját tapasztalataim alapján foglaltam összes a sikeres

honlap építés üzleti koncepcióját. Azt gondolom ezen a tapasztalati bázison elindulva szisztematikus kutatómunkával további összefüggések és általános ajánlások fogalmazhatók meg kis- és középvállalkozások számára. Erre koncepcionálisan remek keretet ad Kanter tanács gyűjteménye (Kanter, 2001), amely alapján ezt a munkát ki lehet terjeszteni. Kanter ajánlásainak lényege, hogy az internettel kapcsolatos feladatokat koncentráljuk a vállalaton belül, de hagyjuk meg a technológia innovatív jellegéből adódó rugalmasságot, ne adminisztráljuk túl a weblapkészítés projektjeit. Készüljünk fel arra, hogy a webes megjelenéssel más típusú lesz a termék- és szolgáltatásértékesítés és a marketingmunka. A költségkontroll, a kompenzációs rendszerek, az erőforrás-felhasználás lényeges eleme a hatékony honlap-működtetésnek, ahol a kormánykerék a vásárló, illetve az internetes látogatók kezében van.

Felhasznált irodalom

Eszes – Bányai (2002): Online Marketing, Műszaki Könyvkiadó
 Kanter (2001): The Ten Deadly Mistakes of Wanna-dots, Harvard Business Review
 Gulati – Garino (2000): Getting the Right Mix of Bricks and Cliks, HBR, May-June, pp. 107-114.
 Kápolnai – Nemeslaki – Pataki (2002): E-Business stratégia fel-sővezetőknek, Aula Könyvkiadó
 Shapiro, Varian (2000): Az információ uralma, Geomédia
 Nemeslaki – Duma – Szántai (2004): E-business üzleti modellek, ADECOM Könyvkiadó

NOSZKAY Erzsébet

ÚJ UTAK, ÚJ MÓDSZERTANI MEGOLDÁSOK A FELSŐOKTATÁSBAN

O & TUMEN, A KOMPETENCIAALAPÚ KÉPZÉS TUDÁSMENEDZSELÉSI MÓDSZERE

A szerző a Szt. István Egyetemen alkalmazott oktatási módszerét mutatja be. A szerző több éves menedzserképzésben szerzett gyakorlata alapján elemzi és prezentálja azt a módszert, amelynek célja minél életszerűbb képzésben részesíteni a hallgatókat.

Napjainkra egyre-másra jelennek meg olyan munkák, kutatási témák, amelyek a hazai felsőoktatás strukturális átalakításának kérdéseivel, lehetséges megoldásaival foglalkoznak (ld. Barakonyi¹, 2004; Dobay, 2002; Kozma, 2004; Kövesi – Herbály – Tóth – Szabó, 2005; Kovács, 1999; Noszkay, 2003; Polányi, 2004; Tímár, 1993 és még sokan mások).

Ez nem csoda, hisz a gyorsuló változások, a felsőoktatástól is megkövetelik az alkalmazkodást. A hazai felsőoktatás változókészletében egyszerre több tényező is jelen van:

- a felsőoktatásban radikális hallgatói létszámnövekedést eredményező igény,
- az EU-konform felsőoktatás, és így a szakmák kölcsönös elismerését biztosító képzési struktúrák, diplomák igénye (ld. pl. a Bolognai, Prágai, Berlini Nyilatkozatokat),
- az információs forradalom, a mind gyorsabban fejlődő és az élet minden területén megjelenő információs technológiák hatásai,
- a különféle globális hatások és az állandó környezeti változások kezelésére felkészítő “életen át tartó” tanulás újszerű követelménye.

Az előbbi változókészletek mögött rejlő kihívások egyenként is jelentékenyek, de együttes hatásuk kezelése a felsőoktatás szemléleti, strukturális és oktatás-módszertani változásai nélkül elképzelhetetlenek.

A strukturális változások megoldására, a bolognai átalakulás érdekében már a hazai felsőoktatás rendszerében történtek intézkedések (pl. elfogadták a felsőoktatási törvényt, kialakultak az alapszakok, napjainkra határozzák meg a mester szakokat stb.).

Mindez azonban önmagában nem elég! Ehhez a felsőoktatási intézmények belső paradigmaváltására is szükség van. Hiszen az, hogy még az egyes oktatási intézményeken belül is nehezen épülnek ki az egyes lépcsőfokok közötti átjárás, átlépés lehetőségei, nem tekinthető véletlennek. A duális rendszerben ugyanis másfajta képzési filozófiára épült a főiskolai, s egészen másra az egyetemi képzés. Az egyetemi képzés általában erős elméleti alappozással indult, majd halad a gyakorlat felé. A főiskola viszont eredendően közelebb állt a gyakorlati felkészítéshez.

A bolognai elvek szerinti lineáris rendszer kiépítése másfajta megközelítést, filozófiát igényel. Egyfelől biztosítania kell az egyes szintek egymásra épülését, továbbá azt, hogy a bármely szint elhagyása esetén a hallgató hasznosítható, piacképes tudás birtokában tehesse azt. Sőt a rendszernek arról is kell gondoskodnia, hogy segítse az értelmiségivé válást, s ennek keretében olyan képességeket is fejlesszen ki a hallgatóban, amely érzékenyvé teszi tudása esetleges elavulásának érzékelésére, és így az életen át tartó tanulás igényére. Továbbá meg kell teremtenie az intézményes keretét a későbbi visszakapcsolódásra, már megszerzett tudások építkező folytatására, felújítására. A lineáris rendszer kiépítése önmagában is hatalmas változást, változtatást jelent. Ez az átalakulás azonban – megítélésem szerint – csakis akkor lehet sikeres és hosszú távon is korszerű, ha az átalakulásban a világtendenciaként is érzékelhető szemléletváltás, illetve a felsőoktatás paradigmaváltását megvalósító oktatás-módszertani fejlesztések is megfelelő hangsúlyt kapnak.

A szemlélet-, az oktatás-módszertani váltás szempontjából két tényezőnek különösen kiemelkedő szerepe van:

- a tömegoktatás kontra elitképzés, a kiválóság, a tehetség előrejutásának dilemmái,
- az információs forradalom hatásai és a felsőoktatással szembeni követelményei.

Az előbbi tényezők szerepei azért is meghatározóak, mert mindkettő máris napi aktualitás. Az egyiket nálunk közvetlenül a felsőoktatást hirtelen előzőnlő hallgatói tömeg hozta felszínre, a másik, pedig egy jó ideje érzékelhető globális hatás, amelyre a választ a nemcsak a hazai, de az európai felsőoktatás sem halogathatja.

A tömegoktatás és/vagy elitképzés

A tömegoktatás – elitképzés dilemmájának kezelése több szempontból is gond. Kétségtelen a hatalmas hallgatói létszámot ellátó tanár számára – a hagyományos oktatási módszerek mellett – a legszűkebb kapacitást az egyénre is fókuszálni képes tehetséggondozás jelenti. Ennek feloldására kézenfekvőnek tűnnek az a javaslat, miszerint jöjjenek létre olyan elitképző egyetemek, amelyek erre világszínvonalú oktató-kutató gárdájuknál fogva érdemesek. Ide bekerülni persze egészen másképpen lehetne, mint a tömegoktatásra predesztinált iskolákba, s a kiváló kvalitású „elit-gyanús” hallgatónak sem kell(ene) végigjárnia a többszintű felsőfokú képzés minden lépcsőjét. Ebben az elképzelésben azonban nem szerepel, hogy mi van (mi lesz, legyen?!) azokkal a hallgatókkal, akikről a különféle lépcsőfokok valamelyikében derül ki, hogy tehetségüknel fogva képesek a különféle oktatási lépcsőfokokon gyorsabban végighaladni, és képességei túlmutatnak az átlagos hallgatónén, tehát minden szempontból megfelelő gondozásra érdemesek. Sőt, ha a kérdést az iskolák oldaláról vetjük fel, még bonyolultabb a helyzet! Amennyiben a felsőoktatásban „beépítetté” válik egy ilyen rendszer – tehát hogy vannak iskolák, amelyek a tehetséggel, az elittel foglalkoznak, míg mások a tömeggel – a tömegoktatást vivő iskolák által alkalmazott oktatási módszerek nem vagy egyre kevésbé lesznek alkalmasak a tehetség felszínre hozására, sőt megeshet, hogy nem is törődnek majd vele.

A tendencia máris érzékelhető:

- a tárgyi (ismereti) elsajátításra „kihegyezett” elmélytetlenedő képzés,
- melynek létformája a gyakorlatok nélküli előadás, és
- tipikus számonkérési módja: a teszt.

Vagyis pontosan mindaz, ami épp az információs forradalom nyomán formálódó tudástársadalom követelményével ellentétes.

Előbbi gondolataimmal természetesen nem azt kívántam jelezni, hogy ne lenne szükség a kiemelkedő tehetségek „elitképzésére”. De feltétlenül jelenti azt, hogy ne alakuljanak ki „leosztott” helyzetek, és ne legyenek olyan „forgalmi dugók”, amelyek a tehetség –

bárhonnan is induljon – előrejutását gátolják. Nyilván az előbbieket is figyelembe véve, mindez feltételezi az alapszakok esetében is, olyan a korszerű oktatási módszerek és technológiák alkalmazását, amelyek megteremtik a tehetség megnyilvánulásának, felszínre kerülésének lehetőségét, és intézményesített kereteket kínálnak az oktatási szintek közti gyorsabb „lépcsőjárásra”.

Az információs kihívások felsőoktatási dilemmái

Összefüggő részleteiben még nem teljes a kép, hogy az információs forradalom nyomán mi mindent kell megváltoztatni és átalakítani a felsőoktatásban, de néhány hatástényező és annak kezelési igénye máris egyértelmű. Így többek közt:

- az információs szupersztrádák kiépülő rendszerei, információ-özöne korlátlan lehetőséget kínál a tanulásra, az ismeretek bővítésére de ez egyúttal
- az ismeretek hihetetlen sebességű elévülését is magában hordozza,
- miközben minden eddiginél jobban megnehezíti az információk valóságának, igaz-hamis mivoltának, valamint értékének helyes megállapítását, illetve az információk relevanciája alapján való eligazodást,
- a valós és virtuális világ megkülönböztetését.

A felsorolt problémák komoly dilemmák elé állítják a felsőoktatást és önmagukban is minőségi megújulást, újszerű módszerek alkalmazásait igénylik. Különösképp sürgető annak a ténye, hogy a felgyorsult világban a tudás tartalma nagyon gyorsan elévül, így a jövő iskolája többé már nem épülhet a hagyományos ismeretátadásra, különösképp az ismeretátadás hagyományos módszereire sem. (Függetlenül attól, hogy éppen a lineáris képzés melyik szintjét vizsgáljuk.)

Napjainkra megállapítható tehát – a különféle tényezők együttes hatásaképp – nemcsak a tanuláshoz való viszony (amely egyre inkább a keleti kultúrák tanulás felfogásához közelít, pl. a kínai nyelvben a tanulás jelentése „állandó tanulmányozás és gyakorlás” (Senge, 1994) változik meg gyökeresen, de az oktatásban, a képzésben alapos paradigmaváltásra is sor kell, hogy kerüljön. Ez a paradigmaváltás jellegzetes új értékeket is megjelenít a képzéseken, meghatározóan a felsőoktatásban.

A felsőoktatás és képzés paradigmaváltozásának aktuális kulcsszavai:

- holisztikus szemlélet és rendszer-kezelés,
- erkölcsi értékek és etikai elvek,
- az ún. rejtett (implicit) tudásra épülő kompetitív előnyök (egyéni, csoport- és szervezeti szinten),
- tudásteremtési értéklánc, tudásmenedzselés.

Természetesen nem véletlen a fenti kulcsszavak megjelenése, hiszen mindegyik a felgyorsuló változá-

sokra való felkészítéssel, illetve a változásokban való helytállással függ össze.

- a) A holisztikus felfogású rendszer-érzékelés és a rendszerösszefüggések felismerése azért vált minden eddiginél fontosabbá, mert az informatikai eszközök és rendszerek alkalmazásaival olyan gyorsan és összetetten zúdulnak rá a változásokészletések a különféle rendszerekre, hogy az érdemi reagálások gyakorlatilag minden esetben rendszerösszefüggéseket érintenek. Miközben számolnunk kell azzal a paradox helyzettel is, hogy a szervezetek elvesztik hagyományos kereteiket, megjelennek a „falak nélküli” (tehát sem a földrajzi távolságot, sem a hagyományos idődimenziót „nem tisztelő”, hálószerűen felépített) szervezetek, vállalatok. Így tehát önmagában az is relatívvá válik, hogy egy aktuális helyzetben mi az, amit rendszerként kell kezelnünk, hol húzódnak meg az aktuális határok, illetve a körülvevő nagyobb rendszerbe hol és hogyan ágyazódnak be. A holisztikus szemlélet és rendszerkezelés lehetővé teszi a rendszerkeretek minden eddiginél rugalmasabb meghatározását (elhatárolását) és kezelését, segít körvonalazni azokat a rendszerkereteket, amelyeken belül egy adott szakma képviselője – szakmai kompetenciái révén – tevékenykedni fog.
- b) Az értékek, erkölcsi- és etikai elvek felértékelődése „iránytű” szerepükkel függ össze. Tehát, hogy irányt szabóan járulnak hozzá az információk dzsungelében való eligazodásban. Az egyén pl. a virtuális világot ne az „igaz és hamis”, a „jó és rossz”, a „hasznos és nem hasznos”, káoszaként élje meg, hanem azt a valós világra visszavetítve, egy mindenképp érzékelhetőnek bizonyuló, az „igaz vagy hamis”, a „jó vagy rossz”, a „hasznos vagy nem hasznos”, mint valós emberi (ha kell szakemberi) döntési helyzet és kezelhető lét megnyilvánulásaképp.
- c) A rejtett vagy implicit tudás előtérbe kerülése nyilván a tárgyi jellegű ismeretek nagyon gyors változásával (elévülésével) is kapcsolatos. Polányi² szerint a kompetitív előnyt gyakorlatilag teljes mértékben a tudás rejtett komponenseiből kell eredeztetni. Ennek elfogadása rendkívüli kihatással lehet a felsőoktatás tradicionális módszereire és rendszereire nézve, hiszen az explicit tudásnál jóval nehezebben „elsajátítható” (megszerezhető) tudás a megelőző időszakokkal szemben minden eddiginél jobban előtérbe helyezi a gyakorlatot, a problémamegoldást, nemcsak a tudás, mint igen összetett típusát, hanem, mint a rejtett tudás elsajátításának lehetséges módját és helyét.
- A tudásteremtési értéklánc, a tudásmenedzselés, leginkább mint az egyéni rejtett tudások (a kompetitív tudás) tudásegysítés módja – a csoportos tudásteremtést szolgáló eszközökkel, módszerekkel – válik a

jövőben nélkülözhetetlenné. Természetesen nemcsak a felsőoktatás elsajátítási folyamataiban, hanem a különféle szervezetekben és vállalatoknál a szervezeti tudásegysítést szolgáló megoldások kapcsán. Hiszen, ahogy az egyén számára is egyre nyilvánvalóbb, hogy versenyképes előnyt számára hosszabb távon – az életem át tartó tanulással – egyre gyarapított tudása biztosíthat, ugyanúgy a különféle szervezetek, vállalatok is egyre fokozódó érdeklődést tanúsítanak az olyan kompetitív előnyök, a hozzáadott érték teremtés, legkorszerűbb lehetőségei iránt, amelyek alapvetően szervezeti tudás fokozásával érhetőek el. Ezért nem véletlen, hogy napjainkban egyre több szó esik termékbe épített tudásról, illetve tanuló szervezetről, a tudás menedzselése kapcsán ún. szakmai közösségekről (Tomka, 2005, tehát olyan tudásintegráló, elemző és kísérletező közösségekről), amelyek a vállalatot úgy tekintik, mint a szervezett tudásegysítés terepét.

O & TUMEN, a kompetenciaalapú felsőoktatási képzés tudásmenedzselési módszere

A továbbiakban több éve folyó, kutatás – fejlesztési, kísérletezési, valamint gyakorlati munkám eredményeképp született (a tanári praxisom során állandóan továbbfejlesztett), a menedzserképzésben alkalmazott, oktatási modellt és módszert, az O&TUMEN³ tudásmenedzselési módszert mutatom be, amely az előbb ismertetett paradigmaváltó tényezőkre épül, illetve a különféle, összetett módszertani megoldásokban valósul meg.

A szóban forgó oktatási modell és módszer kifejlesztésének közvetlen gondolatát az alapképzésre alapított és 1993-ban a SZIE VTI- ben megvalósuló menedzserképzés sajátos dilemmái, illetve a menedzser-életútra való felkészülést szolgáló képzési célkitűzések minél hatékonyabb megvalósulásának módszertani igényei váltották ki. Azonban, ahogy a modellt és módszert az évek során mind inkább különféle kutatásaimmal is kiegészítettem, úgy váltak egyre jobban érzékelhetővé számomra a módszer háttérét képező modell bizonyos mozzanatainak általánosabb és kiterjedtebb (esetleg más képzési területeken is felhasználható, sőt a vállalati gyakorlatban a szakmai közösségek kiépítéséhez hasznosítható) mozzanatai.

A menedzser életútra való felkészítés képzési céljai között meghatározó az, hogy olyan szakmailag és emberileg értékes egyének fejlődését (sőt, ezen belül, leader adottságainak kibontakozását is) szolgálja, akik egyéni tudásukat képesek csapatban is hasznosítani. Hiszen a menedzsment sikere nemcsak az egyes vezetők, menedzserek kvalitásain múlik, hanem azon is, hogy mennyire tudnak csapattá formálódni, mennyire hatékony és elkötelezett az együttműködésük.

Tehát a képzés rendszerének olyan kettős célt kell szolgálnia, amely nemcsak az egyén, az egyéni kvalitások kifejlődéséhez járul hozzá, de felkészít a tudásszergiából eredeztethető versenyképes előnyök „előállításának” módjaira, fortélyaira is. A szóban forgó kettős cél tényezői azonos hangsúlyt kell, hogy kapjanak a képzés során, mivel a menedzselendő dolog sikere nem érhető el, hiába kiválóak az egyes menedzserek, ha közben gyenge a menedzsment, a csapatmunka, de fordítva sem lehet teljes a siker, tehát ha jó a csapat – együttműködés, csak éppen annak tartalma – a hiányzó egyéni kvalitások miatt esélytelen. Az előbbi követelményekkel összefüggésben több oktatás-módszertani dilemma vetődik fel.

Dilemma I.

Mikor tekinthető egy szakember értékesnek, egyáltalán kifejezhető-e az ember értéke?

Elfogadható (a kor kívánalmainak tükrében különös-képp, amikor a tudástársadalom döntő forrásai a szellemi tőkéhez köthetők) Kopátsy közismert meghatározása, miszerint az egyes embernek (sőt a társadalom) szellemi vagyonának értékét a tudás, a tehetség és az erkölcs szorzata mutatja meg. Ebből az alapállásból kiindulva, amit a képzésnek célszerűen adnia kell, az ember értékének, szellemi vagyonának gyarapítása érdekében:

Szakmai ismeret (explicit tárgyi tudás) X problémamegoldó tudás (rejtett, képességalapú, implicit tudás) X értékek.

Az előbbi „képletből” jól érzékelhető, hogy a tudás társadalmában sikeres helyállásra felkészítő felsőoktatásnak (nyilván nem csak a menedzserképzésnek!) minden eddiginél jóval összetettebb feladatot kell megoldania, hiszen a hagyományos tárgyi tudás átadás csak egy, a felkészülést szolgáló komponensek közül.

Dilemma II.

A menedzsernek – mivel ő nem egy-egy szakmai feladat vagy funkció végrehajtója – mindig az egészben (szervezetben, vállalatban), mint rendszerben kell gondolkodnia, dönteni és cselekednie. Mégpedig mindezt a menedzsment, mint csapat összjátékának eredményeképp, a végrehajtás feltételrendszerének megteremtésével a megvalósítást szolgálni.

A kérdés az, hogy miként oldható meg:

- az alapképzés hallgatói számára a vállalati rendszer holisztikus egységként való megélése (élményszerű érzékelése), akik még ilyen rendszerben nem dolgoztak, dolgoznak továbbá
- a szóban forgó rendszerekben előforduló valós menedzsment együttműködési és csapathelyzeteket, esetleges leadership kihívásokat és lehetőségeket, valamint azoknak a szervezetre való hatásait (kedvező és ked-

vezőtlen konzekvenciákat stb.), kockázatait élményszinten megélhessék és realitásként érzékelhessék.

Dilemma III.

Tekintettel arra, hogy a menedzser szakmában azonos jelentősége van az egyéni felkészültségnek és a csoport – kvalitásnak, miként lehet ezeket együttesen úgy fejleszteni, hogy a szóban forgó komponensek ne szakadjanak el túlzottan egymástól, sőt egymással dinamikus egyensúlyba kerülhessenek. (Ez utóbbi jelentőségét az is fokozza, hogy – úgy az egyéni, mint a csoport szintű – rejtett tudás fejlesztésének, növekedésének, saját tapasztalataim szerint is, feltétele az egyes tudástényezők egymásra hatásából eredeztethető dinamikus egyensúly kialakulása.)

Dilemma IV.

Az előbbi dilemmák (I-III.) megoldhatók-e nagycsoportban (az átlagos évfolyam létszám: 70-100 fő), s ha igen, milyen modell szerint és oktatási eszközök, módszerek segítségével?

Lényegében az előbbi kérdésfelvetések alapján kezdődött el a továbbiakban vázolt, O&TUMEN oktatási modell és módszer-együttes kimunkálása, amelynek – a napi oktatási tapasztalatok visszacsatolása és hasznosítása révén – továbbfejlesztésén permanensen dolgozom, illetve bizonyos, integráló menedzsment tantárgyak együttesét, (modulszerűen felépítve) e módszer szerint oktatok a Szent István Egyetem főiskolai szintű menedzserképzésén belül.

A modell alapvetései

A menedzserképzés, mint tudásteremtési folyamat tartalma

- A menedzserképzés tudásteremtési értéklánc lényegi tartalmát és tudáscélját a különféle menedzserkompetenciák és az ehhez tartozó tárgyi- és problémamegoldó tudások, valamint a nélkülözhetetlen menedzser készségek és képességek alkotják.
- A tudásteremtés folyamatában hangsúlyos szerepe van az ún. implicit tudásnak, hiszen az, ami az egyes szervezetek, vállalatok részterületein tevékenykedőknek mint funkció, feladat, teendő jelenik meg, az a menedzserek, vezetők és a tulajdonosok szintjén minden esetben megoldásra váró, integrált, összetett hatású probléma.

Az elsajátítási folyamat struktúrája

- A felgyorsult világban a különféle gazdasági, vezetési és informatikai stb. tudományterületek önmagukban is igen gyorsan változnak, fejlődnek, azonban együttes, szinergikus hatásuk hatványozódik, ha a mindenkor elsajátításra váró ismerettömeget időben

is szemléljük. Így az integráló menedzserkompetenciák háttérét jelentő interdiszciplináris tantárgyak szakmai programját célszerű keretjellegűnek, s meghatározóan a kívánt fejlődési irány és diszciplináris háttér körvonalazására szolgálnak tekinteni.

- A szóban forgó integráló menedzserkompetenciák:
 - a szervezet, vállalkozás létrehozása, alapítása, a cégépítés és életciklus-kezelés, valamint a változásmenedzselés,
 - az irányítás menedzsment rendszereinek (termelésirányítási rendszer, információs rendszer, kontrolling rendszer stb.) létrehozása és működtetése,
 - a különféle szervezeti beavatkozások (pl. szervezetfejlesztés, válságmenedzsment)

háttérének tantárgyi alapú oktatását a blokk (modul) rendszerű (a szervezet teljes életciklusát átfogó) és a vonatkozó problémamegoldó folyamatokban realizálódó és feloldódó tantárgyi mix váltja fel. Így tehát az integráló menedzserkompetenciák kifejlesztéséhez, mint tudáscélhoz tartozó elsajátítási folyamatot a mindenkori legkorszerűbb, rendelkezésre álló tárgyi-jellegű (explicit) ismeretek töltik meg konkrét tartalommal. Azonban – miután ezek az ismeretek az évek során szükségszerűen elavulnak – az elsajátítási folyamat problémakezelési magját, „csontvázát” maga a menedzselendő dolog (szervezet, vállalkozás, vállalat) mint rendszer, illetve a rendszer – jellege szempontjából immanens – elemei, funkciói és struktúrája képezik.

A célzott tudás kifejlesztése, használata és megosztása

Az oktatási modellre épülő módszer tantárgy-együttesének modulja (blokkja) az integráló menedzserkompetenciák kvázi hierarchiájára épül. Ehhez rendeltek hozzá a mindenkori aktuális ismeret-jellegű tudások, problémamegoldó gyakorlatok, egyéni munkák és a tudás-értékkeremtés⁴ szempontjából alapvető – a csoport munkában realizálódó – tudás-szinergiák, tudásmegosztások, csoportértékek és etikai elvek alkalmazásai, valamint különféle szakmai módszerek alkalmazásai.

Az elsajátítási folyamat fokozatai

Kisvállalkozás	Növekedő cég	Érett vállalat
szervezeti funkció – „csírák”	kifejlődő, önállóan megjelenő, szervezeti funkciók	összetett szervezeti funkciók

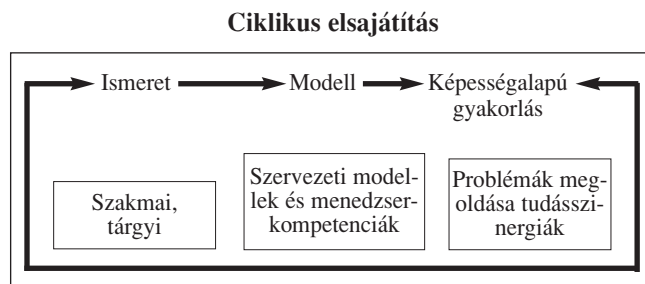
Amint az 1. ábra is érzékelteti, az elsajátítási folyamat első fokozata a differenciálatlan kis szervezet (mikro vállalkozás), amelyen belül valamennyi menedzsment kompetenciát a cég tulajdonosa (tulajdonosai) gyakorol(nak). A mikroszervezetek ekkor még nem strukturáltak a különféle funkciók szerint, működésük nem rendszerjellegű, a megvalósuló együttműködés nem intézményesített. Ugyanakkor a szervezeten belül valamennyi – később önállóan is megjelenő – funkció már létezik, igaz nem a majdani, kifejlett formájában, hanem a vállalkozó (vállalkozók) személye által egyesítetten. Erre az egyszerű, differenciálatlan kis szervezetre épül, és bomlik majd bonyolultabb funkciókra a következő lépcsőfokon (a növekedő szervezetben) az elsajátítás folyamata, hogy kiteljesedjen az érett – profi menedzsmenttel működtetett – önmagát változtatni (profilját, kapacitásait, tudástökéjét stb. transzformálni) képes szervezetben, vállalatban.

A modell alapján alkalmazott tudás elsajátítási és menedzselési módszer-együttes

A módszer lényege: a ciklikus elsajátítás⁵

A tudás társadalma által megkövetelt tanulási filozófia-váltásnak megfelelően: az állandó tanulás és tanulmányozás, gyakorlás, illetve ezeknek a hallgatói elsajátítás üteméhez igazodó ciklikus változtatása az alábbi modell szerint:

2. ábra



A ciklikus elsajátítás lényege tehát, hogy a hallgató által, az aktuálisan elsajátítandó szakmai, tárgyi-jellegű ismeret, mindig az éppen tanulmányozandó, és a problémamegoldó elsajátításhoz nélkülözhetetlen gyakorlat szintjéhez igazodik. Az egészen egyszerű („egysejtű”) vállalkozási szervezeti modelltől és a hozzátartozó vállalkozói kompetenciáktól a bonyolultabb szervezeti rendszerek és menedzsment kompetenciák felé haladva.

1. ábra

A ciklikus elsajátítás fázisa

A szóban forgó ciklikus elsajátítási modellnek – a szervezeti életciklus szintekhez illeszkedően – több, konkrét elsajátítási fázisa van. Így:

- a vállalkozó (alapító) személyéhez tapadó strukturálatlan kis szervezet,
- az építkező, differenciálódó, struktúrákat kialakító és rendszerre fejlődő, növekedésben lévő szervezet,
- az érett szervezet,
- a változó (profitját, kapacitásait, informatikáját és tudástőkéjét stb. transzformálni képes) szervezet,
- a változásra kényszerülő (bajban lévő) szervezet⁶.

A ciklikus elsajátítás alapeleme

A ciklikus elsajátítás alapeleme a differenciálatlan kis szervezet, a mikro vállalkozás. Ezt lényeges külön is kiemelni, mert a menedzser (mi több a leader!) életútja szempontjából elengedhetetlen tapasztalati tudás megapozásában (különösen az alapképzés jellegű felsőoktatási formákban) egyedülálló lehetőségeket kínál. Miért?! A mikro vállalkozás:

- a nappali hallgatók korlátozott lehetőségei mellett is tárgyszerűen (valóságosan létrehozva vagy csak az üzleti terv szintjén) megvalósítható,
- a hallgató egyéni megvalósítási szintjén és folyamatában az élményszerzés közvetlen terepül szolgál,
- elemi (tulajdonosi-menedzselési) beavatkozások kipróbálására, élményszintű megélésére alkalmas,
- az előbbi tényezők teszik lehetővé, hogy kialakulhassanak a hallgatók vállalkozói én-tudatát (és későbbi vezetői- illetve menedzser-tudatának nélkülözhetetlen fundamentumát) képező alaptudás-strukturái és problémamegoldó rutinjai. Mindennek objektív hátterét az képezi, hogy
 - a tárgyi (szakmai, ismeretalapú) tudás és
 - a képességalapú (problémamegoldás, implicit) tudás egyensúlya – oktatási keretek között – ebben a szervezeti közegben, modellben valósítható meg a legteljesebb mértékben és hatékonysággal.

A módszer megvalósítási lépései és gyakorlata

Az elsajátítási és tudásmenedzselési módszer három alappillére épül:

- a szakmai ismeretek hagyományos ismeretsajátítására, s annak „klasszikus” számonkérési módszereire (előadás, tankönyvek, szakirodalom, zárthelyi dolgozatok, teszt-jellegű beszámolások, kollokviumok, szigorlatok stb.),
- a problémamegoldó (implicit) tudás fejlesztését szolgáló különféle konkrét problémamegoldásokra (egyéni és csoport szintekre építetten),
- az elsajátítási és tudásmenedzselési folyamat belső kohéziójához nélkülözhetetlen értékrend és kultúra kialakítására.

Most tekintsük át mindezt kissé részletesebben is.

Hagyományos tudásátadási módszerek

A hagyományos tudásátadás és számonkérés a „klas-

szikus” módszerekre épül. Szerepe nyilvánvaló és rendkívül fontos bármilyen oktatási módszer alkalmazása során, hiszen a szakmai műveltség megszerzésének és elmélyítésének semmivel ki nem váltható, nem pótolható tényezője. Az érdekes inkább az, hogy addig, amíg a teljesen hagyományos oktatási módszerek alkalmazásai kapcsán – kevés kivételtől eltekintve – szinte alig rávehető a hallgatók a kötelező tananyagon túlmutató szakirodalom elolvasására, addig a most bemutatott tudásmenedzselési módszer-együttes problémamegoldó feladatai sikeres megoldása iránti elkötelezettségből fakadóan gyakran fordulnak önként a könyvtári-, és internet szolgáltatásokhoz, és derítenek fel olyan szakirodalmakat, amelyekre nagy eséllyel a kötelező előírások kevésnek bizonyulnának.

A problémamegoldó (implicit) tudás elsajátítását szolgáló módszer blokk

A blokk több szintből épül fel. Alapvető szintjei:

- az egyéni problémamegoldás szintje,
- a csoportos problémamegoldás szintje, amelyen belül további szintek:
 - a mini csoport („sejt”),
 - szakmai csoport,
 - csapat (team).

A csoportos problémamegoldás – amint a későbbiekben látni fogjuk – különféle alszintjeinek alkalmazásaiban, többféle szempont érvényesül. A legmeghatározóbb ezeken belül azonban mindenképpen az, hogy a hallgatók – a gyakorlati életben is tapasztalható – a csoportépítés különféle lehetőségeinek (de ugyanakkor buktatóinak) élményszintű megélésével (nem csak az előadások ismeretalapú meggyőző ereje segítségével), s a megfelelő tapasztalatok levonásával jussanak el oda, hogy pontosan tudják és tudatosan is alkalmazzák, az ütőképes csapat kialakításának különféle fortélyait. S ami mindebben a legfontosabb: ide a saját élményanyagaik segítségével jussanak el⁷, s ne csak azért, mert a tanórákon ezt hallották.

Az egyéni problémamegoldás szintje

A szint alapvető célkitűzése és lényege

- az egyén saját erősségeivel, illetve gyengeségeivel való szembesülés (a valós és reális egyéni- készség- és képességbeli fejlődési irányok önálló meghatározása érdekében),
- a hallgató vállalkozói „én-tudatának” és problémamegoldó „alapkészletének”, rutinjának kialakulása.

Ez a problémamegoldó rutin alapozza meg azt a szakmai biztonságot, amely feltétele:

- a szelektálási képesség kifejlődésének, ami elengedhetetlen annak megítéléséhez, hogy pl. egy programozható vezetői döntés kapcsán mikor mi tekinthető

az ún. kivételnek, tehát vezetői, vagy tulajdonosi beavatkozást igénylő szituációknak,

- a kockázatvállalási képesség kifejlődéséhez (ez utóbbi különösen fontos a nem szokványos problémákkal való szembekerülés és felvállalás során),
- az egyéni szakmai „virtuozitásának” (kreativitásának) kifejlődéséhez.⁸

A szint módszertani összetevői

- a célzott (vállalkozói) készségek és képességek feltárására irányuló önismeret (különböző vállalkozói tesztek, és speciális gyakorlatok, illetve azok háttérét képező elméletek pl. Johari ablak stb. fejlesztése);
- általános – és szakmai készség – és képességfejlesztő gyakorlatok (pl. brain-storming, rövid és egyéni leg zajló órai problémamegoldó gyakorlatok, illetve azok prezentálása stb.);
- az előbbiek mind nagy (kb. 50-100 fős) csoportban zajlanak;
- az egyéni problémamegoldást fejlesztő gyakorlatok és számonkérések (ez utóbbi részeiben és teljességében arra irányul, hogy a vállalkozástan tantárgy keretében teljesen önállóan dolgozzon ki egy üzleti lehetőséget. Végezze el a piackutatását, tervezze meg, készítse el cége komplex üzleti tervét, illetve hajtsa végre a cég alapítását (ha kiegészítő diák tevékenységnek is szánja). Majd a kollokvium (amelyben a hagyományos, tételszerű tantárgyi ismereteket is számon kérjük) során – az üzleti tervre kapott írásbeli bírálat alapján – védje meg azt.

A szint tapasztalata

Az eddigi tapasztalatok egyértelműen azt a megállapítást erősítik, hogy csakis megfelelő:

- önismerettel,
- szakmai problémamegoldó „alaprutin” készlettel rendelkező,
- képesség-jellegű erősségeit tudatosan használni képes egyénekből építhető erős csapat. Az előbbi megállapítás kapcsán szükségszerűnek tartok egy sajátos tapasztalatot külön kiemelni. Ugyanis van egy – számomra az eddigi tapasztalatok alapján még nehezen körvonalazható – minimum „küszöbérték”, amelyet, ha az előbb említett tényezők közül bármelyik is nem ér el, az egyén vonatkozó képességei a csoporton belül nem, vagy alig fejleszthetők. Ellenben gyakran előfordul, több hallgató esetében is, hogy – az előbb említett tényezők közül, akár mindegyik – az első szint után épphogy csak eléri a minimum szintet, viszont a csapatban végzett munka szinergiáinak hatásmechanizmusára a szóban forgó egyéni készségtényezők (tehát az önismeret, az egyéni szakmai problémamegoldó rutin, az erősségek tudatos használata) jelentékenyen javulhatnak, kifejlődhetnek. Vagyis olyan készségek is erősödhetnek a csoportmunka kapcsán, amelyek közvetlenül nem kötődnek a csoport

szakmai tevékenységhez (mint pl. a kommunikációs készség, együttműködési és kooperációs készség, vagy az empátia, esetleg a munka átadásának készségei stb.), viszont ezek nélkül a csoporton belüli szakmai tudásintegrációnak (következésképp az egyén tartós, csoporton belüli munkájának, illetve azon keresztül a személyes elfogadásának) csekély az esélye.

A csoportos problémamegoldás szintje

A mini-csoport („sejt”) szint

Az alszint alapvető célkitűzése és lényege

Alapvető törekvés, hogy a hallgatók – kizárólag a tanult elvek (pl. munkatársak, tulajdonostársak meg-, illetve kiválasztása, munkamegosztás és együttműködés kialakítása stb.) felhasználásával s rájuk bízott alkalmazásaival – élményt, tapasztalati tudást gyűjtsenek a több szereplős feladatok szervezéséről. A mini csoport-építés alapjait tehát az ismeretalapon elsajátított elvek képezik, azonban azok alkalmazása/vagy nem alkalmazása teljes egészében rájuk bízott.

Az alszint módszertani háttere

Az alszint a növekedő szervezet problémáira épül. Tehát, ahogy a napi gyakorlatban is az életképes, növekedésre hajlamos cégek cégépítését és menedzselését kell ellátni. Ennek alapját az előző évben készített és üzleti tervekkel alátámasztott üzleti lehetőségek képezik. Nyilván – ahogy a gyakorlati életben is – nem minden egyes cég (nem minden cég tulajdonosa) alkalmas, hogy már az első esztendő után növekedésnek induljon. Így a növekedésre képes cégek és azok tulajdonosai társulnak (többé-kevésbé tudatos módon alkalmazottakat keresnek) a cégük növekedési programjának kidolgozásához – megítélésük szerint – alkalmas társaikkal. Vagyis az előző tanévben gondosabb vizsgálatoknak alávetett életképesnek bizonyuló üzleti lehetőségeket kimunkáló, üzleti tervek gazdáit csapatvezetőként működve – az általuk legmegfelelőbbnek ítélt elvek alapján – maximum két másik hallgatót kiválaszthat és a velük való kooperáció, és együttműködés keretében készítik el az előző évi üzleti tervre épített komplex növekedési tervet.

Ez utóbbit szintén védeni kell (előzetes írásbeli vélemény alapján), egy egyébként hagyományos szigorlat keretében. Azonban úgy, hogy a védelem csoport szinten történik, s a csoportvezető (a növekedő cég tulajdonosa) felelőssége, hogy valamennyien azonos szinten készüljenek és tudjanak reagálni a dolgozat védelmén feltehtett kérdésekre.

Az alszint tapasztalatai

A legérdekesebb tapasztalat az, hogy hiába tanulták (a különféle vezetési- és menedzsment tantárgyak kap-

csán) a munkatársak, illetve a tulajdonostársak megválasztásának szakmai fogásait, gyakorlatilag a mini csoportok – szinte kivétel nélkül – szimpátia/antipátia alapon épülnek ki. Természetesen a munka végére a megélt élmények relevanciája elég egyértelmű tapasztalati tudást érlel, amelyek summázott megfogalmazása gyakran hangzik el a következő alszint beindítását megelőző megbeszéléseken:

“... Nem biztos, hogy az lesz a legjobb társad a munkában, aki a legkellemesebb a szórakozásban, a szabadidő eltöltésében.”

A szakmai csoportok alszintje

Alszint alapvető célkitűzése és lényege

Az alszint alapvető célkitűzése, hogy a hallgatók élményszinten is megélik, hogy hogyan lehet egy szakmailag igen kemény és nehéz feladatra szisztematikusan felkészülni, hogyan kell pl. a megfelelő szakértelmet megszólítani, egy szakmai csoporton belüli együttműködést tartósan fenntartani, a kölcsönös felelősségtudatot kialakítani (leaderként is működni). Vagy pl. miként lehet egy újszerű problémára, kihívásra szakmailag is sikeresen rákészülni (pl. mit érdemes elolvasni, hol és hogyan kell megfelelő plusz ismeretekre szert tenni stb.).

A hallgatói csoportépítés módszerei:

- az előző alszint vonatkozó tapasztalatainak hasznosítása,
- a tanult vezetési- és menedzselési elvek és módszerek (még mindig nem túl konzekvens) hasznosítása,
- csapatépítés- tudásszergia figyelembevételével (pl. ekkor már jellemzően a csoportok nem az éppen aktuális feladatra „alkalmilag” építik ki magukat, hanem az első szakmai feladat előtt, mégpedig jellemzően úgy, hogy többé – kevésbé tudatosan szólítják meg és vonják be – a különféle szakértelemben tapasztalt erősségeik alapján egymást – a formálódó szakértői csoportba. Így pl. ügyelnek arra, hogy a csoporton belül képviselve legyen a pénzügyi, számviteli, humánmenedzselési, vállalatdiagnosztikai, logisztikai stb. tudás, a vonatkozó erősségekkel bíró hallgatótársak, hogy a csoport szintű szakértelem lehetőleg olyan komplex legyen, mint a későbbiekben rájuk váró, megoldandó problémák).
- a szakmai csoport tagjainak egymást választó szempontjai:
 - szakmai erősségek és gyengeségek,
 - készségek, képességek (pl. prezentációs, kommunikációs, kockázatvállalási stb.),
 - különféle értékek (pl. megbízhatóság, felelősségtudat, a csoport iránti lojalitás stb.).

Az alszint módszertani háttere

Az alszint az érett szervezet változási igényeinek mérlegelésére, különféle változásainak megtervezésére és a

szervezet transzformációs folyamatának esetpéldáin végigvitt levezésnylésére, a szervezet diagnosztizálása, a bajbajutó cégek fordulatot hozó válságmenedzselési problémáira, problémamegoldásaira épül.

Meghatározó módszertani tényezők:

- esetpéldák,
- szituációs játékok,
- prezentációs gyakorlatok.

A különféle, változatos módszerek (esetpéldák stb.) segítségével gyakorolt komplex vállalati problémamegoldások végkifejlete a csoportos vizsga, ahol egy-egy válságba került vállalat diagnosztizálása és a fordulatot hozó válságmenedzselési teendők, reorganizációs programjának kidolgozása a megoldandó probléma.

Ekkor már nincs önálló ismeretalapú beszámolás (erre a különböző évközi részszámokérések hivatottak), illetve, a problémamegoldás részeként jelentkezik, mégpedig úgy, hogy a szakértői csoportnak minden megállapítását és intézkedési döntését szakmailag (elméleti háttér kifejtésével) indokolnia kell.

Az alszint tapasztalatai

Figyelemre méltó tapasztalat, a hallgatók csoportépítésre irányuló magatartásában jól tetten érhető tudatosság. Különösképp fontos mozzanatok:

- A megfelelő időben elkezdett csoportépítés és a különféle szakmai és egyéb szempontokat érvényesítő kölcsönös kiválasztási folyamat.
- A belső szakértelem – szinergikus hatásokkal számoló – fejlesztése, a külső szakértelem (szakirodalom, esetleg szakmai előadások, vállalati szakemberek tapasztalatainak feldolgozása stb.) integrációjával.
- A kialakuló csoportok elkötelezettségét kiváltó belső törekvések (pl. aki rendszeresen nem vesz részt egy adott csoport munkájában, nem esélyes arra, hogy szóban forgó csoporttal vizsgálhasson).
- „Üzleti titkok” (pl. egy-egy problémamegoldást szolgáló „csoport-fejlesztésű” saját módszerek stb.) megjelenése.
- A csoporttudatosság fokozódásával mind fontosabb felismerések csoport szintű konkrét megfogalmazásai is megszületnek. A legjelentősebb felismerés (amelynek tapasztalati háttere az, hogy sok esetben nem az egyenként szakmailag legerősebb hallgatói csoport a leghatékonyabb a különféle szakmai problémák megoldása kapcsán): az igazán ütőképes szakmai csoport összeállításának valamilyen emberi, pszichológiai követelményének is lennie kell⁹.

A team (csapat) alszintje

Az alszint alapvető célkitűzése és lényege

Az alszint alapvető célkitűzése, hogy az utolsó éves hallgatók tanulmányaik legvégére eljutva megtapasztalhassák – immár a saját eddigi csoportmunka kísérleteik

tanulságai alapján is – hogy miként lehet, a személyiségtípust is figyelembe vevő módszerek segítségével, igazán hatékony csapatot kiépíteni.

Továbbá cél az is, hogy megtapasztalják mekkora és milyen felelősség a csapat teljesítményét fokozó „csapatjátékossá” válni, valamint egy sikerre törekvő csapat felállításán munkálkodni, illetve abban részt venni.

Az alszint módszertani háttere

Az alszint csapatépítési háttérének lényegét a hatékony vezetői teamek kiépítéséhez a gyakorlati életben is gyakran használt és bevált Belbin – féle módszert alkalmazzuk, az alábbiak szerint:

- A hallgatók a Belbin – féle kérdőív segítségével az egyes team – szerepek szempontjából értékeli önmagukat. Így a kérdőív segítségével szembesülhetnek, hogy milyen az, az elsődleges team – szerep, amelynek betöltésére – a jelölt – személyiségjegyei alapján leginkább alkalmas (ez utóbbi, továbbá a szakmai csoportokban végzett és kipróbált szakmai erősségei alapján fog „pályázni” az általa megcélzott csapatba).
- A Belbin – féle kérdőív alapján az ún. Elnök szerepre (az oktatási módszer szerint a vezérigazgatói szerepre) alkalmas hallgatók felhatalmazást kapnak arra, hogy létrehozzák vállalataikat.

Ez a felhatalmazás a következő hatáskörrel és felelősséggel jár:

- A létrehozandó vállalat eset-példa háttérének biztosítása (vagyis annak megszervezése, hogy egy olyan valóságos cég álljon a team rendelkezésére, amely esetpéldaként való feldolgozása lehetséges).
- Az általa vezetett csapatot (mind az esetpéldában feldolgozott cég menedzsmentjét és tanácsadóit) pályázat útján építse fel (természetesen immár a csapatépítés Belbin – féle szabályait is felhasználva. Így, tehát, a pályázók, nemcsak mint „szakemberek” pályáznak, de fontos szempontként érvényesíti a „vezérigazgató” azt is, hogy a kiépítendő csapat teljesége és jó együttműködése érdekében valamennyi kulcsszerep¹⁰ a teamben betöltődjön).
- A csapat szakmai felkészülését több különféle technika és módszer szolgálja. Így:
 - gyakorlási lehetőséget biztosító vállalati esetpéldák megoldása,
 - az előző év(ek) nyilvános vizsgáin szereplő csapatokról készült videofelvételek megtekintése, feldolgozása és tanulságainak levonása – különös tekintettel a kimagasló –, illetve az átlagon alul teljesítő csapatok szereplésére,
 - az ún. „blitz-party”, amelyek lényege a hagyományos tanórába hirtelen (a hallgatók által nem várt módon és időben) beiktatott rövid – hallgatói

prezentáció igényével egybekötött – problémamegoldó gyakorlat tanári bevetése.

Az alszint tapasztalatai

Ez az alszint az ismertetett elsajátítási és tudásmenedzselési módszer „koronája”. Jelentőségét nemcsak az adja, hogy ez idő tájt (a mintatanterv szerinti 6 szemeszterre) már olyan mértékű a hallgatók csoportmunkában végzett problémamegoldó tapasztalata, hogy észrevételeikkel, a hatékonyabb tudás szinergiát szolgáló megoldásaikkal sokszor még a módszer hozzáadott értékéhez is hozzájárulnak, de az is, hogy az elsajátítási folyamatot un. nyilvános vizsga zárja le. A nyilvános vizsga jelentékeny kihívás és lehetőség is egyben a hallgatók számára, valódi megmérettetés. A nyilvános vizsgán ugyanis nemcsak az a tét, hogy az egyes csapatok milyen jegyet kapnak, de előfordul az is, hogy a meghívott vállalati szakemberek a vizsgán néznek ki maguknak potenciális munkatársakat. Ez, a mindenki számára előnyös lehetőség, sajtóságos dinamikát és szintet visz az egyébként sem hagyományos vizsgáztatás módszerébe, s ugyanakkor fokozza a csapatok életszerű és igényes felkészülését, a csapatok elkötelezettségét a vállalati (csapat) célok minőségi teljesítése érdekében.

Összefoglalva a legfontosabb tapasztalatokat:

- ha valódi csapatteljesítményt szeretnénk, ahhoz valódi tét is kell,
- a megfelelően felépített és tudatosan megtervezett, együttműködő csapatok – egy bizonyos munkában eltöltött idő után – a szakmai közösségek (Tomka, 2005) meghatározó jellegzetességeit produkálják (tehát anélkül, hogy ehhez különösebb magyarázatokat, külső ismereteket kapnának – élményszintű tapasztalataik integrálásával – fokozatosan megvalósítják),
- a problémamegoldás élményszintű elsajátítási folyamata kiválóan alkalmas az egyébként ismeretlapon nehezen elsajátítható értékek közvetítésére és a személyiségbe integrálására (pl. a mindig „nyertes” egyén is lehet vesztes, ha a csapata ellen, vagy a csapata dacára teljesít – a csapatban rejlő érték – élmény megtapasztalásával stb.),
- a csoporton belül megvalósuló tudásszinergia nemcsak arra alkalmas, hogy az egyes hallgató évek alatt megszerzett tudását más hallgatókkal megossza, de ami ilyen – a korosztálynál és viszonylag csekély tapasztalatoknál fogva – csoportok esetében meglepő, arra is, hogy új információk, új (az előző szemeszterekben nem tanult) problémamegoldó tudások is szülessenek, s ami a legfontosabb, kerüljenek megosztásra az adott csoport(ok) szintjén.

Értékek és a tudás elsajátítás kultúrájának kialakítása

Az O&TUMEN sajátítási és tudásmenedzselési

módszer – tapasztalataim szerint – nem is lehetne működtethető, ha a szűkebb szakmai elsajátítási folyamatok mellett nem gondoskodnánk ennek a másfajta elsajátításnak megfelelő kultúra kialakításáról, s nem lenne kialakítható az a – közös megegyezés alapján létrejövő – értékrend, amely minden sikeres együttműködés „játékszabályainak” fundamentális alapja. A tudás elsajátítás kultúrájának kialakítása hasonlatos a szervezeti kultúra kialakításnak menetéhez, módszertani lépései is több-kevésbé megegyeznek vele.

Alapvető mozzanatai:

Az elsajátítási és tudásmenedzselési folyamat tanítási céljának (a „küldetésnek”) meghatározása

A tanulási cél természetesen a tudásmenedzselési folyamat kezdetén meghatározóan a tanári tanítási célokat jelenheti. Hiszen ekkor még a hallgatók többsége számára – akik jórészt teljesen hagyományos ismeretátadási rendszerre épített középiskolából érkeznek – idegen és nehezen értelmezhető a különbség az ismeretalapú és a problémamegoldó tudás között. Először is tehát a kellő értelmezésével, s a tanári hitvallással találkoznak, de olyan keretek között, hogy már a kezdetektől sajátjukként is megfogalmazódik a szóban forgó misszió. Mégpedig úgy és azáltal, hogy valódi kérdésként és döntési helyzetként kerül a teljes évfolyam elé az, hogy vállalják-e, a sokkal több munkával és sajtóságos munkamódszerek elsajátításával járó tanulási és tudásmenedzselési folyamatot, vagy a hagyományos elsajátítási módszerek mellett voksolnak.¹¹ Természetesen emellé a kérdésfelvetés mellé nemcsak a kockázatok, teherviselések, vállalása, de az eredmények (a potenciális munkaerő versenyképes előnyeit jelentő, a folyamat végére megszerezhető készségek, képességek, problémamegoldó tudástényezők) is felsorakoztathatók.

Az értékrend kialakítása

Az elsajátítási módszer által kívánatos kultúra kialakításában jelentékeny szerepe van annak az értékrendnek, amelyeket az elsajátítási folyamat kezdetén, a küldetés megfogalmazása után az adott évfolyammal együttesen (közös megegyezéssel) alakítunk ki. Ezek az értékek:

- a tanulással és elsajátítással,
- az információhasználattal, megosztással és a csoport-együttműködéssel (a csoporttagok kölcsönös segítése a felkészülésben, a szolidaritás stb.),
- a teljesítmény értékelésével, a vállalkozói, illetve menedzserszakma – a gyakorlati életben is kívánatos – értékeivel (hozzáadott érték növelő képesség, kreativitás, etikus magatartás, környezet-tudatosság, csapatszellem stb.) kapcsolatosak.

Szabályok

A kultúra részeként közmegegyezésen alapuló szabályokra, az együttműködést formáló megoldásokra (a tanár és diák között létrejövő „kvázi” szerződésekre) is szükség van. Ezeknek a szabályoknak jelentékeny része a teljesítmény megítélésével kapcsolatosak. Néhányat – a teljesség igénye nélkül – példaként megemlítve:

- Jeles eredményt csak az az egyén (ha éppen a munka az egyéni szintjénél tartunk), vagy csak az a csoport kaphat, aki (amely) nem csupán az elméleti kérdésekben jártas, de a problémamegoldása is kiváló. (Pl. hiába tudja valaki elméletben milyen a jó vállalkozó, ha üzleti terve gyenge vagy azt védeni nem tudja, vagy hiába tudja a csoport, hogy milyen módon kell egy válságban lévő céget gyorsan diagnosztizálni, ha a vizsgán kapott esetpélda-cég betegségeit, válságtényezőit nem tudja, vagy nem teljesen tudja beazonosítani stb.)
- A csapatban zajló problémamegoldó vizsgákon a csapat együttes eredménye a mérvadó, mégpedig úgy, hogy menetközben bármikor kontrollálható az egyenletes teljesítmény. Így tehát a csapat – a belső megegyezésen alapuló szereplésén belül – a tanári kérdéseknek is helye van, mégpedig a hallgatók szempontjából véletlenszerűen és egy-egy csoporttaghoz, mint egyénhez címzetten). Ez azt jelenti, hogy a csoport általános érdeke az egyénként is egyenletes tudás és felkészítés, az egymást segítő tudásmegosztás a felkészülés során. Ez konkrétan azt jelenti, hogy nem juthat egyénileg (csapata ellenében!) senki jobb eredményhez. (Vagyis, ha a csapat átlagos teljesítménye közepes, az egyén sem kaphat jelest!) Tehát a legjobb képességű hallgatóknak szembesülniük kell azzal, ami az életben mindennapos, hogy hiába kiváló vezető és szakember valaki egymagában, ha a cég menedzsmentje, mint csapat gyenge, a cég sem sikeres. Tehát a tehetség, a jó képesség nemcsak lehetőségekkel, de felelősséggel és kötelezettséggel is járó dolog.
- A csoportok, illetve a csapatok megfelelő autonómiával bírnak (döntési kompetenciáik a csapat életben tartására, tagjaira, a munkamegosztásra, az alkalmazott módszerek kiválasztására stb. terjednek ki).
- Miután a csapat „felállt”, nem lehet kiszállni. Ha valaki (valakik) rendre cserbenhagyják csapatukat (nem jelennek meg, illetve kivonják magukat a munkából stb.) a tanárnak joga van a teljes csapatot negligálni. (Ez utóbbi veszélye komoly felelősséget ró, valamennyi, a csapatban dolgozó egyénre.)

Mítoszok

Mint minden szervezeti kultúrában, itt is nagy jelentősége és segítő, összetartó szerepe van a különféle

mítoszoknak. Az egyiket, amely elég erősen és tartósan fennmaradva él (sőt működik!) feltétlenül érdemes megemlíteni: „Mi (értsd alatta az aktuális évfolyam), feltétlenül jobbak leszünk a nyilvános vizsgán, mint az előtünk végzettek.”

Az elsajátítási kultúra háttérében működő tanulási cél, mint stratégia, illetve stratégiai terv

Figyelemre méltó a sajátos stratégia, stratégiai tervezés szerepe is. Ez valódi távlatokat, s ennek megfelelő hangsúlyt is kap (tekintve, hogy a hallgatók több évet együtt töltenek). A stratégia, a kívánatos tudatossággal kezelve, a következő részstratégiákra bontott:

- az első év az egyéni problémamegoldó tudás, és a későbbi csoportos problémamegoldás megalapozó éve,
- a második év az „élmények” és „tapasztalatok” gyűjtésének éve,
- a harmadik év a működő szervezeti (tudásintegrálási) kultúra kialakulása és a „professzionálódó” csapatok építése.

Összefoglalás

Amikor elszántam magam, hogy a hosszú évek kísérletezései és alkalmazásai során kikristályosodó, az O&TUMEN névvel fémjelzett elsajátítási- és tudásmenedzselési módszeremről írjak, tapasztalataimat megosszam, még nem gondoltam, hogy ennyire nehéz lesz a dolgom. Ugyanis az a helyzet, hogy a módszer egy olyan problémamegoldás, amelyben az évek hosszú során gyűjtött vállalati, menedzsment-tanácsadói és oktatói, kutatói tapasztalataimat integráltam, vagyis mindazt, amiben jelentékeny hányad a saját, ún. implicit (rejtett) tudás. A tudásnak ezt a részét gyakran nehéz konkrét szakba önteni, mint azokat, amelyek szívesebben engedelmeskednek a kikristályosodott elméleteknek és azokat felépítő explicit kategóriáknak. A módszer ismertetése kapcsán így sokszor csak annak ismertetésére szorítkozhattam, ahogy a tényleges „csinálás” történik, amely viszont, ezáltal néha számomra túl leegyszerűsítőnek, máskor túl bonyolultnak hatott. Ezért megértést remélek mindazoktól, akik elismerik a gyakorlatot (így a problémamegoldást is), mint a tudás rejtett és sokatmondó típusát és így talán megértik azt is, hogy miért éreztem aktuálisnak, hogy vonatkozó tapasztalataimat megosszam, s akár hozzászólások, akár viták, akár más, egyéb megnyilvánulások remélt megismerésével tovább gazdagíthatom.

Felhasznált irodalom

- Barakonyi Károly* (1996): Felsőoktatási felvételi politika: prioritások, módszerek I.-II. Magyar Felsőoktatás, 1996/ 7, illetve 8. száma
- Barakonyi Károly* (2000): A hazai felsőoktatás menedzsmentjének korszerűsítése Educatio, 2000/1.

- Barakonyi Károly* (2001): Stratégiai irányváltás: a felsőoktatási szakstruktúra átalakítása Vezetéstudomány, 2001/7-8.
- Barakonyi Károly* (2004/a) : Rendszerváltás a felsőoktatásban – Bologna folyamat, modernizáció Akadémiai Kiadó, Budapest
- Barakonyi Károly* (2004/b): Egyetem rangsorolása, teljesítményük értékelése. Vezetéstudomány 2004/6. száma
- Belbin, M.* (2000): A team, avagy az együttműködő csoport SHL Kiadó, Budapest
- Dobay Péter* (2002): Egyetem, régió, üzleti közösség: az informatikai képzés környezete. GIKOF Journal 2002 augusztus, I. évf. 1.szám
- Kozma Tamás* (2004): Kié az egyetem? Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest
- Kovács Ilma* (1999): Nyitott kérdések – Franciaországi példákkal. Nyitott Szakképzési Közalapítvány, Budapest
- Kövesi János – Herbály-Tóth Zsuzsa –Szabó Tibor* (2005): Piacgazdasági megközelítések az állami egyetem modernizációjában. „Tudásalapú társadalom –Tudásteremtés –Tudástranszfer” V. Nemzetközi Konferencia Konferencia Kötet, Miskolci Egyetem GTK, Miskolc – Lillafüred 2005. május 11-12.
- Noszky Erzsébet* (2003): A felsőoktatási intézmények tudásközpont- és tartalomszolgáltató szerepei az E-társadalom kiépítésének szolgálatában. 2003. október 15-17. VIII. Országos (Centenárium) Neumann Kongresszus Kötet
- Polányi Mihály* (1994): Személyes tudás I.-II. Atlantisz, Budapest
- Polonyi István* (2004): Patyomkin finanszírozás – hogyan tovább a felsőoktatás finanszírozásával Felsőoktatási Kutatóintézet, Kutatás Közben periodika 2004/262 száma.
- Schreinemakers, Jos* (1998): Presentation materials on knowledge management and on Knowledge, Value Chain
- Senge, P. M.* (1998): Az 5. alapelv HVG Kiadó, Budapest
- Tímár János* (1993): A felsőoktatás fejlesztésének lehetőségei és kulcsai. Magyar Tudomány 1993/7 száma
- Tomka János* (2005): A szakmai közösségek (Communities of Practice) hozzájárulása a szervezeti együttműködés fejlesztéséhez PhD értekezés, Kézirat

Lábjegyzetek

- ¹ A legismertebb szerző ebben a témában Barakonyi Károly, aki az 1990-es évek második fele óta rendszeresen foglalkozik e témával. (Vonatkozó munkássága nyomán számos folyóirat cikk (Barakonyi, 1996/a, b; 2000; 2001; 2004/a, b; könyv 2004 jelent meg.)
- ² Mint az köztudott az ún. explicit tudás olyan formalizált ismeretek halmaza, amelyek jól formalizálhatók és viszonylag könnyen átadhatók az egyén számára, ellenben az ún. rejtett, vagy implicit tudás a szubjektív szakértelmet, az innovációt és kreativitást, szellemi meglátást, a „mit” és a „hogyan” problémamegoldó módszertani ismereteit, a hozzáértést és az „új” tudás termelésének képességét jelenti. (Polányi, 1994)
- ³ A módszer neve az oktatásban alkalmazott tudásmenedzselésre utal. Ugyanakkor nagyon érdekes, hogy a módszer iránt egyre gyakrabban érdeklődnek olyan vállalatok, amelyek elkezdtek foglalkozni a tudásmenedzsmenttel (ugyanis az O&TUMEN módszer jól adaptálható a piaci viszonyok között működő szervezetekre is) és módszertanilag is szeretnék támogatni a cégen belüli szakmai közösségek létrejöttét.
- ⁴ A tudásteremtési értéklánc Weggeman-féle modellje (Schreinemakers, 1998) hat fokozatot különböztet meg:
1. a célok szerint szükséges tudás meghatározása,
 2. a rendelkezésre álló és elérhető tudás,
 3. a szükséges tudás kifejlesztése,
 4. a tudás megosztása,
 5. a tudás használata és alkalmazása,
 6. értékelés.
- ⁵ Amint a különféle lépcsőfokok egymásutániságából is jól érzékelhető az értékláncban, a csoporton belül zajló tudásmegosztásnak a szükséges tudás kifejlesztésével azonos jelentősége van.
- ⁶ A szóban forgó elsajátítási fázisok az alábbi tantárgyakban manifesztálódnak:
- vállalkozástan

- vállalatgazdaságtan
- változás- és válságmenedzsment
- gazdasági informatika.

⁷ Nagyon érdekes, hogy megjelentek az első olyan diplomamunkák, amelyek úgy szólnak a csapatépítés elméletéről, gyakorlatáról, hogy abban nemcsak a különféle szaktekintélyek tapasztalatai, hanem a diplomázó hallgató, mint teamvezető, leadership tapasztalatai is fellelhetők.

⁸ A helyzet hasonlatos ahhoz, ami a művészetekben, sportban stb. közismert, hogy a komolyabb teljesítményhez, vagy virtuóz művészeti produkcióhoz nélkülözhetetlen a napi rutinyakorlat, edzés.

⁹ Ez a többé-kevésbé tudatos megfogalmazása annak, hogy a csoport nem azonos a csapattal, tulajdonképp mintegy igény szinten is előkészíti a következő alszint belépését és alkalmazását.

¹⁰ A jelen oktatási és tudásmenedzselési módszer ismertetése kapcsán anélkül, hogy M. Belbin (2000) által kutatott és kidolgozott csapatépítés módszerének részleteibe belemélyednék, kiemelném, hogy a hatékonyan együttműködő csapatok általa azonosított nyolc jellegzetes személyiség típusáról van szó. Vagyis arról, hogy van néhány olyan szerep, amelyek betöltésére feltétlenül szükség van, ha azt szeretnénk a csapatunk igazán jó teljesítményeket érjen el.

¹¹ Mindamellet, hogy a választás, mint lehetőség teljesen szabad (semmilyen vonatkozásban nem erőltetett) még egyszer sem kellett olyan helyzettel szembesülni, amelyben a hallgatói többség ne köteleződött volna el a módszer iránt. Ez utóbbi természetesen nem azt jelenti, hogy menet közben nincsenek megingások, kételkedések, esetleg átmenetileg vagy véglegesen „kiszállók”.

KÖNYVISMERTETÉSEK

Rózsa György

Magyar elsők

Budapest, Kossuth Kiadó, 2006

Igen tanulságos és sok érdekes-séggel is szolgáló összeállítást adott közre a Kossuth Kiadó: magyar honi úttörők és újításaik díszszemléjét, válogatott honi innovációk sokszínű, képes katalógusát.

Az innováció a potenciális befogadó környezetben újnak számító dolognak – jelesül terméknek, szolgáltatásnak, termelési eljárásnak, kereskedelem- vagy értékesítésszervezési technikának, termelési vagy piaci szervezetnek stb – a helyi gyakorlatba történő sikeres bevezetése és elfogadtatása. Ebből a nézőpontból ez a színes érdekes kötet nagy része a legkülönfélébb területeken megvalósult magyar innovációk seregszemléje. Természetesen csak válogatás azokból, de több nem is lehetne, teljes képet adni lehetetlen lenne. Voltaképpen nem is mindig található általános érvényű és objektíven megítélhető kritérium arra, hogy mi tekinthető valódi újításnak, olyan teljesítménynek, amelyben első lehet lenni, vagy érdem elsőnek lenni – hová soroljuk pl., hogy kik voltak az első ismert kémek a magyar történelemben, vagy ki volt az első szépségkirálynő. Így mindenképpen csak önkényes döntést lehet hozni arról, hogy a kisebb jelentőségű dolgok felé meddig tágítjuk a kört, és egyáltalán minek alapján mérhető a jelentőség. A teljesség ezért elvileg sem érhető el. Ismeretterjesztőnek szánt könyvnél pedig, amelynek rendeltetése, hogy az emberek minél szélesebb köréhez jusson el, fontos szempont, hogy az ne riassa el túlméretezett terjedelmével az amúgy is hajszolt

olvasót, és hogy a méreteiben is kellemes, jól kezelhető legyen.

Erről a válogatásról méltán mondható, hogy jól sikerült. Eleendősen széles körű és gazdag, hogy igazán érdekes legyen, és csupa olyan „első” mutat meg, akit, illetve amelyet mindenki értékeseznek, de legalább is megismerésre méltóan érdekesnek talál.

Benne kereken félszáz honi újdonság, „első” tárul elénk, az élet legkülönözőbb területeiről, a honfoglalás korától napjainkig, végig a magyar történelmen. Egy kisebb hányadukat ugyan nem neveznénk innovációnak, de akit érdekel a honi élet fejlődése, így pl. új intézmények, szerepkörök megjelenése, az minden bizonnyal ezekkel is szívesen ismerkedik.

Az embert persze, ha soha nem is hallott innovációról, vagy hidegen hagyják az ilyen témák, mindig érdekli, hogy a számunkra megszokott dolgok voltaképpen mióta is részei a hétköznapi életnek, a kis- vagy nagybetűs életnek, s hogyan is születtek meg. Íme ötvenük színrelépése ezek közül. Gárdos Péter, a magyar elsőkről szóló, ma is műsorban lévő TV-sorozat művészeti vezetője előszavában itt úgy mondja, hogy minden népben él a természetes kíváncsiság: honnan jött, melyek a gyökerei. E könyv – akárcsak nyilvánvalóan a TV-sorozat is – ezt a kíváncsiságot igyekszik kielégíteni. Tegyük hozzá: valóban színvonalasan, a dicsőre méltó ismeretterjesztés igényességével, gazdag, szép képanyaggal, és okos, ugyanakkor kellemes stílusú ismeretésekkel. A maga nemében e kötet szinte mindegyik írása a honi kultúrtörténet remek kis gyöngyszeme.

Jancsó Miklós a kötetet bevezető ajánlásában a gyermekkorára visszatekintve mondja, hogy „arra voltunk büszkék, hogy magyar találta fel a dinamót, a gyufát, a szó-

davizet. Meg még mennyi mindent.” A honi értékek iránti ez a fajta érzékenység, azok megbecsülése ma is hasznunkra válna, sőt a mai értékválságos időkben nagyon is. Segít az önbecsülésben, márpedig senki sem tiszteli igazán azt, akiről nem érződik erőteljesen, hogy becsüli magát, és ehhez meg is van minden alapja. Túl azon, hogy igen jó kultúrtörténeti olvasmány, ehhez az alaphoz kínál értékes építőköveket ez az összeállítás.

Osman Péter

Koncz Katalin

KARRIER-MENEDZSMENT

Aula Könyvkiadó, 2004

A „Karriermenedzsment” című könyv a nemzetközi szakirodalomban még csak nyomokban jelen lévő újszemponthú személyügyi/emberi erőforrás menedzsment ismeretanyagot bocsát az olvasók rendelkezésére. Gondolatrendszerének középpontjában a karriergondozás (a munkahelyi életpálya gondozás) áll, e köré szervezi a személyügyi tevékenység/emberi erőforrás menedzsment funkciórendszerét. A felfogás aktualitását mi sem bizonyítja jobban, minthogy napjaink globalizált gazdaságában, információs társadalmában a tudástőke a szervezeti vagyoni nagy és növekvő részét teszi ki. E tudástőke hordozóinak beszerzése, megtartása elkötelezettségének megnyerése és fejlesztése a szervezet alapvető érdeke, aminek fő eszköze karrier igényének, fejlődési szükségletének a kielégítése. Ezzel a jelenséggel szembetalálkozva, az emberi erőforrás menedzsment váltani

kényszerül, a személyügyi funkciók karrierközpontú átrendeződése következik be.

A könyv alap gondolata szerint a szervezeti karriergondozás funkciója az üzleti sikert leginkább biztosító munkaerő számára megfelelő munkahelyi életpálya (karrier: pozicionális és szakmai előmenetel) biztosítása e munkaerő megszerzése, megtartása, motiválása és fejlesztése céljából. A fejlett piacgazdaság nagy szervezeteinek személyügyi tevékenysége alátámasztja ennek a szemléletváltásnak az igényét. Ezekben a szervezetekben a fejlődési lehetőség biztosítása a személyügyi tevékenység vezérelvévé, a kulcsfontosságú alkalmazottak megtartásának fő eszközévé, a legfontosabb motivációs erővé nőtte ki magát.

A Szerző a karriert az egyéni életpálya történéseiként értelmezi, a teljes életút, vagy adott életszakasz munkával kapcsolatos eseményeként fogja fel. A karriergondozási rendszert kettős nézőpontból közelíti: vertikális és horizontális metszetben írja le. Vertikális felépítésben a karriergondozás minden elemét a célkitűzés, a végrehajtás, a visszacsatolás és az értékelés folyamataként ismerteti. Horizontálisan a munkaerő szervezeten belüli életpályáját követi, a belépéstől a kilépésig tartó folyamatot kíséri nyomon.

A Szerző érdeme a rendszer szemlélet érvényesítése. Ennek értelmében a karriergondozási/személyügyi funkciók egymással szorosán összefüggnek, a rendszerbe

csak az összefüggések és kölcsönhatások ismeretében, a rendszer működési sajátosságainak figyelembe vételével lehet beavatkozni. A rendszerszemlélet érvényesítésének másik metszeteként a külső és a belső szervezeti tényezők kölcsönhatására épít. A külső környezeti tényezők között megkülönböztetett szerepet szán a globalizáció feltételrendszerének és az európai uniós követelményeknek. A könyv szemléleti alapállásának további említésre méltó elemei a szervezeti igények és az egyéni igények összehangolásának követelménye, a rövid és a hosszú táv összhangjának igénye, az előnyök és a hátrányok mindenkor mérlegelése a költség-haszon elv és más értékelési szempontok érvényesítésével.

Az elmélet és a gyakorlat kényes egyensúlyának megteremtésére a Szerző nagy gondot fordít. Rendelkezésre bocsátja azt a háttértudást, amely a legváltozatosabb formákban megjelenő gyakorlati problémák kezelésére és hatékony megoldáshoz támpontot nyújt. Megadja azokat a gondolati kereteket és választási lehetőségeket, amelyekre a gyakorlatban kivitelezhető és jól működő konzisztens rendszer építhető. Didaktikai szempontokat követ a fejezetek elején közreadott célmegjelölés, amely visszaköszön a fejezetek végén a legfőbb üzeneteket összegző „Összefoglalásban”. A mondanivalót jól szerkesztett ábrák sokasága teszi szemléletessé. A fejezetek végén a hivatkozásokban közzétett bőséges szakirodalom – a szakmai korrekt-

ség követelményén túl – a témában való elmélyülésre, azok további tanulmányozására hív fel és annak megkönnyítését szolgálja. A gyakorlati példák a megvalósítás sokféleségének bizonyítékául szolgálnak.

A könyv ismeretanyaga három blokkba szerveződik. Az első rész a stratégia és a tervezés kérdéseit járja körül. A humán stratégia vezérlő elveként a munkatársak karrierjének menedzselését jelöli meg. A karriergondozást kétoldalú folyamatként írja le, amely az egyéni és a szervezeti követelmények, elvárások összehangolásának eredménye. A humán stratégiát a humán terv formálja konkrét cselekvési programmá, feltárva azokat az összefüggéseket és módszereket, amelyekre a stratégia- és tervkészítés folyamatában célszerű tekintettel lenni. A második és a harmadik rész a karriermenedzsment gyakorlati megvalósítását célzó személyügyi tevékenységeket funkcionális csoportosításban taglalja. Végigkíséri a szervezet számára kiszemelt munkatárs munkahelyi életpályáját – a toborzás és kiválasztás kezdetétől a munkaellátáson, a szervezeten belüli mozgáson, a teljesítményére vonatkozó visszacsatoláson át, a fejlesztéséig és szervezetből történő kiválásáig ívelő folyamatot.

Az eredeti és a gyakorlat által igazolt koncepcióra épülő munka tankönyvként és kézikönyvként egyaránt jól használható.

Csákvári Ivánné

A CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

BORDÁNÉ RABÓCZKI Mária

Regulatory of the corporate governance in the EU – Where are we going?

The author presents the most important elements of the recent corporate governance reform in the EU. She points out that the measures of EU level have been different from the US act-centered model. The author emphasizes the determinate priorities of the second part of the European corporate governance action plan i.e. developing the competitiveness of the European enterprises and improvement of the regulation. The author appraises the 4. and 7. EU accounting directives as parts of the action plan from the point of view of corporate governance. At last she points out through her conclusions according to her opinion important characters and requirements of the regulatory of the European corporate governance.

HORTOVÁNYI Lilla – SZABÓ Zsolt Roland

Corporate Strategies in Hungary at the days of the EU's Eastern enlargement

The empirical study investigates the question of how local corporations in Hungary typically confront their competitors within their market in the moment of Hungary's accession to the European Union; what behavior patterns are exhibited in the battle for a stable, defensible market position. The authors have found that the strategies of Hungarian corporations fall into six categories: leader, accommodator, differentiator, technology led, supplier, and finally focus driven. The alternative strategies differ from one another in regards of their content; the corporations comprising the same group follow very similar goals and they compete along similar dimensions. The identification and the study of strategy taxonomies was part of the grandiose Research Program called "In Global Competition 2004-2006" that was undertaken third time in Hungary.

ANGYAL Ádám – CSANDA Júlia

Corporate governance characters of the bank and the insurance sectors – Experiences of a survey

The authors present the results of a survey which applied to the corporate governance practice of the Hungarian financial sector. The questionnaire has six themes: general datas, composition of owners, CEO-s, board of supervision, board of directors and stakeholders. The authors analyze and appraise the received answers in order of chapters of the questionnaire.

MITEV ARIEL Zoltán

The neverending story: The narrative analysis in the marketing research

How could the narration use in the marketing research? The author presents the role of the narrative paradigm in the consumer behaviour and advertising research. Although the paper mainly examines marketing problems, this approach could be applied in other management disciplines.

SZÁNTAI Tamás

It is a motion-picture, not a sculpture! – From the effective corporate web page

Recently the web page making has become an everyday routine. But the quantity has never transformed to quality, but a number of persons has thought it. Accordingly we need a substantial analysis related to the effectiveness of our corporate web page. The author, based on his many years business and educational experiences, summarizes those principles with which we can make and operate an effective corporate web page.

WORKING PAPER

NOSZKAY Erzsébet

New ways, new methods in the higher education – The O & Tumen competency based knowledge management method

The author presents her educational methods which has been applied in Szt. István University. The author analyzes and examines this method which aim is: the students partake in more realistic training.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

BORDÁNÉ RABÓCZKI Mária

Regulatory of the corporate governance in the EU – Where are we going? 2

HORTOVÁNYI Lilla – SZABÓ Zsolt Roland

Corporate Strategies in Hungary at the days of the EU's Eastern enlargement 11

ANGYAL Ádám – CSANDA Júlia

Corporate governance characters of the bank and the insurance sectors – Experiences of a survey 24

MITEV ARIEL Zoltán

The neverending story: The narrative analysis in the marketing research 33

SZÁNTAI Tamás

It is a motion-picture, not a sculpture! – From the effective corporate web page 42

WORKING PAPER

NOSZKAY Erzsébet

New ways, new methods in the higher education – The O & Tumen competency based knowledge management method 50