

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:

Baranyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Török Ádám
Defman, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gubström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a 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 P.cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben.

Kéziratot nem őrünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

TARTALOM

➤ CIKKEK, TANULMÁNYOK

BARAKONYI Károly

Metafórák a stratégiaalkotásban 2

HANYECZ Lajos

Tervezési folyamatok, a rendszer működése 11

VÖRÖS Zsuzsanna

Milyen eszközökkel javítható egy vállalat versenyképessége? 16

AGÁRDI Irma –BAUER Tamás

A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek hatása
a kiskereskedelmi marketing tevékenységére és teljesítményére 25

STERBENZ Tamás

Teljesítményértékelés a professzionális kosárlabdában 35

➤ ESETTANULMÁNY

VASTAG András – PÉLI Gergely –

BÓDIS Livia – HONTI Katalin – LENNERT Krisztina
Spin-off – egy pályázat tanulságai 42

➤ KÖNYVISMERTETŐ

CSABA László

A fölemelkedő Európa 50

KLEIN Balázs – KLEIN Sándor

A szervezet lelke 51

PATAKI Béla

A technológia menedzselése 52

Információból üzleti érték

Az információbróker környezete és munkája 53

➤ CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

XXXVIII. ÉVFOLYAM, JANUÁR

2007. 1. szám

BARAKONYI Károly

METAFORÁK A STRATÉGIAALKOTÁSBAN

Az utóbbi évek stratégiai menedzsment szakirodalmát tanulmányozva azt tapasztaljuk, hogy a generikus, a tankönyvekben is rendre felbukkanó stratégiák mellett újszerű, a versenytársat meglepni szándékozó koncepciók jelennek meg, amelyek mögött gyakran mehökkentő metaforák húzódnak meg. A szerző cikkében részletesebben áttekinti a metafora fogalmát, majd annak megvilágítása után néhány, már ismert vagy újabban felbukkant metaforát mutat be, amelyek segítségünkre lehetnek a nyerő stratégia megtalálásában.

A metafora két fogalom tartalmi hasonlóságán alapuló szókép. A jó döntéshozó, a jó stratégia a döntési probléma megvilágítására újszerű, a versenytársat meglepő nyerő stratégiák megalkotására metaforákat választ. Minél intelligensebb a stratégia, minél szélesebb tudású és látókörű, annál több metafora közül válogathat a stratégiai döntési keret megalkotásakor. A leggyakoribb metaforák pl. a labdarúgó-mérkőzés („egész pályás letámadás”), a háború („win-lose” stratégia: a győzelemre, az ellenfél megsemmisítésére való törekvés), a család (kooperáló hálózatépítés egy domináns nagyvállalattal, sok kis beszállító és szatellit vállalkozás segítségével), a szövetségépítés („win-win” stratégia). A metafora használatakor az adott problémáról egy másik, jobban megértett probléma ismeretében gondolkodunk. Ennek segítségével mélyebben megismerjük a stratégiai problémát, megváltoztathatjuk és javíthatjuk a bennünk élő, magunkkal hozott stratégiai elképzelést, hatékonyabbá tehetjük döntési keretünket.

Mi a metafora?

Mindenekelőtt legyünk tisztában a fogalom jelentésével. A görög eredetű szó jelentése *átvitel, képmásítás* – a metafora a szóképek egyike, amely valamilyen hasonlatosság átvitelén alapul. Más szóval az a szókép, midőn valamit valamilyen hasonlóval fejezünk ki. Névtávitel, amely két fogalom közt fennálló tartalmi (külső vagy belső, ritkán funkcióbeli) hasonlóságon vagy hangulati egyezésen alapul. A hasonlóság lehet külső (a Toldiból idézve: „Ütni készül ökle csontos buzogánya”) vagy belső, de alapulhat *hangulati egyezésen* is („Pajkos gyermek a sors, csak úgy játszik véle” – szintén Arany Jánostól).

A metafora valójában *összevont, egybecsúsztatott hasonlat*, két fogalom, tulajdonság tartalmi-hangulati kapcsolatán alapuló szókép. Két szerkezeti elemet tartalmaz: az azonosítót és az azonosítandót. A hasonlattól formailag annyiban tér el, hogy nincs benne részként a *mint* szócska. Az ókorban metaforának nevezték azt a jelenséget, amikor valaki egy hasonlatot használt egy általa meg nem nevezett dolog nevének nevezése helyett, azért, mert (1) az egyik dolog hasonlít a másikra, vagy (2) nem létezik megfelelő szó az említett dologra (nyelvi, szókinccs hiány esete).¹

Már a *köznyelv* is tele van részben elfeledett, részint élő metaforákkal (a szék lába, égi háború) de felfokozott érzelmi állapotban is folyton alkotunk új metaforát (rózsám, galambom). A metafora a *költői nyelv nélkülözhetetlen része*. A költészetben az egyik megjelenése, amikor érzékelhető tárgyat fejezünk ki egy másik érzékelhetővel (ahogy Arany írja: „széles utca a víz, ember a sövénye”). A másik megjelenése, amikor gondolati dolgot fejezünk ki érzékelhetővel (pl. szintén Aranynál: „Kél és száll a szív viharja”). Ha a kép és a tárgy nem illik össze, vagy a kép túlságosan nagy a tárgyhoz képest, dagályos lesz megfogalmazásunk. A metafora egyik fajtája a megszemélyesítés. Az *allegória* egy egész gondolatsoron át folytatja a metaforát.

A *köznap beszédben és az irodalomban* is a metaforát azonosítandó tartalmak megragadhatóvá tételére használjuk („virágot a virágnak”). Néha egyenesen a különbözőségeik elsikkasztása érdekében metaforák százait, ezreit alkalmazzuk nyelvünkben. Leginkább

¹ Cicerót idézve: a metafora „helyénvalónak látszik, ha a szóban forgó dologra nincs külön kifejezés, így e szóképet a megvilágítás, nem pedig üres szójáték céljára alkalmazzuk.” (Wikipedia)

a retorikában, a politika nyelvezetében bukkannak fel, ahol részben el akarjuk kerülni a dolgok nevének nevezését, és ahol részben nem létező dolgokról beszélünk „képes beszéd” formájában. A mindennapi metafora tanulmányozása révén betekinthetünk *gondolkodásunk szerkezetének* egy kis szeletébe, ráláthatunk saját gondolkodási kényszereink, sémáink, szabályaink egynémelyikére. Ezek rendkívül izgalmas kérdések, és máris a mai *kognitív irányultságú diszciplínák* közepén találjuk magunkat. Már a jó hasonlatban is megvan a lehetőség a jelenség automatikus végiggondolására. De *a metafora voltaképpen mindig végiggondolás*. Mégpedig nem a dolgok egész felületén haladunk végig, hanem gyökerükig visszük le a végiggondolást. Ne feledjük: minden hasonlat ’olyan mint’-je azt jelenti, hogy nem egészen olyan.

Az irodalomban a metafora stílushatása abból adódik, hogy a kifejezendő (*azonosított*) fogalomra, jelenségre átvisszük a kifejező (*azonosító*) fogalom, jelenség sajátosságait, s ezáltal egy névbe sűrítve, tömörítve egyszerre két, egymástól távol eső dolog jelenik meg a tudatunkban. Például: „Elfeküdt már a nap túl a nádas réten, Nagy vörös palástját künn hagyá az égen” (Arany: Toldi). A metaforát használhatjuk szemléltetés céljából, vagy valamilyen hangulat előidézésére.²

A tudományos élet inkább a *kreatív metaforákat* kedveli jobban. Olyan jelenségek megnevezésére használjuk, amelyek csak körülményesen lennének meghatározhatók. „A komputer úgy működik, mint az emberi agy” – mondjuk. De hogy valójában hogy is működik az emberi agy, erre a kérdésre választ jörszerűen csak a komputerektől kapunk. A kreatív metaforákat egész egyszerűen nem lehet kiküszöbölni a tudományos kutatásból, s nem is „zavaróbbak”, mint a köznyelvben.

Valójában nem tudunk metafora nélkül gondolkodni. A *pedagógiában* pl. előszeretettel használunk metaforákat szemléltetés céljából egy jelenség bemutatására és leírására. „A világegyetem tágulása olyan, mint egy felfúvódó léggömb felülete. A galaxisok mind távolodnak egymástól.”

A tudományok közül érthető módon a *nyelvészet* kezdett legkorábban foglalkozni a metaforákkal. Leg-

² „A metaforában keresztüllátok az empirikus dolgokon, és az egyikben ráismerek a másikra. A metaforában az empiria tárgyformái elvesztik szükségszerűségüket, és végképp irreálisakká válnak. A különbség hasonlat és metafora között nem formai, nem esztétikai, hanem metafizikai. A metafora a lélek nagyobb realitását és evvel az empiria nagyobb inadekvatóságát, nagyobb irreálitását jelenti ... A modern líra történetében szembeszökő a hasonlatok mindinkább való elmaradása és a metaforák szaporodása.” (Balázs Béla)

többünk számára a metafora olyan nyelvi kép, amelyben egy dolgot egy másikhoz hasonlítunk, és a kettőt azonosítjuk egymással. Például az „Akhilleusz egy oroszlán volt a harcban” szerkezetet metaforának tekintjük, abban bízva, hogy ezzel művészi, illetve retorikai hatást érünk el, hisz Akhilleusznak és az oroszlánoknak vannak közös tulajdonságaik, mint például bátorságuk és erejük. A metafora ilyen felfogása a mai napig élő elképzelés a nyelvészetben, filozófiában és a művészetben.

A metafora a *kortárs kognitív* nyelvészeti megközelítésben azonban elsősorban a fogalmak és nem a szavak jellemző tulajdonsága. Funkciója az, hogy *segítse bizonyos fogalmak* megértését, és nem csupán művészi vagy esztétikai célokat szolgáljon. Gyakran nem hasonlóságon alapszik; a hétköznapi emberek is a legkisebb erőfeszítés nélkül használják (anélkül, hogy ennek tudatában lennének). A metafora nem egy felesleges, bár kellemes nyelvi díszítőeszköz, hanem *az emberi gondolkodás és megértés elengedhetetlen kelléke*. A metafora alapvető az emberi gondolkodásban és megértésben, de ezen túlmenően társadalmi, kulturális és pszichológiai valóságunk megalkotásában is. A metafora jelenségének megértése tehát azt jelenti, hogy belátjuk, hogy elképzeléseinket is csak metaforarendszerek segítségével tudjuk létrehozni. (Kövecses, 2005)

A *produktív hasonlatról* is kiderült, hogy nem hasonlóságról van benne szó, hanem két különböző dolog azonos benyomásáról, illetve olyan érzésről, mely csak két különböző dolog hatásának koordináta-rendszerével definiálható – és másképp nem. Mert ahol hasonlat nélkül is ki lehet fejezni valamit, ott a hasonlat fölösleges, üres ornamentika. (Balázs Béla) A stabil metafora egyik záloga annak, hogy mindig pontosan tudjuk, mit akarunk csinálni, és miért. Ha a képek tiszták, a gondolatok is azok.

Háborús metafora

A harci metafora egy olyan kép, amelyet magunkban a piacról alkotunk – ebben az esetben a piac háborút jelent. A katonai metafora használata a versenyszempontot (és ezáltal a *versenytársat*) helyezi előtérbe, és *háttérbe szorítja a fogyasztót*, annak igényeit és szokásait. Egy katonai metafora használatánál a piaci eseményeket a háborúhoz hasonlíthatjuk, a vállalatirányítást a katonai vezetéshez közelítjük. Ez valójában nem is meglepő, hiszen maga a stratégia fogalma is katonai eredetű. A hadviselési elvek alkalmazása, a harckészültség fejlesztése, a jó taktikai manőverezési képesség a gazdasági versenyben is kulcstényező lehet.

A piaci előny kivívásához itt is jó hírszerzésre van szükség (nem véletlen, hogy napjainkra az üzleti életben is az ipari hírszerzés már professzionális szintre emelkedett), előrelátó, megalapozott tervezés szükségeltetik (kontingenciatervezés). Elengedhetetlen a felkészült vezérkari irányítás (intuitív, kreatív vállalati vezetők iránti kereslet, vezetőképző rendszerek kialakulása). Kitűnő taktikai és operatív szintű vezetőkre van szükség (tudásalapú szervezet). Itt is fontos a tervek titokban tartása, a meglepetés alkalmazása, az erők koncentrációja a döntő pontokon, az áttörések kihasználása, a gyenge pontok védelme, a vezetők és a feladatokat végrehajtók motivációja (a vállalati értékrend, a munkatársi elkötelezettség, általában a szervezeti kultúra kiemelkedő jelentőségű).

A sort folytathatnánk. Talán nem véletlen, hogy Szun Ce tábornok két és félezer éve írott klasszikus művét nemcsak a katonai főiskolákon, de a vezető Business School-okon is használják. A mai modern stratégiai menedzsment szinte valamennyi alapfogalma rendszerbe foglalva megtalálható ebben a kitűnő ókori munkában.

A metaforák sikeres alkalmazásának előfeltétele, hogy *otthonosak és felkészültek legyünk a metafora világában*. Aki a katonai analógiát választja, tisztában kell lennie a hadászat és a harcászat jellegzetességeivel, alapismereteivel, technikájával. A hadtudomány néhány ellenfél összecsapásával számol, ezért ez az analógia, pl. oligopol piac esetén alkalmazható jobban, ahol a kevés számú ellenfél beazonosítható, az egyik fél nyeresége egyben a másik fél vesztesége. Ahogy a hadviselés klasszikus szabályai is csak a hagyományos körülményekre kidolgozottak, és egy atomháborúban használhatatlanok lennének, úgy ez a metafora is minden bizonnyal csak a hagyományos technológiájú termékeknel sikeres, a csúcstechnológiájú termékek turbulens piacán pedig valószínűleg használhatatlan lenne.

Darwini metafora

A stratégiaalkotásnál egy másik szóhajóhető megközelítés a darwini metaforára alapozott stratégiai döntési keret lehet: *győzzön az a termék, az a vállalat, amelyik jobban tud alkalmazkodni az adott fogyasztói környezet igényeihez*. Ennek a keretnek a középpontjában a termék és a fogyasztó termékkel kapcsolatos igényei állnak. A lerohanó, huszáros, meglepetésszerű támadás helyett csak egy hosszabb folyamatban derül ki, kik lesznek a túlélők, melyik termék lesz a sikeresebb. Érzékelhető, hogy a katonai és az evolúciós metaforára alapozott döntési keretek más-más irányba terelik az információgyűjtést, és más választást eredményeznek az alternatívák közül.

Charles Darwin az evolúció működésére alkotta meg *evolúciós elméletét*, amely magyarázatot ad a szerves világ változásaira.³ A XIX. században kidolgozott elmélet szerint az evolúció folyamatát *három alapelv egyidejű érvényesülése* mozgatja:

- a *változatosság*, amely az élet minden megnyilvánulásában sokféleséget teremt,
- az *öröklődés*, amely a szerves világ formáit átviszi egyik generációról a másikra, fenntartva az egymást követő nemzedékek között a hasonlóságot, konzerválva bizonyos tulajdonságokat,
- a *létért való küzdelem*, amely az adott környezeti feltételek között a legéletképesebb egyedeket választja ki, és ezek nagyobb szaporodási arányával a faj megváltozásához vezet el. Az egyedek a létért folyó küzdelemben nem azonos eséllyel veszik fel a harcot: egyesek sikeresen élnek túl a harcot, mások a természetes szelekció áldozataivá válnak.

Ez a metafora a stratégiaalkotásban a gazdasági és társadalmi környezethez való alkalmazkodást, a természetes kiválasztódást állítja középpontba. A termékek változatossága különösen a globalizáció kibontakoztával tűnik szembe, ezek mögött a termékek mögött pedig egymástól is különböző, sokszor kreativitásra, innovációra tudatosan törekvő kisebb és nagyobb vállalatok állnak. Igen magas a szinterről eltűnő vállalatok száma is. Amelyek nem képesek kellő módon és mértékben reagálni a kihívásokra, azok előbb-utóbb beolvadnak, megszűnnek vagy felvásárolják őket. A verseny nyílt és burkolt formában jelen van. Néha maga az állam tompítja a piaci hatást (nemzetgazdasági érdekből védőerőnyőt tart föléljük, vagy egy nagy cég szatellit vállalataként élveznek egyes cégek némi biztonságot).

A darwini metaforát stratégiaalkotásukban alkalmazó cégeknek készen kell állniuk a taktikai összecsapásokra (a természetben is folyamatosan jelen van a fajok közötti közvetlen harc a mindennapi megélhetésért). Emellett azonban figyelmüket a környezethez való hosszabb távú, tartós, stratégiai jellegű alkalmazkodás is leköti. Ennyiben tehát többről van szó, mint a háborús metafora esetében, ahol az ellenfél megsemmisítése, harcképtelenné tétele a cél, a megváltozás nem prioritás. A darwini metaforánál is igaz az a tétel, hogy *győzzön a jobbik*: de a győzelem nemcsak a harctéren, a taktikai síkon fontos, hanem a tágabb környezethez való alkalmazkodás stratégiai szintjén is.

³ Az 1837 és 1859 között kidolgozott evolúciós elmélet később szociáldarwinizmus néven hozott új hajtást, újabban a neodarwinizmus néven emlegetett diszciplína már a modern genetika eredményeit is felhasználja.

Az önvédelmi sportok számos analógiát kínálnak fel az üzleti élet számára. Gondoljunk bele: ha valakit megtámadnak az utcán, nem válogathatja meg ellenfeleit. Nem hivatkozhat arra, nem vagyunk egy súlycsoportban, vagy hogy gyengébb nemet nem illik inzultálni (történetesen, ha az illető egy gyenge nő), vagy egyedül állunk szemben több támadóval. Hasonlóképpen: egyik vállalatnak sem áll módjában megválogatni versenytársait. Azokkal kell megküzdenie, akik megjelennek a piacon: a szomszéd kisvállalkozásától az óriás multinacionális világcégig bárki lehet ellenfél. Igaz a fordítottja is: ha mi vagyunk a támadók, új piacot szeretnénk meghódítani, akkor ott is azokkal kell megmérkőzni, akik már ott vannak, vagy szintén hódításra készülnek – Dávid könnyen találhatja magát szemben Góliáttal ez esetben is.

Izgalmas kérdés: mit tanulhatunk a küzdősportoktól egy ilyen szituációban, hogyan használhatjuk fel az ott szerzett tapasztalatokat, szabályokat és tanulságokat az üzleti életben? Yoffie és Cusumano (2000) a dzsúdó metaforát választva mutatja be a dzsúdó stratégia használatát az üzleti életben.⁴ Olyan kisebb vállalat számára lehet ez hasznos, amelyik egy óriás céggel kénytelen felvenni a harcot.

Mi is a lényege ennek az önvédelmi sportágnak?

- *gyors mozgással kitérni* a túlerőben lévő ellenfél támadása elől, elkerülve a közvetlen összecsapást,
- *rugalmasság*, szükség esetén átmeneti visszavonulás,
- az ellenfél *lendületének és erejének kihasználása* és maga ellen fordítása.

A dzsúdó stratégia éppen ellenkezője a szumó stratégiának, ahol a súly és az erő számít, a küzdő felek kemény közelharcot vívnak.⁵ Céljuk az ellenfelet földre vinni vagy kitolni a ringből – a kicsinek esélye sincs egy nagy ellen. A szumó stratégiája inkább az óriás világcégek egymás elleni harcában alkalmazható.

Az üzleti életben a kisebb és gyengébb cégek igyekeznek elkerülni a szumó stratégiát – számukra célszerűbb a dzsúdó stratégiát alkalmazni. Az üzlet nyelvére lefordítva az alábbi *alapelveket* fogalmazhatjuk meg:

⁴ A dzsúdó vagy cselgáncs japán eredetű küzdősport. A modern sport szabályait az ősi dzsúdócsicu szabályaiból Kano Dzsigooro alakította ki 1882-ben (Kodokan iskola). Az első japán bajnokságot 1930-ban még súlycsoportok nélkül rendezték meg. Mivel a cselgáncs a japán hadsereg kiképzési rendszerében is helyet kapott, az amerikaiak a kapituláció után egy időre be is tiltották. Az 50-es évektől rendeznek világbajnokságokat az első hármat még súlycsoportok nélkül (ekkor az azonos színű övvel rendelkezők mérköztek egymással). Olimpiai sporttá válása feltételeként 1958-ban bevezették a súlycsoportos küzdelmeket.

- „Törj be olyan területekre, ahol még nem alakult ki verseny, hogy elkerüld a közvetlen összecsapást!”
- „Légy rugalmas; közvetlen támadás esetén térd ki a nálad erősebb vállalat elől!”
- „Használj áttételt, amelynek segítségével ellenfeleid súlyát és erejét ellenük fordíthatod!”.

Az említett szerzők a Netscape és a Microsoft össze-csapásán keresztül mutatják be a metafora alkalmazását, előnyeit és hátrányait. Valóban Dávid és Góliát állt szemben egymással, amikor a Netscape színre lépett az internetes böngészők piacán (700 alkalmazott 17 ezerrel szemben, 80 millió dollár bevétel az egyik oldalon – 6 milliárd a másikon). A Netscape 1994-ben már elérte a 60%-os böngésző-piaci részesedést. A továbblépést az intranet és extranet hálózatok kifejlesztése jelentette. Mesterien alkalmazta a dzsúdó alapelveket: olyan piacot definiált, amelyet a versenytársak figyelmen kívül hagytak, a fogyasztónak nem csomagot, hanem egy egyszerű funkciót kínált rendkívül olcsón (90 napos próbaidőre ingyen), a béta verziót a hálón teszteltette (költségekímélés). A küzdelem első szakaszában ellenfeleit ez a stratégia mozgásképtelenné tette.

Ezután ébredt fel a Microsoft, 1995-ben. Az Internet Explorert ingyen juttatta el a felhasználókhöz, a Windows részeként. A Netscape rugalmasan visszavonult, kitérve a támadás elől és elkerülte a konfrontációt: egy új piac, a vállalati szerverek irányába nyitott, ahol még nem volt verseny és ő határozhatta meg a feltételeket. Gyorsaságát és rugalmasságát kihasználva olyan böngészőt kínált, amely minden felületen használható. Emellett nyitott a palmtopok, mobiltelefonok irányába is, nyilvánossá tette forráskódjait (létrehozva a világ legnagyobb virtuális kutató és fejlesztő intézetét).

A dzsúdó metafora alkalmazásának elemzése azt is megmutatja, hogy milyen veszélyek léphetnek fel alkalmazása esetén:

⁵ Szumo játékokat a 700-as évek óta rendeznek Japánban, ez a látványosság idővel népszerűsítő nemzeti sporttá vált. A mérkőzéseken sokáig csak férfiak vehettek részt. A küzdelem célja, hogy az ellenfél a körön kívülre kerüljön, vagy (a talpán kívül) valamelyik testrésze a földet érintse. Hosszadalmas előkészület után maga az összecsapás mindössze 1-2 percig tart. A technikai tudáson felül gyorsnak, erősnek és mozgékonyak kell lenni, ha valaki sikerre pályázik. A profi versenyzőket valósággal tenyésztik, fiatal korban választják ki őket. A versenyzők egy-egy hela-hoz (versenyistállóhoz) tartoznak, a profik ott is laknak, fehérje és kalóriadús táplálékkal érik el a kívánt súlyt, erőt. A legfelső osztályban a versenyzők 180 cm-nél magasabbak, 150 kg súlyúnál nehezebbek. A túlzott fehérjefelvétel miatt nem érik el az átlagos életkort, viszont hősként tisztelik őket. 1980 óta létezik amatőr osztály is, ahol már 4 súlycsoportban versenyeznek, 2000-től nők is indulhatnak szumó versenyeken.

- a mozgás és a rugalmasság nem válhat öncélúvá: az állandó új piacok utáni kutatás alááshatja a vállalati stratégia hitelét – a Netscape gyors váltásai nem voltak előnyösek a hagyományos felhasználóknak,
- nem szabad ingerelni az ellenfelet, amikor az ő erejét akarjuk a saját javunkra fordítani, mert ellentámadást eredményezhet (pl. NS bejelentette, hogy új operációs rendszeren dolgoznak – ezzel alaposan felingerelte ellenfelét),
- tudatában kell lenni annak, hogy a dzsúdó stratégiát ellenünk is használhatják,
- nem szabad mohónak lenni: a cél nem a konkurencia teljes legyőzése. A Netscape profithajzába kezdett, bevételeit akarta minden áron növelni, míg a Microsoft a böngészőpiacon is monopolhelyzetet akart elérni.

Mit tanulhatunk a rovarok társadalmától?

Néha meglepő, az üzlet világától távol eső diszciplínákból származó metaforákkal találkozunk – ennek oka, hogy más területeken is hasonló problémákkal kell megküzdeni, mint az üzleti életben, ezért a következtetések is használhatók. A *stratégiai menedzsment alapproblémája*: hogyan képes reagálni egy szervezet gyorsan és hatékonyan a környezet korábban soha nem tapasztalt gyors változásaira, kihívásaira. Mint láttuk, ma már a túléléshez, a sikerhez nem csupán a stratégiát szükséges módosítani (esetleg újat alkotni), hanem gyakran a szervezet megváltoztatására, sőt a szervezeti kultúra módosítására is szükség van. Ezt a bonyolult feladatot legjobban az *öntanuló, önszerveződő vállalatok* képesek megoldani. A gyors szervezeti változások ugyanis azt is jelentik, hogy nincs idő központi intézkedések, részletes tervek kidolgozására (amelyek megmondják, melyik részlegnek mit kell tenni, milyen határidőre, ehhez milyen erőforrások stb. szükségesek), hanem a tudásalapú szervezet alsó lépcsőin az ottani irányítóknak kell azonnal reagálva a helyes választ megtalálni. Bonyolult tervdokumentációk helyett egy *tömören megfogalmazott cél és stratégia, egyszerű szabályok és a közös értékrend* alapján kell meghozni a gyors és jó döntést.

Bonabeau (2004) és társai stratégiai kutatásaik során jutottak el a rovarközösségek intelligenciájának megismeréséhez, elemzéséhez és az eredmények ipari alkalmazásához. Hogy a természet, hangyák, méhek és darazsak önszervező képességének, problémamegoldó algoritmusainak mi köze lehet az üzleti élethez, könnyen belátható, ha összefoglaljuk e parányi lények közösségi életének legfontosabb jellemzőit. „A rovarkö-

zösségek felügyelet nélkül dolgoznak. Közös munkájuk nagyrészt önszervezett, és a koordináció a kolóniához tartozó egyedek különböző interakcióinak eredménye. Bár az interakciók primitívek (pl. egyik hangya követi a másik nyomát), összességükben azonban hatékony megoldásokhoz vezetnek még olyan nehéz problémák esetében is, mint amilyen az élelemforráshoz vezető számtalan lehetséges út közül a legrövidebb megtalálása.” (Bonabeau, 2004: 19. o.) Néhány hasznos következtetést máris levonhatunk:

- Megfigyelhető egy *rugalmas szakosodás*. A munkaszervezésben egy-egy egyed jól definiált funkciót lát el (királynő, örök, herék, dolgozók, dajkaméhek stb.), de ha változnak körülmények, ugyanazon egyed képes más feladatot is végrehajtani.
- A *munkavégzés szabályai egyszerűek*, évmilliók alatt finomodtak tökéletessé. Bár az egyedek intelligenciája csekély, mégis képesek roppant egyszerű szabályok alkalmazásával bonyolult problémáikat hatékonyan megoldani. A természetek pl. hatalmas várakat építenek, amelyekben az oxigén és a széndioxid aránya szinte mindig ideális).
- De ami még fontosabb: ezek az apró lények képesek automatikusan alkalmazkodni változó környezetükhöz (*rugalmasság*).
- Ezek a közösségek rendkívüli rugalmasságuk mellett *robosztusak* (néhány egyed kiesését képesek azonnal pótolni).
- *Önszervező* alapon működnek (a csoport viselkedése az egyedek kollektív interakcióiból alakul ki: nincs központi irányítás, sem helyi felügyelet). A rugalmasság és a robusztusság esetükben jórészt az önszervezés eredménye.

Hát nem minden vállalatvezető ilyen jellegű hatékony munkára, önszervező képességű, problémákat automatikusan megoldó munkatársakra vágyik? A három tulajdonság közül különösen az *önszervezés tekinthető hiánycikknek* vállalatainknál. Nem véletlen, hogy a rovar-társadalmakban megfigyelt jelenségek felkeltették a kutatók figyelmét: megfigyelések alapján matematikai modelleket, szimulációs programokat dolgoztak ki, majd sor került a metafora hasznosítására, sikeres üzleti alkalmazásaira is. Minél jobban megértjük a rovarközösségek intelligenciáját, annál eredményesebben emelhetjük át következtetéseinket vállalati szervezetek működtetéséhez. A sikeres alkalmazók között olyan céget találunk, mint a Southwest Airline, az Unilever, a McGraw-Hill stb.

Néhány példa a metafora üzleti alkalmazására. A vállalati működés legkülönfélébb szegmensében léteznek már sikeres adaptációk, az útvonal-szervezéstől a

munkaszervezésig, az egyszerű szabályokon alapuló önszervező vállalkozástól a helyes piacmeghódítási stratégia kialakításáig.

- Az *optimális útvonal kiválasztása* a hangyák élelemkeresési algoritmusán alapul. A bolytól elinduló hangyák a keresési nyomvonalon feromon szagnyomokat hagynak, hogy visszataláljanak. Amelyik hangya hamarabb talál táplálékot, hamarabb érkezik vissza ugyanazon az útvonalon és a nyomvonalán több feromon található, mint azén, aki még nem tért vissza. A következő hangya már a több feromont tartalmazó nyomvonalon indul el – a közösség hamarosan a legrövidebb útvonalon hordja a táplálékot. A Southwest Airline légi teherszállításánál alkalmazta ezt az elvet, gazdasági sikerrel. Telefonrendszerekben, internetes hálózatokban *digitális feromonokkal* jelezzik a hívások útját, és választják ki az adott pillanatban legjobb útvonalat. Ha torlódások keletkeznek, és emiatt lassul a forgalom, a szoftver elkezd felszedni a nyomokat, elterelve ezzel a forgalmat a dugóval sújtott szakasról a kevésbé zsúfolt irányokba. Az alkalmazók között találjuk a France Télécom, a British Telecom és MCI cégeket. Ugyancsak a hangyák útkeresési algoritmusát alkalmazták üzemi hatékonyság növelése céljából munkautemezésre az Unilevernél (komplex technológiai rendszer összetett problémáinak kezelésére, a változó feltételekhez való alkalmazkodásra).
- A méheknél megfigyelt *funkcióváltás* elvén alapult a Northwestern University festőüzem modelljének kidolgozása. A merev feladatütemezést rugalmas, önszervezés alapján működő átállás váltotta fel, amelyhez megkeresték a lehető legegyszerűbb analóg szabályt. A rendszer a számítógépes üzemirányító-rendszerénél is hatékonyabban működött – mindez egy egyszerű szabály alapján!
- Egy *munkaallokációs modell* a maggyűjtő hangyák viselkedésének tanulmányozásán alapul. Egy adott útvonalon élelmiszert szállítva a lelőhely és a boly között, a hangyák ugyanazt a nyomvonalat használják, de csak addig cipelik a terhet, amíg egy szembejövővel találkoznak – ennek átadják és visszafordulnak, a következő teherhordótól átveszik és így tovább. Nincs állásidő, nincs helyhez kötöttség: mindegyik egyed folyamatosan, a saját ritmusában dolgozik. Erre az elvre épül a „láncbrigád” módszer számos nagy cég disztribúciós központjában (McGraw-Hill, Bantam-Doubleday-Dell, Blockbuster Music).
- Egy nagyra nőtt vállalati részleg *irányítási rendszerében* is a rovaroknál látott elvet alkalmazták: négy egyszerű szabály irányította a cég (Capitol One) IT részlegének bonyolult működését. Ezek az elvek: (1)

tevékenységedet hozd összhangba a vállalat többi tevékenységével, (2) gazdasági ügyekben cselekedj józan belátásod szerint, (3) légy rugalmas – gondolataidat ne zárd kalodába, (4) empátiával viseltess a szervezet többi tagjaival szemben. A menedzserek zsetonokkal regisztrálták, ha valaki döntéseinél ezeket az elveket alkalmazta, majd jutalmazták – egy év alatt meg is gyökeresedett az új szemléletmód. Kialakult az önálló döntéshozatal rendszere, a részleg egységesedett, a felülről való beavatkozás minimálisra csökkent.

- *Új piac meghódítási stratégiájához* a hangyák viselkedéséből alkottak modellt: hogyan csoportosítják át erőiket a feladat jellege, nagysága szerint. Egyes fajták csápjaik különféle módon való rezegtetésével mozgósítanak a megtalált új élelemforrás betakarítására. A toborzás (csáplenetés) háromféle lehet, annak függvényében, hogy mekkora a feladat nagysága. (1) Elegendő-e egy társ invitálása („*tandem-toborzás*”), vagy (2) több társra van szükség („*csoporttoborzás*”), vagy éppenséggel akkora élelemforrásra bukkantak, hogy (3) szinte az egész kolóniára szükség van („*tömegettoborzás*”). A kis kolóniák számára az első mód jelent rugalmasságot, míg gyorsan változó körülmények között a csoporttoborzás hatékony. A harmadik toborzási mód nagy kolóniák és hatalmas élelmiszerforrás esetén hatékony. A Capitol One-nál ezen metafora alkalmazásával dolgozták ki a helyes piaci stratégiát a szervezet mérete, a piactér jellegzetességei és a versenykörnyezet kölcsönhatásai alapján. A modell alkalmazása éppen annyi erőforrást mozgósít, amennyit a feltételek megkívánnak. A metaforából adódott az a következtetés, hogy az *alkalmazottnak nem elsősorban menedzsereinek kell megfelelni, hanem ötleteikért kell felelősséget vállalni.* Az ötletgazda „toborzással” szerezzen szponzorokat: „*a csoporttoborzást elősegítő rendszer jórészt önszervező: általában a legjobb ötletek szerzik meg a legnagyobb támogatottságot, jutnak el a kifejlesztésig, a tesztelésig.*” (Bonabeau, 2004: 23. o.)

A rovarközösségi metafora ötletbankja ezzel nem merült ki. Az a mód, ahogy összegyűjtik elhullott társaikat, ahogy kiválogatják lárváikat, ötleteket adott különböző cégeknek is. A bankok esetében pl. *ügyfélkezelési kutatásaikat* termékenyítette meg. A nagyra nőtt méhkolóniák szétválási kritériumainak, alkalmazott szabályainak kutatása a *nagyvállalatok decentralizálásához* nyújthat támpontot. Hasznosítható az is, ahogy a méhkirálynő *maradásra bírja* a távozni kívánó részleget (vállalatszakadás megakadályozása).

Egy metafora következtetései azonban *csak bizonyos határok között vihetők át* üzleti szervezetekre. Egyrészt, az emberek *nem ismerik eléggé* a mintául

szolgált jelenséget és a problémát (pl. az önszervező rendszereket). Másrészt a két közösség viselkedése *nem teljesen azonos* (mint ahogy minden metafora esetében csak hasonlatosságról és nem azonosságról lehet szó). Mindenesetre az eddigi sikeres adaptációk gondos elemzésen alapultak és hatékonyabb taktikák és stratégiák kialakításához vezettek. Egy dolog bizonyosnak látszik: gyorsan változó világunkban leginkább egy önszervező vállalat képes legjobban, leghatékonyabban és leggyorsabban alkalmazkodni a gyorsan változó környezethez.

Stratégia mint ökológia

A Microsoft kétségkívül a világ egyik legjobb gazdasági teljesítményt nyújtó vállalata. A sikeres működés évek óta a kutatók, elemzők figyelmének középpontjában áll. Sok tényezőt találtak a kiváló teljesítmény mögött, amelyek meggyőzően igazolják a nem mindennapi sikert, kezdve az alapítók zseniális meglátására alapozott vízióval, vállalkozó kedvével, a szervezet innovációs képességeivel, egészen az agresszív üzletvezetési stílusig. Mások (Iansiti, 2004) a sikeres működés egy újabb magyarázó változójára mutatnak rá. Szerintük a sikerhez – a hagyományos, ismert tényezőkhöz túl – meghatározó módon járult hozzá az a tény, hogy a Microsoft tevékenységét egy *vállalathálózat meghatározó komponenseként* alakította ki. Működését alapvetően meghatározza e vállalatrendszer elemeihez fűződő kapcsolatrendszere. A Microsoft egy általa determinált rendszer meghatározó eleme. Az ilyen rendszerek meglepő hasonlatosságokat mutatnak az élővilágban fellelhető ökoszisztémákhoz. Ismét egy metaforával van tehát dolgunk: a hasonlóságok, párhuzamosságok világosan felismerhetők és hasznosíthatók. Ez a metafora is segíti a gazdasági téren működő összetett rendszerek jellegzetességeinek megértését, kellő kritikával bizonyos következtetések a természeti rendszerekből a gazdasági verseny területére is átvihetők. Napjainkban nem csupán a nevezett cég, hanem szinte valamennyi vállalkozás egy-egy összetett vállalati rendszer részeként működik.

Mi is a lényege a természetben évmilliók óta működő ökológiai rendszereknek? Egy-egy földrajzilag meghatározott területen nagyszámú állat és növényfaj él együtt, amelyek laza kapcsolatban állnak egymással. Ennek ellenére az egyedek életben maradása, a faj túlélése nagymértékben függ a többi szereplőtől is. Egy egészséges ökoszisztéma kiegyensúlyozott: bár tagjai között az együttműködésen túl pusztító harc is dúl, a fajok aránya egy idő után állandósul, mindaddig, ameddig környezetükben valamilyen jelentős változás

be nem következik. Egyes fajok korlátozzák mások túltengését. Ha valamelyik faj „túlhatalomra” tesz szert, akkor olyan ellenhatások indulnak be, amelyek visszatérítik a rendszert a kiindulási állapotba. A rendszer a negatív visszacsatolás elvén működik.

A durva környezeti változások azonban ily módon nem kompenzálhatók: egy drasztikus éghajlati változás (jégkorszak, felmelegedés, újabban az ember intenzív beavatkozása és természetromboló tevékenysége) átrendezi az együtt élő fajok közötti „hatalmi viszonyokat”: új egyensúly alakul ki, egyes fajok átalakulnak, mások kipusztulnak, és új szereplők is megjelennek a színen (ld. az alkalmazkodásra már képtelen dinoszauruszok kipusztulása, az emlősök térnyerése). Szerencsére a természetben az inputok terén inkább az állandóság a jellemző, vagy legalábbis lassúak a változások (a modern ember beavatkozásaira sajnos ez nem áll).

- A természeti ökoszisztémákban egyes fajok meghatározó szerepet játszanak: a többiekénél lényegesen nagyobb befolyást képesek gyakorolni az ökoszisztéma egészségére. Ezek a *rendszer alappillérei*: meghatározóak a rendszer egészsége szempontjából, még ha nem is a legnagyobb, legnépesebb populációt alkotják. Jó példa erre az USA észak-nyugati partvidékének tengeri ökoszisztémája. Az akadálytalanul szaporodó tengeri sünök képesek számos gerinctelen állatfajt, növényfajt kipusztítani, köztük a tengeri hínárt, amely kulcsszerepet tölt be a táplálkozási láncban szereplő alacsonyabb rendű fajok prosperálásában. A rendszer egészséges működésének alappillére a tengeri vidra: a tengeri sünök fogyasztásával egyensúlyban tudja tartani a rendszert. Hogy ez mennyire így van, azt az elmúlt 100-150 év igazolta. Értékes prémje miatt tömegesen pusztították ezt az állatfajt a vadászok, a tengeri sünök elszaporodtak, ennek következtében a hínárt a sünök irtani kezdték, a táplálék lánc felbomlott. Az eredmény: számos halfaj, növényfaj kipusztulása. A rendszerben az összefonódás, a kölcsönös függés egyértelműen jelen van.
- Mi jellemzi még a természeti rendszereket? Az egymással kapcsolatban álló elemek együttműködésének vagy szembenállásának *konzekvenciáit az egyes fajok nem képesek uralni* – a következmények a rendszer egészségének egészségét befolyásolják. Az ökoszisztéma egészségének változásával az egyes fajok változnak, alkalmazkodni próbálnak, átalakulnak. Ha ez nem sikerül, új fajok jelennek meg. Amíg az alappillérek az egyensúly fenntartásában nélkülözhetetlenek, addig olyan elemek is akadnak, amelyek – éppen ellenkezőleg – *domináns szerepre* törnek, erőszakosan megváltoztatják a kialakult struktúrát. Ilyenek pl. a gyomok, amelyek radikálisan szoríta-

nak vissza, elnyomnak és kipusztítanak más fajokat. Ők a rendszer domináns szereplői.

- A harmadik csoportba azok az elemek tartoznak, amelyek valamilyen speciális funkcióra szakosodtak (*niche* pozíció). Ilyenek pl. a dögevők, amelyek a közösség betegségeit gyógyítják, a ragadozó cápák fogsorát tisztogató kishalak, és még számos hasonló funkciót ellátó faj.

Milyen analógiát fedezhetünk fel az üzleti élet tekintetében, milyen különbözőségeket kell szem előtt tartanunk? Egy-egy üzleti szegmensben (számítástechnika, gépjárműgyártás, de szinte valamennyi iparágat felsorolhatnánk) nagyszámú, kisebb-nagyobb méretű cég tevékenykedik, amelyek lazább vagy szorosabb kapcsolatban állnak egymással. Prosperálásuk, fejlődésük vagy bukásuk nagymértékben függ a többi vállalattól is: sikerük nem származtatható kizárólag belső működésükből. Egy egészséges iparágban, bár az együttműködés mellett küzdelem is folyik a résztvevők között, kiegyensúlyozott viszonyok uralkodnak, a belső erők az erőviszonyok kiegyensúlyozására törekednek. A vállalatok megújulással kénytelenek alkalmazkodni a változásokhoz, tevékenységükkel hozzájárulva az egyensúly fenntartásához, egyes cégek „túlhatalmának” megakadályozásához. Ha valamelyik cég a monopolpozíció felé törekszik, az állam törvényes eszközökkel igyekszik azt megakadályozni (legalábbis az USA-ban, az EU-ban).

A környezet azonban durva, drasztikus változásokkal is meglepi a vállalatokat: politikai rendszerváltás, globalizáció, kommunikációs forradalom, olajválság, terrorizmus terjedése stb. Ilyenkor a szereplők vagy radikális változásokat hajtanak végre tevékenységükben, megváltoznak, vagy ha ez nem sikerül, egy részük eltűnik a színpadról és helyükre újak lépnek. Jó példa erre a hazai építőipar rendszerváltás utáni átalakulása: a hatalmas építőipari komplexumok helyett egyrészt külföldi szereplők, másrészt kis- és középméretű, esetleg közepes nagyságú hazai vállalkozások vették át a szerepet. Új piaci egyensúly alakul ki, átalakult vagy új szereplőkkel bővült, a lomha óriások eltűntek.

Amíg a természetben az *inputok* (napfény, tápanyagok), ha ciklikusan változnak is, de viszonylag állandóak, addig az üzleti rendszerekre ez az állítás már nem áll fenn. Itt az *inputok* (mint pl. az információ, a technológia) nagyságrendekkel változékonyabbak, következésképpen az alkalmazkodási kényszer is nagyobb. A válaszként adott változásoknak gyorsabbnak kell lenniük.

A gazdasági ökoszisztémák „*beszállítókból, disztribútorokból, kihelyezett tevékenységeket végző vállalatokból, kapcsolódó termékeket gyártó és szolgáltatóso-*

kat nyújtó cégekből, technológiaszolgáltatókból és egy sor egyéb szervezetből álló laza hálózatok, ahol a tagok befolyással vannak egy vállalat termékeinek gyártására és forgalmazására, illetve mindez befolyással van a tagokra” (Bonabeau, 2004). A tagok osztoznak az ökoszisztéma egészségének sorsában, függetlenül látszólagos erejüktől. Az okos vállalat felismeri, hogy saját jóléte a rendszer egészségétől is függ, ezért stratégiája nem csak a saját érdekeit tartja szem előtt, hanem az *ökoszisztéma egészségét* is (élni és élni hagyni – ahogy a régi bölcsesség fogalmaz). A Microsoft sikerei mögött egy hatalmas, egészséges, számtalan vállalatból álló hálózat áll. Hatalmas összefonódásnak lehetünk tanúi: az ökoszisztéma területi határait alig lehet meghatározni (számos iparágra átnyúlnak). Egy cég több ökoszisztémának is tagja lehet.

Az ökoszisztéma egészségének állapotát három tényező jelzi:

- Az egyik a *termelékenység*: mennyire képes a rendelkezésre álló inputokat hasznosítani (a technológiákból, innovációból hogyan lesz jobb és kisebb költségű termék, hogyan alakul a befektetett tőke stb.).
- A másik tényező a *robosztusság*: mennyire képes a rendszer elviselni pl. a technológiai változásokat, mennyire védi meg a rendszer tagjait a megrázkódtatásoktól.
- Az egészséges ökoszisztéma harmadik ismérve a *kellő számú niche* megléte: a változatosság, számos résztvevő tevékenység eltartásának képessége. Egy új technológiát milyen sokszínűen, változatosan képesek alkalmazni új vállalkozásokban, új termékek kifejlesztésében?

A gazdasági ökoszisztémákban is megtaláljuk az *alappilléreket*. Ezek a cégek nem mindig a legnagyobbak, de jelenlétük az egészséges egyensúly megteremtéséhez nélkülözhetetlen, meghatározó szerepet töltenek be az ökoszisztéma egészségére szempontjából. Itt is akkor egészséges a rendszer, ha az ütközések ellenére is megtalálják számításaikat a jól működő cégek (win-win stratégiák). Az együttműködő vagy szemben álló cégek kapcsolatainak következményei itt is kihatnak a rendszer egészségére. A gazdasági ökoszisztémákban is feltűnnek az erőszakos, *domináns aktorok*, amelyek vezető szerepre, más cégek kiszorítására töreksenek. A *niche pozíciók* keresése az óras világcégek kivételével szinte minden vállalat stratégiai törekvései között meghatározó. A követendő stratégia az egyes vállalatok számára annak a függvénye, hogy alappillér, domináns vagy niche szerepet töltenek be, vagy szeretnének betölteni a rendszerben.

„A biológiai ökoszisztéma jól ismert koncepciója és színes terminológiája segítheti a menedzserek figyelmét

az üzleti hálózatok olyan jellemzőire irányítani, amelyeket a piacokkal és az iparági struktúrákkal kapcsolatos konvencionális elméletek figyelmen kívül hagynak, de amelyek az üzleti siker vagy kudarc számos mozgatórugójának alapját képezik” (Bonabeau, 2002). A gazdasági ökoszisztémában érvényesülő összefüggések a vállalatok funkcióinak, lépéseinek egészét áthatják, terelik. Nem lehetséges egy terméket, szolgáltatást megtervezni a vállalatot körülvevő hálózattól függetlenül. Ha kivesszük a céget ebből az ökoszisztémából, akkor a működése, de maga az egész léte kérdőjeleződik meg. Egy termék ma már csak egy másik termék összehasonlításában értelmezhető. Míg valamikor az egy funkció termékek domináltak, ma már – az informatika fejlődésének hatására – egy tárgy, egy termék egy sereg számos alkalmazást kínál. Ma már csak vállalati hálózatok ökoszisztémájában lehetséges előállítani olyan összetett terméket, mint pl. a jövő zsebszámítógépe (kalkulátor, számítógép, navigációs rendszer, hang- és képrögzítő és lejátszó, telefon, fotóalbum stb. egy egységben) A sikert tehát vállalaton kívüli tényezők is meghatározzák. Az ökoszisztéma keretet ad a terméktervezésnek, új dimenziót nyit az innováció előtt. Az ökoszisztéma metafora alkalmazása a stratégiai menedzsmentben kiteljesíti a rendszerszemléletű megközelítést.

Következtetések

A stratégiaalkotást ma már számos eszköz, megközelítési mód, módszer, köztük a metaforák alkalmazása is segítheti. Az élet más területről, más tudományágakból vett hasonló jelenségek megértésével és adaptálásával bővíthető az a fegyvertár, amelyek hadrendbe állításával javíthatjuk pozícióinkat a versenytársainkkal szemben a küzdőtéren.

Joggal merül fel a kérdés, hogy ebből az arzenálból a vállalati vezető mit válasszon, hogyan válasszon. Nos abból kellene kiindulnunk, hogy egy versenypiacon minden résztvevőre ugyanazok a környezeti tényezők hatnak. Hogy mégsem ugyanolyan stratégiákat és módszereket alkalmaznak, nem egyformán sikeresek, az önmagában is szembetűnő. *A különbség a belső tényezőkben rejlik.* Minden vállalatnak más a célrendszere, erőforrás-struktúrája, mások az alapvető képességei, különböző a szervezeti kultúrája, más kvalitásúak a vezetői, beleértve azok mentalitását, motivációit, kockázatvállalási képességeit is. Nos, a szóba jöhető metaforákból azokat kellene kiválasztani, amelyek ezzel

a belső struktúrával összhangban vannak. Önmagában egyik metafora sem értékelhető: a környezeti tényezők és belső determinánsok függvényében választható csak ki az adott cég számára a legalkalmasabb. A helyes megközelítésre nincs recept: a művelet inkább művészet, mint mesterség. Valódi kreatív feladat.

Végül is melyik metaforát használjuk? A választásánál világosan kell látnunk, hogy az adott metafora milyen szempontokat emel ki, melyeket szorít háttérbe. Ezek tisztázása és megértése után tehetjük csak fel a kérdést, hogy valóban az erre épített döntési keret fedi le leginkább az adott problémát, vagy léteznek más keretek is a döntési szituáció kezelésére.

Felhasznált irodalom:

- BALÁZS BÉLA (1919): *A lírai szenzibilitás fejlődése című előadásából* (<http://epa.oszk.hu/00000/00022/00264/0-7817.htm>)
- BARAKONYI KÁROLY (2004): *Stratégiai döntések.* Pécs
- BARAKONYI KÁROLY (2000, 2002): *Stratégiai menedzsment.* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- BARAKONYI KÁROLY (1999, 2002): *Stratégiai tervezés.* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- BONABEAU, ERIC – CHRISTOPHER MEYER: *A rovarközösségek intelligenciája – egy teljesen új vállalati gondolkodásmód* in: Harvard Business manager 4. évf. 3. sz. p.17-24.
- BOROS JÁNOS (2004): *A kognitív tudomány esélyei.* Magyar Tudomány, 11, 1269-1276. p.
- BUREGELMAN, R. A. (1991): *Intra-organizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research.* Organization Science, vol. 2. no. 3. p.
- GHEMAWAT, PANKAJ (2004): *A feledésbe merült stratégia.* HBm, június p. 62-70.
- HAMEL, GARY (2001): *Az IBM felélesztése – miként alakította át egy rebellis banda a Nagy Kéket.* HBm 4., 68-75. o.
- IANSITI, MARCO–ROY LEVIEN (2004): *A stratégia mint ökológia.* HBm október p. 26-36.
- KÖVECSES ZOLTÁN (2005): *A metafora. Gyakorlati bevezetés a kognitív metaforaelméletbe.* Typotex Kiadó, Budapest
- SZUN-CE (1998): *A hadviselés törvényei.* Balassi Kiadó, Budapest
- WIKIPEDIA: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Metafora>
- YIFFIE, DAVID B. – MICHAEL A. CUSUMANO (2000): *Dzsidó-stratégia – a verseny dinamikája az Internet korszakban.* HBm 2, 17-26. o.

HANYECZ Lajos

TERVEZÉSI FOLYAMATOK, A RENDSZER MŰKÖDÉSE

A tervezés az eredményorientált vállalati irányítás meghatározó eszköze, a működés alapja. Az eredmények mellett azonban a tervezést számos kritika éri mind stratégiai, mind operatív vonatkozásban: a tervezési folyamatok bonyolultak, nehezen áttekinthetők, nem alkalmaznak megfelelő módszereket stb. A tervezési rendszerek fejlesztésének meghatározó feladata, a vállalat stratégiai céljainak, tevékenységrendszerének megfelelő tervezési folyamatok kialakítása. A szerző tanulmányában egy kibernetikai szemléletű elvi modell bemutatását követően a gyakorlatban alkalmazott hagyományos logika két változatát és az optimalizáló szemléletű tervezés folyamatait tárgyalja.¹

A racionális vállalkozói magatartás igényli a jövőbeli változások előregondolását, a célok meghatározását. A célmegvalósítás nyomon követése pedig, szükségessé teszi, hogy az irányítási rendszert a tervezési rendszerre építsük.

A vállalati irányítás alapja a terv, tervezés nélkül az irányítási rendszer nem működhet. A tervezés, a tervek minősége alapvetően befolyásolja az irányítás eredményességét.

A tervezési rendszer kiemelkedő jelentőségű alkotórészének tekinthetjük a tervezés folyamatait. A tervezési folyamatok realizálásán keresztül ugyanis magának a tervezési rendszernek a működése jelenik meg.

1. A tervezési folyamatok elvi modellje

A továbbiakban meghatározzuk azokat a tevékenységeket, amelyeket a tervezési folyamat elemeinek tekintünk:

- célmeghatározás,
- helyzet-probléma elemzése,
- prognózisok,
- tervváltozatok meghatározása,
- értékelés,
- döntés.

A rendszer működésének elengedhetetlen feltétele az ellenőrzési és az eltérés-elemzési tevékenység eredményeinek felhasználása visszacsatolás útján.

A továbbiakban röviden kifejtjük az egyes folyamatok tartalmát, lényegét.

A célok meghatározása, szisztematikus kidolgozása a tervezési funkció lényegéhez tartozik. Ennek során foglalkoznunk kell a célok kutatásával, analizálásával, rendszerezésével, ezt követően vizsgáljuk a célok realizálhatóságát, a köztük lévő konfliktusokat, illetve a konzisztenciát, majd felállítjuk a célrendszert. A célok konkrét meghatározása természetesen attól is függ, hogy a tervezési folyamat egyes tevékenységei során milyen eredményekre jutunk.

A helyzetelemzés szakaszában kerül sor a tervezési feladat részletesebb vizsgálatára, a feladat megoldását befolyásoló – vállalatgazdasági, közgazdasági, természeti – tényezők, adottságok felmérésére, elemzésére.

A prognózis készítés során mindenekelőtt azt kell vizsgálnunk, hogy a vállalatok akcióitól függetlenül hogyan alakulnak a gazdálkodás feltételei, a külső környezet, másrészt, hogy az egyes változatok megvalósításának milyen hatása lehet az eredményre, a vállalat rugalmasságára, működési lehetőségeire hosszabb távon.

A tervváltozatok meghatározása során keressük azokat a cselekvési lehetőségeket, programokat, amelyek révén a vállalati célokat a lehető legteljesebben valósíthatjuk meg. Mivel a jövőre vonatkozó ismereteink jelentős része bizonytalan, számolnunk kell a külső feltételek, körülmények eltérő alakulásával, ezért az egyes eshetőségekre vonatkozóan tervváltozatokat kell meghatározni.

¹ A tanulmány a T 0346627. számú OTKA kutatás támogatásával készült.

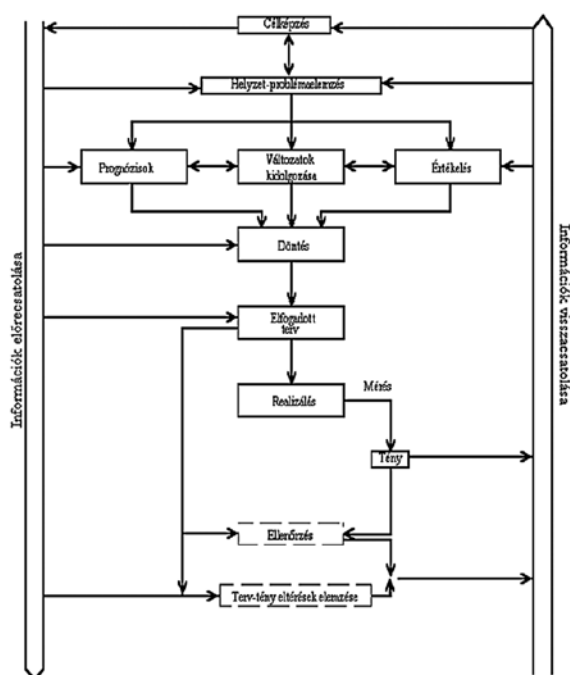
Az értékelés során az egyes tervvariánsokat kell összehasonlítani, végiggondolva, hogy megvalósításuk esetén milyen előnyökkel és hátrányokkal kell számolnunk, rangsorolva őket annak függvényében, hogy az alapvető célok, kitűzések megvalósítását milyen mértékben teszik lehetővé.

Ezután következik a döntés szakasza, amely ebben az esetben választást, elhatározást jelent valamelyik tervváltozat mellett. A tervezés folyamatai során természetesen már az előző szakaszokban is számos ún., előzetes döntést kell hozni. A változatok közötti választás azonban a tervezési folyamat alapvető döntési tevékenysége. Az ellenőrzés és az eltérés-elemzés során a terv megvalósulásáról kell tájékozódni, illetve a tervtény eltérések okait elemezni.

Ezt követően meg kell adnunk a folyamatelemek kapcsolódásainak logikai rendjét, a kapcsolatok rendszerét, tehát a folyamatstruktúrát is.

Amint az 1. ábra mutatja, a tervezési rendszer működése nem nélkülözheti a feltüntetett funkcionális tevékenységek realizálását a megadott kapcsolatok szerint, beleértve az ellenőrzés és az eltérés-elemzés tevékenységét is, noha ez utóbbiak tervezési tevékenységként való kezelése vitatható. A tervezés lényegéből adódó tevékenységek mellett bizonyos gyakorlati, célszerűségi szempontokat is figyelembe kell vennünk, amikor a tervezés folyamatát, résztevékenységeit alakítjuk ki.

1. ábra
A tervezési folyamatok kibernetikai szemléletű elvi modellje



A tervezési folyamatok funkcionális megközelítése mellett meghatározó jelentőségű a folyamatok reálszféráját az információk áramlása, átalakítása jelenti. A tervezés reálfolyamatait tehát információs folyamatok. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az egyes tervezők és tervező szervek között, valamint a tervező szervek és a végrehajtók, illetve a tervezés és az irányítás más alrendszerei között információ áramlik. A tervezés reálfolyamatának meghatározó jelentőségű mozzanata az információk átalakítása, a transzformáció, tehát az a tevékenység, melynek során a meglévő információk felhasználásával új információkat állítunk elő.

Az információk átalakításának alapvető tervezésbeli sajátossága, hogy a tervezési tevékenységek jelentős részénél nem egyszerű feldolgozásról van szó, hanem általában összetettebb számításokról, esetleg bonyolult gazdasági-matematikai modellek alkalmazásáról.

A rendszer működése a folyamatokon keresztül jelenik meg, a folyamatokban realizálódik. A működési mód vizsgálatakor és meghatározásakor ezeket a folyamatelemeket kell alapul vennünk. Az első lépésben ki kell alakítanunk a tervezés folyamatait, illetve annak struktúráját. Ezt követően tisztázni kell, hogy folyamatelemként a kimeneten milyen információkra van szükségünk, ezt hol, mikor, milyen célra kívánjuk felhasználni, továbbá, hogy a kimeneti információk előállításának milyen bemeneti információ igénye van.

Ezután meg kell határozni, hogy az információk előállításához milyen módszerek és milyen eszközök felhasználása szükséges.

Az általános elvi modell alapján dolgozhatjuk ki a vállalati tervezés konkrét folyamatait a tervrendszerben meghatározott tervtípusoknak megfelelően. A vállalatok, üzemek gyakorlatában megtalálható mind a hagyományos, mind pedig az optimalizáló szemléletű tervezési logika. A tervezési folyamatok ennek megfelelően határozhatók meg. (2., 3., 4. ábra).

A direkt szemléletű tervezés

Kutatásaink során vizsgáltuk a gyakorlatban működő tervezési rendszereket. Ennek keretében tanulmányoztuk a folyamatelemeket, a köztük lévő kapcsolatokat. A gazdálkodás gyakorlatában két alapvető tervezési logika jelenik meg:

- hagyományos kalkulációs módszereket alkalmazó tervezési logika, és
- és az optimalizáló szemléletű tervezés.

A hagyományos tervezésnek két típusát különböztetjük meg: az egyenes logikájú, direkt szemléletű tervezést és a fordított logikájú, indirekt szemléletű eljárást. Az előb-

bi megoldás főképpen a több évet átfogó üzleti terv elkészítésekor jellemző, az indirekt logika alkalmazása pedig többnyire az éves tervezéshez kötődően jelenik meg.

A direkt szemléletű tervezés lényege, hogy a tervezők a hierarchiában magasabb szinten lévő tervekben megfogalmazott célokból, követelményekből indulnak ki, felhasználják a környezet- és a vállalatelemzés eredményeit, feltárják, hogy a vállalat lehetőségeit és adottságait figyelembe véve milyen teljesítményekre képes, és ennek alapján határozzák meg az elérendő célokat. Az indirekt tervezés esetében a tervezők figyelembe veszik a magasabb szinten lévő tervekben megfogalmazott célokat, célkitűzéseket, a környezetben bekövetkezett változásokat, ugyanakkor erősen hatnak rájuk az előző, a bázis időszak eredményei. Részletesebb elemző munka nélkül számszerűsítik a legfontosabb célokat például: nyereség, árbevétel, termelési méretek, mely értékek direkt tervezés esetén, a folyamat végén vagy valamelyik közbeeső fázisban állnak rendelkezésre.

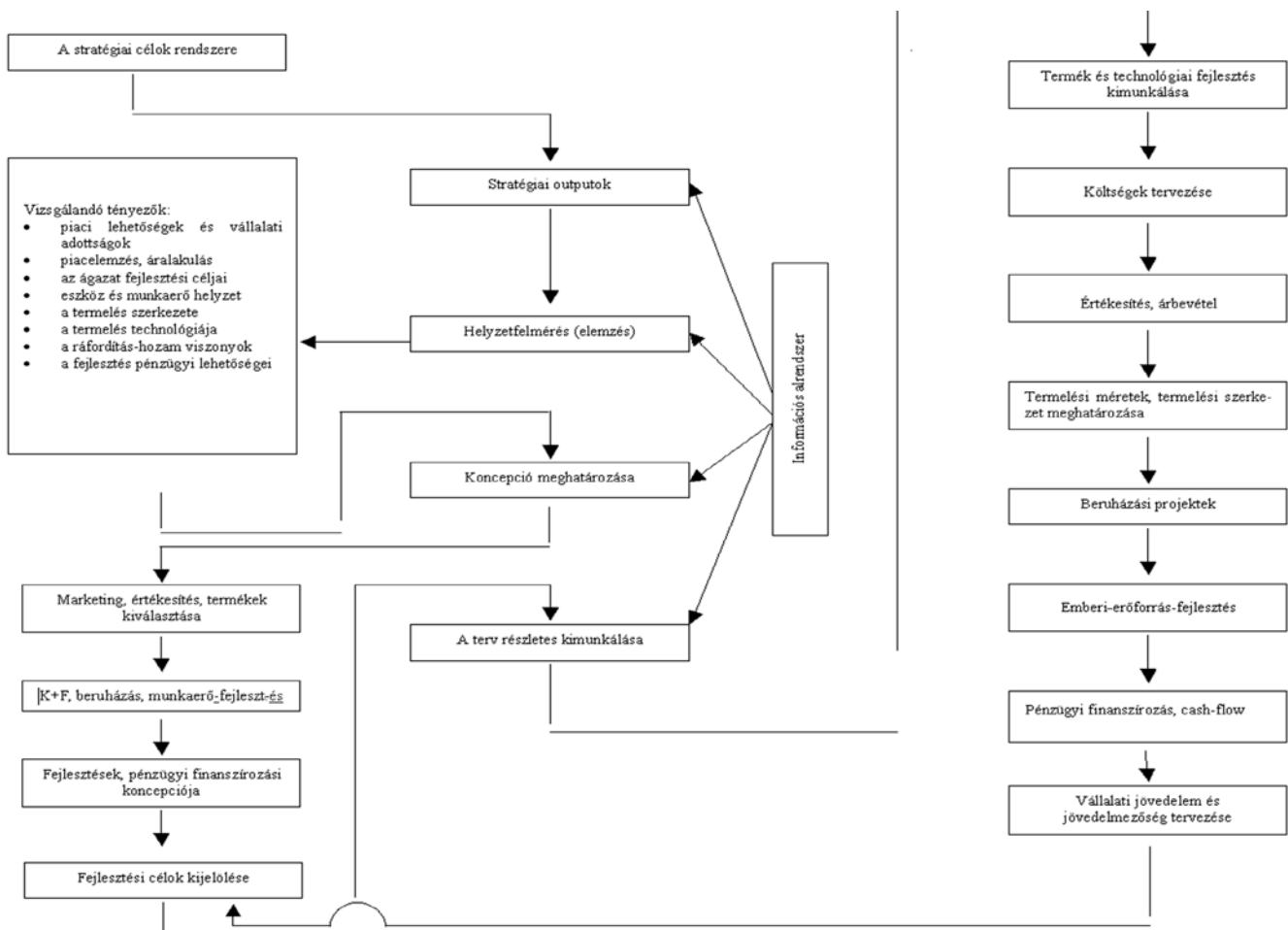
A direkt szemléletű tervezés folyamatát az 2. ábra szemlélteti. A stratégiai tervből származó outputok

meghatározása után a tervezési folyamat három fő fázisra tagolódik: helyzetfelmérés, koncepció meghatározás és a terv részletes kimunkálása. A részletes kidolgozást követően visszacsatolásra kerül sor a koncepció kialakításának befejező fázisához. A módszer alkalmazásához hozzátartozik egy mutatószám-rendszer kidolgozása: nyereség, árbevétel, befektetések megtérülése, hatékonyság, termelékenység stb. mutatók meghatározása. A kidolgozott programokat ezen mutatók segítségével lehet értékelni.

A tervezés munkaigényes fázisa a helyzetelemzés, ennek során, össze kell gyűjteni és megfelelő adatbázisra támaszkodva elemezni kell mindazon tényezőket, melyek a program alakulásának lényeges befolyásoló tényezői. Az elemzést célszerű a piaci helyzet áttekintésével kezdeni. Jól használható módszer az ABC² elemzés, tehát meg kell különböztetni a nagy, a közepes, és a kisebb árbevétellel rendelkező termékeket. Nagy és közepes vállalatok esetében a kialakított stra-

² Nem azonos az Activity Based Costinggal.

2. ábra
A vállalati tervezés folyamata direkt szemléletben



tégiai üzleti egységek képezhetik az elemzés alapját. A piaci lehetőségeket elemezhetjük a stratégiai tervezésben alkalmazott piaci vonzerő kritérium alapján is. A környezetvizsgálat keretében a piaci viszonyokon túlmenően elemezni kell a bankok és más partnerek várható magatartását, valamint a gazdaságpolitika intézkedéseinek várható hatását. Ezen túlmenően részletes vizsgálat tárgyává kell tenni a vállalati adottságokat, az eszköz- és munkaerőhelyzetet, a technológiai fejlesztés lehetőségeit, a pénzügyi helyzet alakulását.

A tervezés második fő fázisa, kulcseleme a koncepció kialakítása. Ennek során, támaszkodva az elemzés eredményeire, olyan kérdésekre kell választ adni mint:

- milyen termékeket, szolgáltatásokat kíván előállítani és értékesíteni a vállalat,
- milyen a kereslet ezen termékekre, szolgáltatásokra,
- hogyan kell viszonyulni a versenytársakhoz,
- milyen területen kíván fejlesztéseket végrehajtani a vállalat,
- milyen beruházási, technológiai programokat kíván megvalósítani,
- milyen pénzügyi, finanszírozási megoldások jöhetnek számításba?

A termékszerkezet fejlesztése szempontjából meghatározó az értékesítési piacok ismerete, melyet a partnerekkel folytatott tárgyalások, a piackutatás és a marketing tevékenység eredményei határoznak meg.

A koncepció kialakítás keretében egy előzetes kalkuláció készül az értékesítésre, árbevételre, termelési méretekre, költségekre és a, nyereségre vonatkozóan, melyeket az említett mutatószámok felhasználásával számszerűsítene. Ily módon megtörténik a fejlesztési célok kijelölése. Ezt követi a részletes kidolgozás a termék és technológia fejlesztésére, a termelésre, az értékesítésre vonatkozóan. A termelési folyamat azon elemeivel kell behatóan foglalkozni, melyek az előállítás, a minőség, a szállítási fegyelem meghatározó tényezői.

A részletes kidolgozást követően a mutatók ismét számszerűsíthetők, adott a lehetőség a visszacsatolásra, annak vizsgálatára, hogy mennyiben sikerült érvényesíteni a koncepció kialakítása során meghatározott célokat.

3. Az indirekt szemléletű tervezés

Mint említettük az indirekt szemléletű tervezés főképpen az éves (operatív) tervek kidolgozásakor nyer alkalmazást.

Az éves terv kidolgozásakor alapnak tekintik az üzleti terv outputjait, figyelembe veszik a környezeti változásokat, értéklik az előző időszak eredményeit, és ennek alapján határozzák meg a fontosabb célkitűzéseket: nyereség, árbevétel, beruházások, fejlesztések.

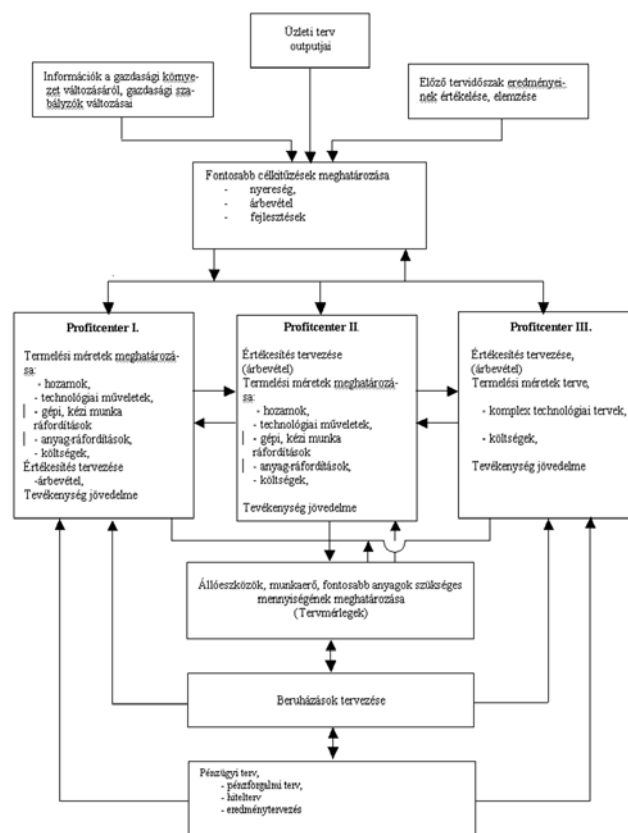
A célok meghatározása elméletileg is a tervezési folyamat első lépései közé tartozik. Ebben az esetben azonban a célok meghatározása konkrét értékek, sárosszámok, küszöbértékek, kialakítását jelenti anélkül, hogy az értékesítési, termelési lehetőségek alakulását, a kapacitáskihasználás helyzetét részletes elemzés tárgyává tennék. A számszerű értékek meghatározásakor jelentős mértékben támaszkodnak az előző, bázisidőszak eredményeire.

A vállalat egészére vonatkozó értékeket részlegekre, centerekre bontják. A profitcenterek esetében a tervezés általában az értékesítés, az árbevétel meghatározásával folytatódik, kivéve azt a ritka esetet, amikor a termékek biztosan elhelyezhetők a piacon, lényegében nincs értékesítési korlát. Ebben az esetben a termelési méretek meghatározására koncentrálnak.

Ezek után merül fel az a kérdés, hogy az értékesítési, termelési program lebonyolítására milyen mértékben szükségesek a különböző erőforrások. Elkészül a gépekre, berendezésekre, munkaerőre vonatkozó kapacitásterv, ahol mindenekelőtt a meglévő erőforrásokat veszik figyelembe, de számolnak azon beruházási projektekkel is, amelyek az adott tervezési periódusban valósulnak meg. (3. ábra)

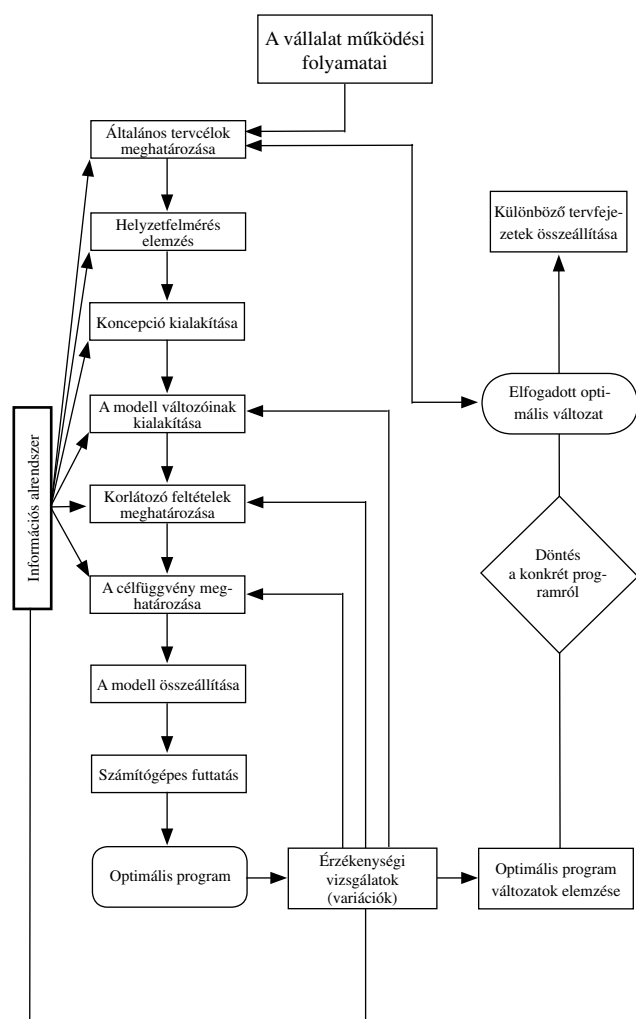
3. ábra

A vállalati tervezés folyamata indirekt szemléletben



A pénzügyi tervezés során a sarokszámoknak megfelelő eredményterv és a likviditási terv áll előtérben. Az éves terv természetesen elkészülhet más logika, például az üzleti tervezés tárgyalásakor ismertetett optimalizáló eljárások alkalmazásával is. Az egyes vállalati részlegek, funkcionális területek a top down vagy a bottom up logika alapján a controlling koordinációjával készítik el tervüket. Az összvállalati tervet a részterületek egyedi tervei alkotják.

4. ábra
A vállalati tervezés folyamata optimalizáló szemléletben



Az optimalizáló szemléletű tervezés

Az optimalizáló szemléletű tervezés esetén is (4. ábra) – hasonlóan, mint a logikai kalkulációs módszerek alkalmazásakor – a stratégiai tervcélokból indulunk ki, majd következik a helyzetfelmérés, elemzés, ugyan csak előzőekben kifejtettekhez hasonlóan.

Azonban eltérően a hagyományos tervezési logikától a koncepció kialakítás során nem kell tevékenységeket, termékeket kizáró döntéseket hozni. Ellenkezőleg, a modellben minden lehetséges tevékenységet változóként szerepeltetünk, amelyek a vállalat sikeres jövőbeli működése szempontjából számításba jöhetnek és méretük meghatározása a vezetés számára reális és lényeges döntési problémát jelent.

Az értékesítési, termelési, fejlesztési program alakulását a piaci lehetőségek, valamint a vállalat erőforrásai, adottságai határozzák meg. A modellben ezeket az adottságokat, összefüggéseket fogalmazzuk meg a korlátozó feltételek rendszerében.

A menedzsmentnek a vállalat irányításakor egy komplex fejlesztési program meghatározása során számos célt kell figyelembe vennie. A célfüggvényben azt a legfontosabb célkitűzést kell megfogalmazni, amely a legnagyobb mértékben szintetizálja, integrálja az egyes részcélokat.

A gazdaság erőteljes technikai, technológiai fejlődése egy felgyorsult dinamikájú környezetben megy végbe. A vállalatok eredményeit, sikerességét jelentősen befolyásolják az árak, a piaci viszonyok előre pontosan fel nem mérhető változásai és egyéb előre nem látható gazdasági, politikai események. Az agrárágazatban, pl. a termelést olyan természeti tényezők is befolyásolják, melyeknek alakulása előre nem ismert, hatásuknak iránya, mértéke a véletlentől függ.

Ilyen körülmények között nem nélkülözhető a „mi lenne, ha?” típusú kérdésekre történő válaszadás. A modellekkel, számítógéppel támogatott tervezés ennek a megoldására jó lehetőséget nyújt. Szimulatív jelleggel az értékesítési, termelési, fejlesztési programok minden fontosabb, reálisan elképzelhető változatát meghatározhatjuk.

Felhasznált irodalom

1. ACKOFF, RUSSEL L. (1974): *Operációkutatás és vállalati tervezés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
2. HANYECZ LAJOS (1999): *Tervezés és controlling a vezetési, irányítási folyamatokban*. Vezetéstudomány, 7-8. szám.
3. HORVÁTH -& PARTNER (1997): *Controlling. Út egy hatékony controlling-rendszerhez*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
4. MÉSZÁROS TAMÁS (2002): *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*. Aula Kiadó, Budapest.
5. RUE, L.W.-BYARS, L.L. (1986): *Management Theory and Application*. Irwin Homewood, Illionis.
6. SALAMONNÉ HUSZTY ANNA (2000): *Jövőkép- és stratégia-alkotás*. Kossuth Kiadó, Budapest.
7. SCHMALEN, HELMUT (2002): *Általános üzleti gazdaságtan*. Axel-Springer Kiadó, Budapest.

VÖRÖS Zsuzsanna

MILYEN ESZKÖZÖKKEL JAVÍTHATÓ EGY VÁLLALAT VERSENYKÉPESSÉGE?

ELEMZÉS ÉS ÖTLETEK A MÁV ZRT. SZEMÉLYSZÁLLÍTÁSI ÜZLETÁGÁNAK (SZÜ) MŰKÖDÉSE ALAPJÁN

A vasúti szállítás megtartásában, fejlesztésében a vasútvállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy hatékony, lehetőleg nyereséges üzletmenetet alakítsanak ki. Ehhez tanulmányozniuk kell a vasúti *folyamatokat*, elemeznük kell hol, melyik tevékenységeknél keletkeznek a bevételt meghaladó költségek. Ezek után a vállalati érdek azt kívánja, hogy a veszteséges tevékenységeket szüntessék meg, szervezzék át vagy ki. A szerző dolgozatában a magyar vasúttársaság számára néhány kitörési pontot mutat be. Természetesen nagyon sok további lehetőség is van, amelyek segíthetnének a modernizációban. Ami biztosan nem visz előbbre, az a tétlenség, a változatlanóság, a szervezet állandó átalakítása a folyamatok merevsége mellett, a hibás benchmarking.

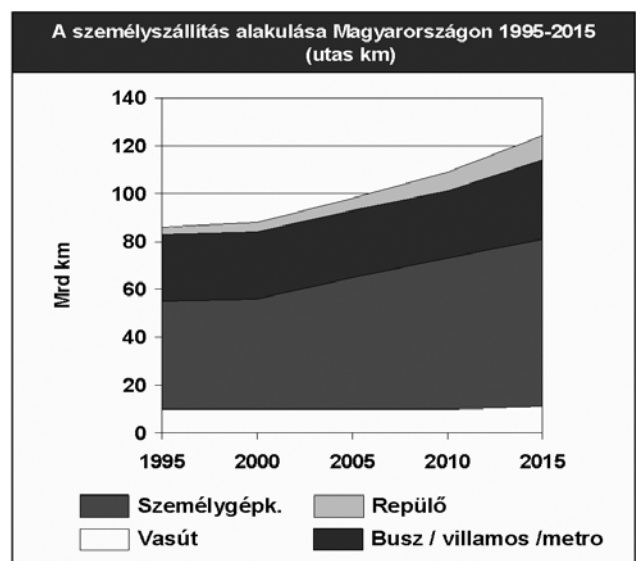
A vasúti személyszállítás mindenütt a világon veszteséges vállalkozás. Vannak természetesen olyan megoldások, vállalatok, részterületek a közlekedés ezen ágában is, amelyek gazdaságosan, piaci körülmények között is jól prosperálnak: pl. Lettorszában az áruszállítás (Gorbunows, 2003.), a franciaországi nagysebességű személyvonatok (Dumont, 2001), a nosztalgia vonatok, a svájci helyi érdekű vonatok (Kaspar, 2000).

Jellemzőbb, hogy a kormányok, ill. az önkormányzatok támogatják a vasúti személyszállítást több okból is:

- szociálpolitikai célokból (minden állampolgár eljuthasson dolgozni, iskolába, egészségügyi szolgáltatókhoz, kulturális intézményekbe stb.),
- gazdasági okokból (a vasút munkatársai és családjuk élete, a vasút beszállítóinak működése, a vasúti vállalatok fogyasztása, a szállítások stb. okán),
- környezetvédelmi szempontok miatt (a vasút a közúti szállítás foot-printjének, ökológiai lábnyomának 8%-át, a légi közlekedésének pedig 3%-át éri el, azaz messze jobb náluk a környezetvédelem szempontjából),
- a hagyományok őrzése miatt (a nagy vasutas kultúrával rendelkező országok lakói ragaszkodnak a vasúthoz, értékesebbek az ingatlanok a vasúttal rendelkező helységeken, vasutas dinasztiák vannak, vasutas kultur- és sportegyesületek működnek, vasutas szakmákat oktatnak stb.),

egyéb kényszerítő tényezők szorításában (pl. Magyarországon a vasút által használt állami tulajdonú területek rekultiválására nincsen felkészülve a vasútvállalat, így nem tudja leépíteni a felesleges kapacitásokat). (1. ábra)

1. ábra
A személyszállítás alakulása Magyarországon
1995-2015



Magyarországon a legnagyobb vasútvállalat, a MÁV (Magyar Államvasutak ZRt.), a lét és a nemlét határán mozog évek óta. Felső vezetőit rendszeresen leváltja a tulajdonos (az államot képviselő kormányzat), reformok reformokat érnek, ám – alapjában – mindig minden marad a régiben. Mára az alaptőke-csökkentéssel a vállalat hitelállománya összemérhető a vagyónával (lásd a mérlegeket a MÁV ZRt. honlapján), és a kormányzat, az EU szabályaira hivatkozva – elzárkózik minden tulajdonosi segítségnyújtástól. Ez pedig nem a korábban és ma is – legfeljebb áttételesen, némi jogi csúrcsavar után – más országokban is normális, elfogadott rendszerhez tartozó, a cég által elvárható tulajdonosi magatartás. Hiszen a versenyképesség eléréséhez szükséges egy stabil, hiteles, átfogó gazdaságpolitika, mert „*a vállalati versenyképesség nem az egyes vállalatok magánügye, hanem a nemzetgazdasági versenyképesség hordozója, megjelenési formája*” (Chikán, 2006).

A kérdés: akarja-e egy ország, a világ, hogy a vasút, a vasúti személyszállítás megmaradjon? Úgy vélem, a válasz, egyelőre, egyértelmű igen. A nagytömegű, sőt egyre növekvő tömegű áruszállítás megköveteli minden közlekedési mód megtartását, ha pedig a pályák és a hozzájuk tartozó berendezések rendelkezésre állnak, akkor adódik, hogy a személyszállítást is meg kell tartani.

Másik nyomós ok a mai energiahelyzet. Amikor a fosszilis energiahordozók mennyisége záros határidő alatt lenullázódik, új energiahordozók pedig még nincsenek kitalálva sem, nemhogy ipari méretekben bevezetve, marad a villanyáram mint közlekedési energia. Pozitív tulajdonságai (könnyű, tiszta, jól szállítható, szinte bárhol felhasználható, sokféle módon és anyagból előállítható) a legrugalmasabb eszközzé teszik. Ha sikerülne a tárolását megoldani, nagyon sokáig egyeduralkodó lehetne az energiapiacra. Viszont a villanyáram – mai formájában – jól csak a kötöttpályás közlekedésben használható.

Ha elfogadjuk, hogy a vasútnak van jövője, akkor viszont vizsgálандó, hogyan lehet a mai gazdaságtalan állapotából kimozdítani. Van-e lehetőség a veszteséges üzemet átalakítani, profitábilissá tenni? Hiszen a piacon való helytálláshoz, a beruházásokhoz a versenyképesség alapfeltétel. (Chikán, 2006)

Lehet-e saját erőből, keményebb vezetői hozzáállással, nagyobb akarattal és mersszel tenni valamit?

Versenyképessé tehető-e a vasúti személyszállítás?

Meggyőződésem, hogy igen. Erről a témáról a szakirodalomban sok tanulmány található (pl. Brown – Summer, 2000.). A jelen munkában található magyar

megoldási lehetőségek – távolabbiak vagy éppen már megléphetők – a hazai specialitások figyelembevételével kerültek összegyűjtésre.

Mit jelent a verseny?

A piaci működés normál állapota, hogy a résztvevők mindegyike bővülni akar, nagyobb szeletet szeretne magának. Ez a piac korlátozott lehetőségei miatt óhatatlanul odavezet, hogy a szereplők egymással küzdenek, versenyeznek. A piaci versenyben való sikeres szereplés egyik feltétele, hogy a versenyző vállalkozás alkalmas legyen az általa kitűzött célok elérésére, egy adott piaci szegmensben egy adott termékkel, szolgáltatással olyan pozíció elérésére, amely a különböző érdekkörök, stakeholderok elégedettségét hosszú távon kivívja.

Melyek a versenyképesség a fő dimenziói?

Az operational management tudományterület 4 fő dimenziót jelöl meg, amely meghatározza egy adott vállalkozás versenyképességét: a termék/szolgáltatás minősége, a vállalati folyamatok komplexitása, az ár és a flexibilitás (Krajewsky– Ritzman: 2005.)

Ha kibontjuk ezeket a dimenziókat, és részletesebben elemezzük azokat, akkor e területen tíz olyan vállalatjellemzőt tudunk azonosítani, amelyek mérhető, összehasonlíthatók, vizsgálhatók:

- érzékenység,
- rugalmasság,
- technikai felkészültség,
- szervezőképesség,
- rendszerszemlélet, irányítás,
- munka- és minőségi fegyelem,
- alkotó légkör,
- pénzügyi stabilitás – tartalékforrásokkal,
- vállalkozó szellemű vezetés,
- globális kitekintés (Hoványi, 2006).

Mit jelentenek ezek a vállalatok szempontjából?

• Érzékenység

Az érzékenység a piac változásainak észlelése, vizsgálata, a trendek jó becslése. Mára a hagyományos versenykörnyezet elemzése (STEP: szociológiai, technológiai, gazdasági és politikai) kiegészült a jogi, környezetgazdálkodási és képzési környezet elemzésével (STEEPLE).

• Rugalmasság

A rugalmasság a piaci változásokra való gyors, helyes reagálás képessége. Fontos a fejlesztői környezet elemzése (Ward2), a különböző fejlettségű országok fejletéseinek helyzetelemzése az adott piacon.

• **Technikai felkészültség**

Emellé társul a saját lehetőségek felmérése (SWOT: erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) a jelenben, a várható jövőben, sőt a versenytársak reakcióinak valószínűsítése mellett. Ha egy cég követő taktikát folytat, előbb-utóbb lemarad. Elébe kell menni a holnap, a versenytársak fejlesztéseinek.

• **Szervezőképesség**

A vállalkozások általában kevés erőforrással rendelkeznek. Ezért nagyon fontos, hogy a kevéssel úgy gazdálkodjanak, hogy az elég legyen. Ennek alapfeltétele a magas szintű szervezőképesség, a szervezési módszerek rugalmas, változatos és hatásos alkalmazásai.

• **Rendszerszemlélet, irányítás**

Tisztában kell lennie minden vezetőnek azzal, hogy bármely utasítása, döntése, gondolata egy sor más területen is hatni fog, mint ahová ő szánta. Minden mindennel összefügg. Ezért a célok meghatározásánál, a döntések meghozatala előtt a várható következményekről a feladathoz illeszkedő mértékben hatástanulmányt (nem kell szükségszerűen komoly elemzéseknek lenni) kell végezni, mit, hogyan, mikor fog befolyásolni egy adott, megváltoztatott tevékenység.

• **Munka- és minőségi fegyelem**

A TQM (Total Quality Management) elveit, elméletét alkalmazva segíthet egy vállalkozás piaci szereplését megalapozni. Versenyképtelen termékkel nem lehet a piacon megjelenni, tartósan jelen lenni. A versenyképesség mindig az adott piac lehetőségeihez képest, az ár és a hozzátartozó elvárások fényében határozható meg.

• **Alkotó léggör**

Az iparág jellemző tendenciáit, fejlesztéseit követni kell, sőt megelőzni. Ehhez olyan környezetre van szükség, ahol a munkatársak elmondják, elmondhatják ötleteiket, bekapcsolódhatnak az iparágat meghatározó tudományos folyamatokba, profitálhatnak azokból. A vállalati kultúrába beépül a szabad információáramlás – minden irányban.

• **Pénzügyi stabilitás – tartalékforrásokkal**

A likviditás, a szükséges fejlesztések finanszírozása, a vagyon- és hitelállomány egyensúlya, az eladósodás kívánatos mérték alatt tartása alapkövetelmény egy vállalkozás működésének biztosításához.

• **Vállalkozó szellemű vezetés**

A vezetés lanyhasága, az egészséges újítási szándék nélkül vegetáló cég nem életképes. A többiek hamar túllépnek rajta, termékei, szolgáltatásai elavulnak, eladhatatlanokká válnak. Ez azonban nem vezethet a vezetők hazardírozásához. Kicentizett finanszírozás mellett nagyon meg kell gondolni, mire költenek, mibe fektetnek be.

• **Globális kitekintés**

A versenykörnyezet elemzése a korábbi szűkebb piaci vizsgálódás helyett kiegészül a nemzetközi vonatkozásokkal is. A STEEPLE elemzéseit nemcsak a hazai környezetre kell elvégezni, hanem a külföldi piacokon is, valamint vizsgálandó a globális környezet hatása (hatásláncok) is (Hoványi, 2006).

Hol áll ma a MÁV SZÜ? Mi jellemezi a versenyképesség dimenzióiban működését?

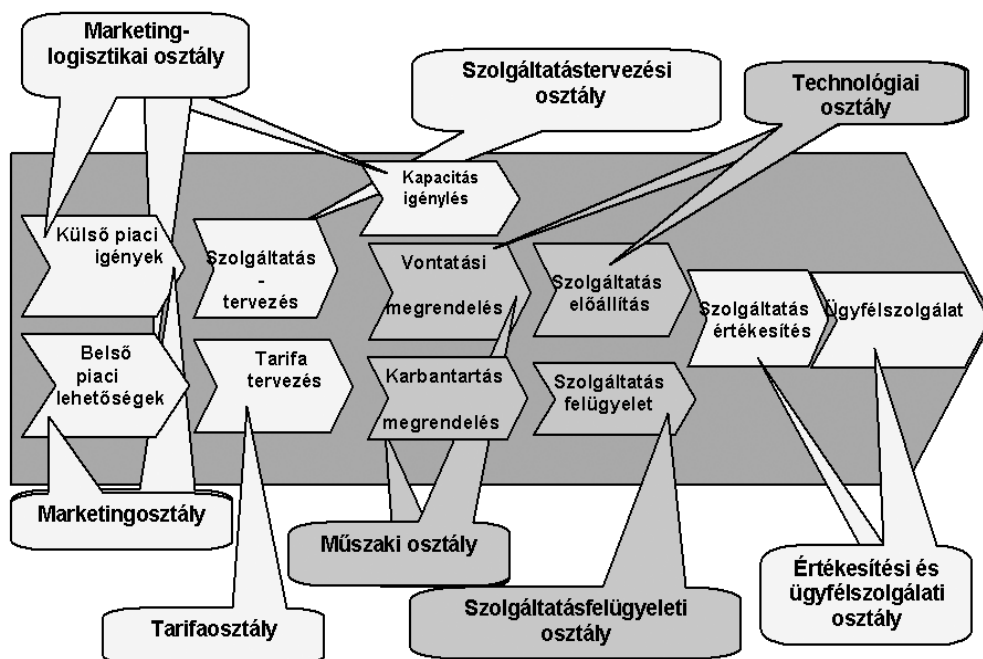
• **Érzékenység**

A személyszállítás 2. ábrán látható folyamatai egy főigazgatói előadáson, 2003-ban kerültek bemutatásra.

2. ábra

A személyszállítás folyamata

Forrás: a MÁV ZR. Működési és Szervezeti Szabályzata, 2004.



Mint látható, akkor nagy hangsúlyt fektettek a piac megismerésére. Azóta megszűnt a Marketing-logisztikai osztály, a Tarifaosztály integrálódott a Technológiai osztályba, a Szolgáltatástervezési osztály a kék színű területre, azaz az Üzemeltetési főosztályba került. Ezzel mind létszámában, mind felelősségében lecsökkent a piac megismerésének kérdése. Gyakorlatilag egy fő foglalkozik a nemzetközi piacok megismerésével, egy másik pedig a globalizációs folyamatok kihívásaival (nemzetközi igények, elvárások, integrációs elképzelések elemzése). A marketing, kis túlzással, kimerül az akciózásban.

A jegyek – néhány kivétellel – övezetek, nem lehet azokból következtetni az útirányra, a használt vonatra. A bérletek ugyan desztinációsak, de senki nem követi a tényleges felhasználásukat sem gyakoriság, sem vonatsszám szerint. A díjmentes utazások jellemzői (65 éven felüliek, 6 év alattiak, vasutasok és családtagjaik stb.) egyáltalán nem ismertek.

Saját piackutatásokra van ugyan törekvés, de az évente 1-2 alkalommal 1 héten át tartó, a jegyvizsgálók által becsült és a vezénylők által rögzített foglaltsági adatok pontossága nagyon megkérdőjelezhető. Nemcsak a nem szeretem munkavégzés, de a saját egyéni vagy kisközösségi érdekek is befolyásolják annak valóság tartalmát.

Az üzletágnak nincs elég pénze ahhoz, hogy a napok minden időszakát, a hónapok, hetek különböző napjait, az éves szezonaritást alaposan elemeztesse, reprezentatív mintákon független piackutatókkal felmértesse, sőt azt folyamatosan kövesse. Egyetlen igazán jó piacjelző van ma a MÁV-nál, az utasok visszajelzései: panaszok, tömegkommunikációs jelzések, bevételi mutatók. Ezek azonban már eső után köpönyeg, így nem lehet igazán piacérzékeny a vállalat.

• **Rugalmasság**

Ha a MÁV SZÜ nem ismeri jól a piacát, a várható trendeket, nem is lehet rugalmas. Nincs viszonyítási alapja erre. Egy utat jár ma a vezetőség, a tűzoltás útját. Ha valahol nagyon nagy a felháborodás – akár a menetrenddel, akár a technika műszaki állapotával kapcsolatban, akkor oda átcsoportosít, erőforrást allokál.

Stratégia szintjén elhangzott ugyan a piac szegmentálásának igénye és az ahhoz való alkalmazkodás, de a szegmensek nem pontosan definiáltak, nincsenek a valós igényekhez igazítva, és rendszeresen változtatják azokat – előzetes hatáselemzések nélkül.

A piac ismeretlen mozgása, trendjei mellett a használt eszközök hosszú távú befektetései is akadályozzák a rugalmas működést. Az elkészített stratégia középtávú (2010-ig szól, 2015-ös kitekintéssel), az eszközök viszont (gördülőállomány, állomásépületek, de még a

szoftverek is, amit a MÁV jelenleg 15-20 évig használ) hosszú távú tervezést igényelnének. Ráadásul a stratégiák elkészítésének hatalmas erőforrásait egyszeri beruházásként, nagy erőfeszítésnek érzékeli a cég, így azokat szent tehénként kezeli, hozzájuk nem nyúl. Pedig a megfogalmazott feltételrendszerek általában már a kiindulási időpontban nem teljesülnek.

• **Technikai felkészültség**

E tanulmányban nem térek ki részletesen a pálya és az állomások állapotára, hiszen azok nem a SZÜ felelősségi körébe tartozó eszközök. A SZÜ technikai színvonalának általános állapotára csak két terület jellemzői hadd álljanak itt!

Az egyik a járművek állapota. A SZÜ felelősségi körébe utalták – 3 évvel ezelőtt – a vasúti személyszállító kocsikat és a motorvonatokat. Ismeretesek a sajtóból is a motorkocsi tenderek kálváriái, és a felújításokra szánnható pénzeszközök folyamatos csökkentése. Az 1-2 éven belül várható liberalizációban, amennyiben eléri a MÁV-ot, ezekkel az eszközökkel még kelet-európai szinten sem tud versenyezni. A személykocsik átlagéletkora megközelíti a 30 évet, a nemdolgöző kocsik aránya pedig lassan az egyharmadot.

A másik az informatika területe. Bár nagy erőfeszítések történnek az informatikai eszközök és alkalmazások fejlesztésére, azok állapotára jellemző, hogy a pénztáraknak csak egyötödében van pénztárgép, és ezek is 20 éves technológiával készültek. Az őket felváltó informatikai rendszer tíz éve folyamatosan készül, de még nem lehet tudni, hogy lesz-e egyáltalán a fejlesztésnek valaha vége.

• **Szervezőképesség**

A vezetők visszatérő szlogenje: csak a változás állandó! Ennek megfelelően folyamatos átszervezésben, költözésben, ki- és beszervezésben telik az üzletág ideje, és erre használódik az ereje.

Mellette azonban a vállalat vezetése döntésképtelen. Látszólagos és felszíni átszervezésekkel próbálja elkerülni az alapos, mindenre és minden szintre kiterjedő változtatásokat.

Egy 160 éves kultúrával rendelkező vállalatnál nem lehet igazi változtatásokat elérni, ha a szabályozásokat szent tehénként kezelik, ha a 160 év alatt felhalmozódó tudást nem szűrik meg a mai technikai és humán adottságok szűrőjén, ha a felső vezetés nem ért és nem is nagyon akar érteni a vasúti folyamatokhoz, ahhoz a rotációban levő vezetőkhöz tartoznak, akik bármely nagyvállalat élén váratlanul feltűnnek, majd némi zűrzavart okozva odébbállnak. A jelenleg folyó nagyvállalati folyamatprojektnek éppen ezért várhatóan egy pozitív hozadéka lesz: a vállalat vezetői megismerhetik, hogyan dolgozik a MÁV.

• **Rendszerszemlélet, irányítás**

A legfontosabb lépés, a core competence megválasztása, vállalati szinten nem történt meg. A MÁV – alapító okirata szerint – azért létezik, hogy az állami tulajdonú vasúti pályákat üzemeltesse. Ebben az a lényeg, hogy a MÁV fő feladata az üzemeltetés, nem a fenntartás, nem az építés és építtetés.

A SZÜ célja egyértelműen megfogalmazott: feladata az emberek elszállítása A pontból B pontba. De a modern követelményrendszer integrált közlekedési rendszerekben, multimodális szállításban gondolkodik, azaz a kiindulás az utas kiindulási helye (nem az állomás), érkezési pontja pedig az, ahová tart (és nem az állomás), miközben többféle közlekedési eszközt, módot használ, használhat. A SZÜ azonban úgy készíti stratégiáját, mintha körülötte nem lennének mások, mintha monopolhelyzetben lenne, és feltételezi, hogy az utas az állomáson van, és egy másik állomásra tart.

• **Munka- és minőségi fegyelem**

Érdekesekek a munkatársak. Élvezik és egyetértenek a félkatonai szervezeti kultúra lebontásával, mégis – főleg a vezetők diktatórikus törekvéseik érvényesítésekor –, ha nekik úgy kényelmes, hivatkoznak a szolgálati út betartására, az alá-fölérendeltségi viszonyok szigorú rendjére – még projektmunka, teammunka során is.

A végrehajtásban azonban a munkafegyelem fellazult, az igazi minőségi munka fegyelme talán nem is volt soha.

• **Alkotó léggör**

A HR egyáltalán nem áll a helyzet magaslatán. A leépítések teljes létbizonytalansághoz vezettek, a szervilizmus virágzik. Új gondolatok nem szülehetnek, a vezetők – hozzá nem értésük okán – nem mernek felvállalni semmilyen technológiai, műszaki változtatást, a pénztelenség miatt pedig fejlesztéseket sem. Antagonisztikus ellentét feszül a speciális vasúti szakmai tudással rendelkezők és az ettől magukat megtartóztatók között, s mivel az előbbieket általában a régi vasutasok, az utóbbiak pedig az ifjú szakemberek és a vezető posztokra valahonnan beesett, bejöttörnyőzött, más típusú tudással felvértezettek, a jelenség mint a régi és az új MÁV-osok közötti ellentét jelentkezik. Az újak lenéznek, a szerintük megkövesedett, szűklátókörű, fejlődésre képtelen vasutasokat, a vasúti szakemberek pedig nem tekintik partnernek az ezerféle szakkifejezést, utasítást, zsargont nem értőket, a szabályozások útvesztőiben botladozókat. Az ellentét pedig odavezet, hogy az újak nem tudják, a régiek pedig nem engedik a változásokat sikeresen levezényelni.

• **Pénzügyi stabilitás – tartalékforrásokkal**

Az állam-MÁV szerződések szabályozzák a vállalat pénzügyi működését: az állam megrendeli a menet-

rendben meghirdetett vonatokat, s mivel hatósági árat szab, valamint szociálpolitikai kedvezményeket ad, a menetjegyek befolyó árbevételein felül fizeti a fogyasztói árkiegészítést, amely a szociális közlekedési juttatás hiányát pótolja, valamint termelői árkiegészítést ad a hatósági ár és a tényleges ár közötti különbözetre. A fogyasztói árkiegészítés késve és hiányosan (az utasszám vitatható becslései miatt), de megérkezik a céghez. A termelői árkiegészítés kifizetése szinte a II. világháború óta nem történt meg, illetve a mindenkori gazdasági helyzet függvényében, a MÁV-ra hátrányos módon valósult meg: a vállalat hitelfelvételét az állam garanciákkal látta el, később pedig rendszeresen konszolidálta azokat. Ez nemcsak a kamatok miatt rossz megoldás, hanem a MÁV-nak a lakossági megítélését is rontja, hiszen a sajtó csak a konszolidáció tényét közli, az okát nem.

Az EU-s szabályozásokra hivatkozva a csatlakozás óta a MÁV egyáltalán nem kapja meg a termelői árkiegészítést.

• **Vállalkozó szellemű vezetés**

A jelenlegi szabályozások nem engednek vállalkozásokat. Minden törekvés megbukik azon, hogy ezt nem teszik lehetővé a vasútbiztonsági előírások. Nem lehet a pénzügyi nehézségek miatt sem szabadon gondolkodni, de nincs is lehetőségük erre, mert a mindent átszövő „önagyonülésés” kiöl minden ötletet, mindig van valaki, aki tudja, miért nem lehet valamit megcsinálni.

Rossz a stratégiai megközelítés is, ami alapján olyan társaságok benchmark adatait, eredményeit tűzték ki elérendő célnak, amelyek környezete, múltja, lehetőségei a legkisebb mértékben nem hasonlítanak a magyar valóságra (ÖBB, DB). Ez a vállalkozó kedvet megöli.

• **Globális kitekintés**

A MÁV 130 évig állam volt az államban. Ettől ma sem tud, és nem akar eltérni. A francia vasút személyszállításban való hegemóniára való törekvése olyan távolinak tűnik számára, hogy még vizsgálat tárgyává sem teszik a szövetségben való gondolkodást, pedig lehet, hogy egy ilyen stratégiai szövetség segíthetne a kelet-európai vezető szerep kivívásához. A németek inkább az árufuvarozást akarják kisajátítani, tehát a személyszállításnak valószínűleg nem annyira a német, mint inkább a francia vonalat kellene vizsgálni.

Újra kellene gondolni a stratégiai szövetségeken túl a benchmark releváns merítési körét is.

Hol vannak kitörési pontok?

A nagy hajók sokkal nehezebben manővereznek, mint kicsi társaik. E természeti képpel szokták magyarázni a nagy országok, világbirodalmak, nagyvállalatok me-

revségét. Ám a nagy hajók is gyorsabban fordulnak, ha tudják, milyen eszközöket használhatnak ehhez, és nem csak az utasok tenyerével evezgetnek a hajó egyik oldalán (esetleg mindkettőn egyszerre, hogy még hatástalanabb legyen a történet).

Tekintsük végig a versenyképesség javításának lehetőségeit a nagyon korlátozott lehetőségekkel rendelkező SZÜ-nél!

Új stratégiát kellene készíteni – az eszközök élettartamával összehasonlítható időtartamra! Nem baj, ha nem színes és mindentudó, de több forgatókönyvvel, hosszabb időtávra (a beruházásokkal összemérhető időtávban) gondolkodva, azt a munkakörökig lebontani, határidőzni. És folyamatosan vizsgálni a megvalósulást, az eltérések okait, a változó körülményekhez hozzáigazítani azt. Ehhez ki kell dolgozni a Balanced Scorecard (vagy ahhoz hasonló) mutatószám-rendszert, amely a stratégiai célokat, az időszaki eredményeket operacionalizálja, mérhetővé, ellenőrizhetővé, láthatóvá teszi. Egy komplex mutatószám-rendszert mindenképpen alkalmazni kell a vállalatnál, mivel ma már az egysíkú, csak a pénzügyi mutatókat, elemzéseket használó vezetéssel rendelkező vállalatok nem versenyképesek (Kaplan – Norton, 2005).

A stratégiának fontos eleme kell, hogy legyen a vállalat(ok) szerkezete, tulajdonviszonyai, beágyazódása a közlekedési piacba, a társadalomba, az EU-s előírásoknak megfelelő, de a magyar társadalmi specialitásokat kiszolgáló gazdasági környezet biztosítása.

Újra kellene gondolni, mit vállal fel a cég, és aszerint újraírni az állam-MÁV szerződést!

Nem szabad a nyugati vasutak mutatóihoz hasonlítani a magyar eredményeket! A SWOT-analízisből adódó eredmények (elsősorban a lehetőségek, veszélyek) alapján kell kiválasztani a benchmark-partnereket (pl. cseh, román, lengyel vasutak). Ezután az eszközöket apróbb lépésekben kell fejleszteni. A MÁV mindig átesik a ló túlsó oldalára: ha meszelni kellene egy állomást, azt elmulasztja, de a teljesen lerobbant, alig használt szolgálati helyeket úgy újítja fel, ha sor kerül rájuk, hogy abból 50 másikat lehetett volna szinten tartani.

A gördülőállományánál is be kell érni az egyszerűbb technikákkal, akár bérelve, lízingelve, örökölve eleinte.

A rendszerszemléletű, multimodális közlekedtetés megköveteli a közlekedési vállalatok stratégiai szövetségeit, sőt ha azt tudjuk, hogy a közepes vállalatok lassan megszűnnek, a vállalatok integrálása is kívánatos. A közlekedési vállalatok másik irányú változtatása is elindult, azaz létrejöhetnek – és az EU-s támogatási politika, valamint a rugalmasság növelése miatt ez cél-

szerű is – a KKV-méretű, regionális vállalatok. Ezek életképességét nagyban növeli, ha a központi fixköltségeket nem osztják le rájuk, s csak annyi terhet vállalnak, amelyet elbírnak.

A szabályozásokat előlről fel kellene építeni, logikus rendszerbe szervezni, hogy ne lehessen mögéjük bújva a változtatásokat negligálni.

A MÁV országos méretű, nemzetközi csápokkal rendelkező cég, elképzelhetetlen egy globális beágyazottság nélküli működtetése. Ezt az EU-csatlakozás és a nemzetközi korridorok magyarországi áthaladása is determinálja. Nem szabad provinciális gondolkodással vezetni a céget!

A vállalatban, üzletágban belül is rendszerben kell gondolkodni! Példaképpen az IT (informatikai terület) fejlesztései, módosításai hadd álljanak itt! Az eddigi autokratikus fejlesztési módszertan (a legerősebb vezető eldöntötte, mit, hogyan, kivel fejlesztet) helyett a stratégiai gondolkodás alapján kivitelezett *technológia – adatok – IT-kontrolling -vezetés-rendszerek* szinergiájában való megvalósítás kell, hogy a középpontban álljon! Ne a hiúság, a mások követése, a reklámokban látottak megvalósítása legyen a középpontban, hanem a vállalat működéséhez szükséges adatok menedzselése, amely már magával hozza a szükséges alkalmazások installálását, ezek pedig determinálják a szükséges műszaki háttérrel.

Amíg nincs megfogalmazva minőségi követelmény a beszállítók, a társüzletágak részére, addig a saját munkavállaló arra hivatkozik, hogy más rontotta el a dolgokat. Ha a feltételek adottak, akkor a megfelelően képzett és motivált, ösztönzött munkaerőtől meg kell követelni a fegyelmezett munkát.

Ha egy cégnek nincs erőforrása releváns piacutalásokat végezni, akkor használja mások adatait, és végezzen rajtuk saját elemzéseket. A közlekedési igények meghatározottsága leginkább a társadalom oldaláról adott, változását a társadalmi mozgások determinálják. A KSH, a közvélemény-kutatók ezirányú adatai viszonylag olcsón elérhetők. A SZÜ-nek fel kell vállalnia, hogy a saját értékesítési és ügyfélszolgálati adatai mellett folyamatosan vizsgálja a társadalmi trendeket. Ehhez csak egy munkatárs kell egy statisztikai elemző programmal.

A vezetők autokratikus vezetési stílusát át kell alakítani – képzésekkel, személycserékkel, legfelső szintű példamutatással – munkatársi kapcsolattá, nem alá- és fölérendelték, rabszolgatartók és rabszolgáik együtt munkálkodásával.

A MÁV a humán tőkével egyáltalán nem gazdálkodik. A felhalmozott tudást a megkövült szemlélettel azonosítják, a tanuló szervezetet, a szervezeti dinamiz-

must a szakmai dilettantizmussal és a korunkban már nem létező polihisztorsággal keverik.

A humán tőkét működtetni lehet és kell, például azzal, hogy a tervezőintézetekben felgyűlt gondolatokat felajánlani a piacon, azaz eladni az eddig fiókban tartott, fióknak gyártott, nagy szellemi erőt képviselő tanulmányokat, terveket.

Egy ekkora nagy cégnél, állami tulajdonlás mellett a vállalkozó szellemű vezetés szinte elképzelhetetlen. Kisebb volumenű fejlesztések, újítások azonban kivitelezhetőek lennének, ha a vezetők megbíznának a munkatársaikban (szakértelem híján nem tehetnek mást) és döntésképesek lennének.

Az állam többszáz milliárdos tartozását minden törvényes út segítségével be kell hajtani! Ha kell, bírósághoz fordulva egyszer rendezni kell a folyamatos szerződösszegés következményét.

Milyen lehetne egy intézkedési terv, amely a versenyképesség megvalósítása érdekében született?

1. A jogi keretek tisztázása, egyértelművé tétele. Az állam-MÁV szerződés újrakötése, a közszolgálati feladatok pontos definiálása, a finanszírozás újradefiniálása – új küldetés, misszió megfogalmazása, ha kell. (3. ábra)
2. A Gépészeti Üzletág vagy a Pályavasúti Üzletág, az Ingatlangazdálkodás, esetleg a már kiszervezésre került áru fuvarozás (MÁV CARGO) esetleges nyereségét a személyszállításba forgatni – nem szabad! A legutolsó reform átláthatóvá akarta tenni a vállalat gazdálkodását. Ez részben sikerült. Erre építve már lehet tervezni, de tovább kell menni! Ma a központi költségekbe eldugott költségek fenntartják a keresztfinanszírozásokat.
3. A tulajdonviszonyok rugalmassá tétele (akár banki, de önkormányzati részvétellel is). Az EU az állami tulajdonú cégek állami finanszírozását tiltja, de az állami feladatokat felvállaló önkormányzati, magántulajdonú vállalatok már kaphatnak költségvetési pénzeket. (4. ábra)
4. A támogatást ki kapja: a vállalat, a tulajdonos, az utas? Nemzetközi példák mutatják a sok-

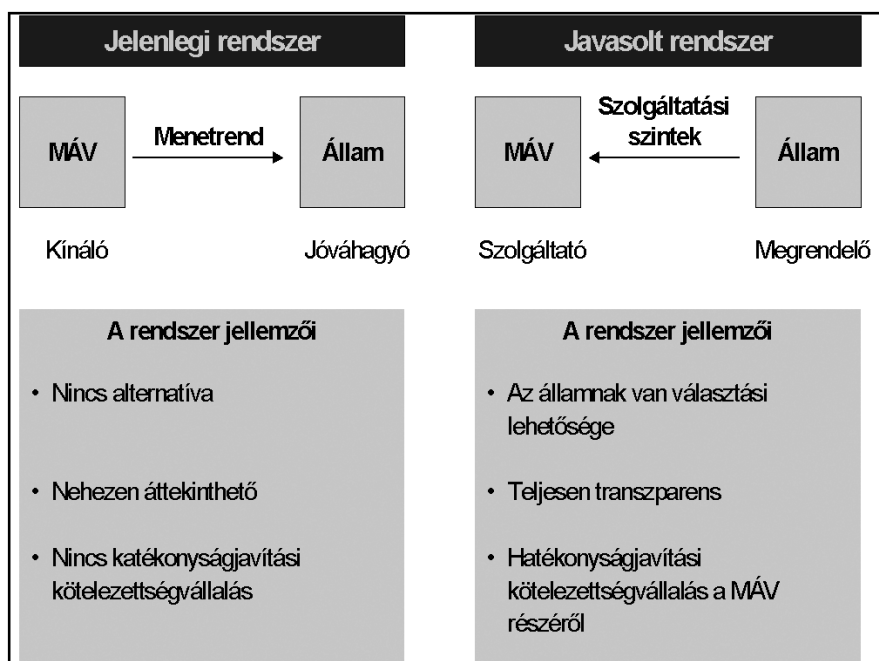
színúséget, amivel a hatóság által méltányosnak ítélt menetjegyeket a szolgáltatók számára elfogadható költségterítésekkel harmonizálni lehet. Célszerű lehet válogatni a bevált formák közül.

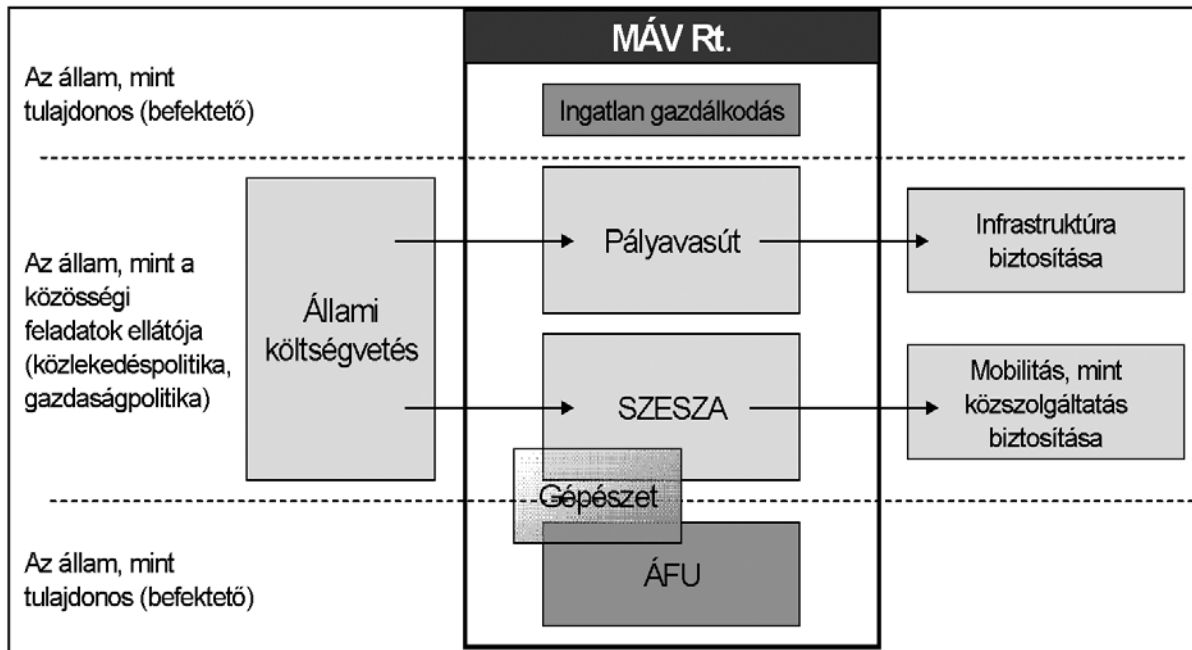
5. Stratégia készítése és folyamatos követése. Elődönteni, hogy kihez hasonlítsuk magunkat – a benchmarkadatok körének meghatározása.
6. A működés területének pontos körvonalazása:
 - a. mi MÁV SZÜ feladata,
 - b. mit fog hosszú távon fejleszteni, szövetségbe, holdingba vinni,
 - c. melyekből vonul ki (PPP, outsourcing, önkormányzati tulajdon stb.).
7. A mellékvonalak kezelésének pontosítása:
 - a. a fővonalak és a mellékvonalak szétválasztása,
 - b. a mellékvonalak szétválasztása:
 - i. megmaradó, amelyet fel kell újítani,
 - ii. megmarad, szinten tartással,
 - iii. megmarad, fejlesztik (pl. villamosítással),
 - iv. a pályát megszüntetik, a vonalat busszal üzemeltetik,
 - v. a pályát reaktiválják, majd el kell dönteni, hogy a működtetést saját maga a MÁV SZÜ folytatja, vagy megváltozik az üzemeltető.
8. Stratégiai szövetségek létrehozása:
 - a. a MÁV holdingszerű működésének kialakítása, piacszerű működés kialakítása a holding vállalatai és a szatellit MÁV-Kft-k között,

3. ábra

A MÁV átalakításának stratégiája

(Forrás: Boston Consulting Group)





4. ábra

A MÁV tulajdonviszonyai

(Forrás: Boston Consulting Group)

- b. magyar közlekedési vállalatokkal (esetleg holdingszerű működést kialakítva) - buszvállalatokkal a ráhordás érdekében,
 - c. külföldi közlekedési vállalatokkal, nemcsak vasúttársaságokkal, kb. 600-800 km-es körzetben (technika bérlése, fejlesztések szinergiája miatt),
 - d. SLA-k megfogalmazása,
 - e. egyéb társaságokkal, vállalatokkal (pl. turisztikai, idegenforgalmi, közszolgáltató, társadalmi szervezetek stb.) való szövetség.
9. A vállalati folyamatok azonosítása, redukálása, BPR-ja (Business Process Re-engineering). Mivel a vállalat kisebb reformok tucatjain esett át, és a működése nem javult, valószínű, hogy csak a folyamatok újjászervezése hozhat gyökeres változást. Ez azonban kockázatos, ezért alapos felkészülést igényel, és a legfelső szinten eltökéltséget, szabad kezet követel meg.
 10. A szervezet újrászervezése, új irányítási rendszer – kommunikáció is! – létrehozása az új vagy megújított folyamatok mentén.
 11. A szabályozások rendszerének újradefiniálása, újraírása.
 12. Az elmaradt jogos állami kifizetések behajtása.
 13. Az államnak mint tulajdonosnak gazdasági érdeke, hogy a vállalata működőképes és legalább nullszaldós legyen, ezért jogszerű támogatásokkal kell, hogy segítse:
 - a. az élő munka terheinek csökkentésével (adó- és járulékkedvezmények nyújtásával, képzési támogatással,
 - b. átfogó költségvetési stabilitás biztosításával, azaz azzal, hogy a költségvetésben kiszámítható módon, tartósan követhető lesz a közszolgáltatások helyzete, finanszírozása,
 - c. a közvetlen gazdasági szabályozások kedvező megvalósításával,
 - d. a célszerű tulajdonosi szerkezet kialakításának támogatása,
 - e. a vállalati versenyképességet támogató környezeti feltételek biztosítása (humán és reálinfrastruktúra biztosítása, azaz az oktatás és a pályaeépítés, -fenntartás tulajdonosi megvalósításával, a működési önállóság biztosításával) (Chikán, 2006).
 14. A szerződésből adódó, előre látható veszteségek fel nem vállalása: pl. a veszteségtermelő folyamatok kiszervezése, államilag finanszírozható feladatokká alakítása.
 15. Kereskedelmi szemléletű vállalat létrehozása (marketingkutatások vagy releváns pótlásuk, CRM – ügyfélmenedzselés működtetése, szerződéskötések egyszerűsítése, speciális szállítási feladatokhoz különleges kocsik biztosítása: a vasúton dolgozó, tanuló utasok számára IT-környezet kialakítása, autószállító kocsik beállítása, fedélzeti pénztárak

működtetése: jegyvizsgálóval, mozdonyvezetővel, automata menetjegy-kiadóval, chipkártyás megoldások installálásával stb.).

16. Szolgáltató centrumként való üzemeltetés: az állomásépületek kialakítása az utasok számára hasznos szolgáltatások számára, a vonatokon mozgó szolgáltatások (fitness-terem, korrepetálás, fodrász, kávézó, látványpékség, újságos, olvasóterem, szolárium, zuhanyozó, e-fülkék) nyújtása.
16. A biztonság erősítése (az utazás teljes időtartama alatt – webkamerákkal, vasútőrökkel, a jegyvizsgálók megfelelő felszerelésével, képzésével).
17. A minőség javítása (pontosság – SLA-kban biztosítékok beépítése a szolgáltatók, társ-üzletágak tevékenysége minőségének biztosítására, kényelem, sorbaállások elkerülése – utasközpontú beszerzések, szolgáltatások tervezése, garanciák biztosítása a nem az ígért minőségű, mennyiségű, határidős szolgáltatás nyújtása esetére) (Brown–Summer, 2000).
18. A környezetvédelmi terület potenciáljának hasznosítása (hulladékő felhasználása, szemétermű építése, a vállalat környezetbarát imidzsének felhasználása a stratégiai szövetségek létrehozásában, a versenytársakkal való összehasonlításban).
19. Versenyelők pontosítása, az ellenfelek és gyenge pontjaik azonosítása:
 - a. az autóbussz-társaságokkal szemben (a vasút jobb a távolsági, nemzetközi közlekedésben – kényelemben, megbízhatóságban, árban),
 - b. fapadosok repülő-társaságokkal szemben - 600-800 km-es körzetben (a vasút jobb a reptéri illeték, a repülőterek és a célhelyek közötti transzferek ideje, a szállodaköltség eliminálása okán),
 - c. a vasút környezetbarát működésének biztosítása, versenyelőnyként való érvényesítése (környezetvédelmi stratégia és működtetés).
20. A HR-rendszerek outsourcingja – enélkül a jelenlegi munkamódszerek nem építhetők le és át.
21. A szakmák, képzések újradefiniálása (komplex munkakörök és szakmák létrehozása).
22. A fejlesztési prioritások definiálása mind műszaki, mind technológiai, mind humán területen.
23. Képzések – vezetői is! -, átképzések, a változások elfogadtatása érdekében.
24. Új személyszállítási kultúra kialakítása (tudni kell, hogy ez 8-10 évig is tarthat).

Összefoglalás

Mivel nem láthatók a világban sehol a vasúti szállítás megsemmisítésének nyomai, s úgy tűnik, nemcsak verbális óhaj a vasúti szállítás megtartása, fel kell készülni

a vasútállalatoknak a hatékony, lehetőleg nyereséges üzletmenet kialakítására.

Ehhez tanulmányozni kell a vasúti folyamatokat, elemezni kell hol, melyik tevékenységeknél keletkeznek a bevételt meghaladó költségek. Ezek után a vállalati érdek azt kívánja, hogy ezeket a tevékenységeket szüntessék meg, szervezzék át vagy ki. A dolgozat néhány kitörési pontot tartalmaz. Természetesen nagyon sok további lehetőség is van, amelyek segíthetnének. Ami nem visz előbbre, az a tétlenség, a változatlanág, a szervezet állandó átalakítása a folyamatok merevsége mellett, a hibás benchmarking.

A MÁV SZÜ tapasztalatai – mint az állatorvosi ló esetében - hasznosíthatók minden vállalatnál, ahol problémák vannak. Csak meg kell találni az azonossági, hasonlósági pontokat, a megoldási javaslatok közül az illeszhető. Természetesen, a körülmények ismeretének hiányában, mint minden szakirodalom, csak ajánlásokat adhatunk. Ezekből kiindulva, az ötleteket alkalmazva, továbbfejlesztve, átalakítva lehet az egyedi problémákat orvosolni.

Felhasznált irodalom

1. BOSTON CONSULTING GROUP (2003): *A magyar vasúti közlekedés EU-konform rendszerének kialakítása, a Magyar Államvasutak Rt. gazdálkodási reformja* – előterjesztés a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Kollégiuma részére – Boston Consulting Group
2. BROWN, M. – SUMMER, R. (2000): *Railways face disaster if they fail to change*, IRJ, April
3. CHIKÁN ATTILA (2006): *A kulcsfontosságú versenyképesség*, Magyar Hírlap, május 10.
4. CHIKÁN ATTILA, CZAKÓ ERZSÉBET, ZOLTAYNÉ PAPIKA ZITA (szerk.) (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*, szerk. Chikán Attila, Czákó Erzsébet, Zoltayné Paprika Zita, Akadémiai K., Budapest
5. DUMONT, F. (2001): *RFF-SNCF. Qu'a changé la réforme de 1997?* – *La Vie du Rail*, 2001. Sept.
6. GORBUNOWS, A. (2000): *Die Lettische Eisenbahn – Bindeglied zwischen Ost und West* Z. OSShD, 3. sz.
7. HOVÁNYI GÁBOR (2006): *Vállalatirányítás és menedzselés* (A Pécsi Tudományegyetemen tartott előadás szerkesztett szövege) www.hovanyig.hu
8. KAPLAN, ROBERT S – NORTON, DAVID P. (2005): *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, July-August, HBR
9. KASPAR, C. (2000): *Schweiz: Die Bahnreform nimmt Gestalt*, Internationales Verkehrswesen, 7/8. sz.
10. KRAJEWSKY J. L. – RITZMAN L. P. (2005): *Operations Management*, 7th Edition, Addison – Wesley MÁV ZRt. honlap, www.mav.hu

AGÁRDI Irma – BAUER András

KISKERESKEDELMI STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK HATÁSA

A KISKERESKEDŐK MARKETING TEVÉKENYSÉGÉRE ÉS TELJESÍTMÉNYÉRE

A kilencvenes évek második felétől egyre jelentősebb szerepet játszanak a vállalkozói együttműködések, hosszabb távú kooperációk a hazai élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben. A társulások szintjén a piaci siker egyértelmű, amely jól nyomon követhető az évente megjelenő kiskereskedői rangsorokban. A cikk viszont a tagkereskedők szemszögéből vizsgálja a kérdést, vajon a társuláshoz való csatlakozás ténylegesen javítja-e a kiskereskedő teljesítményét és milyen dimenziókon keresztül.

A kutatási téma egyrészt a vállalkozói kapcsolatokkal, másrészt pedig a stratégia-teljesítmény kapcsolatával foglalkozó kutatások tematikájához áll közel:

1. A kutatás a komplexebb stratégiai kérdésekkel foglalkozó szakirodalomhoz járul hozzá, amely feltárja a kiskereskedők társulásai által befolyásolt marketingstratégia és a vállalati teljesítmény közötti összefüggéseket.
- 1.2. A társulás teljesítménykonzekvenciája a kiskereskedelemben foglalkozó szakirodalom szempontjából is fontos téma, mivel viszonylag ritka az olyan kutatás, amely aggregáltabb szinten méri a kiskereskedő teljesítményét.

A kiskereskedők együttműködéseit stratégiai szövetségeként értelmezzük és idesorolunk minden olyan tevékenységet, amelyben kiskereskedő kapcsolatot hoz létre egy vagy több kiskereskedővel jogi önállóságuk megőrzése mellett azért, hogy valamely területen közös tevékenységet valósítsanak meg valamilyen specifikus cél elérése érdekében. A kiskereskedelmi stratégiai szövetség számos tevékenység koordinációját és támogatását (beszerzés, marketing, információgyűjtés, szakértői tanácsadás, márkázás) foglalja magába, amely lehetővé teszi a hosszú távon fenntartható versenyelőnyök kiépítését (Leunissen et. al., [1996]).

Korábbi empirikus kutatások (Bauer–Agárdi, [2000]; Juhász et. al., [2005]) és a szakirodalom (Shaw et. al., [1994]; Leunissen et. al., [1996])

alapján elmondható, hogy a kiskereskedelmi vállalatok között létrejövő – beszerzési társulások, önkéntes láncok formájában működő - stratégiai szövetségek a tagvállalatok beszerzési tevékenységére és ezen keresztül a marketingtevékenységére gyakorolják a legnagyobb hatást. A kutatás során azokat a marketingstratégiai elemeket vizsgáltuk, amelyekre hatással lehet a társulásban való részvétel.

A szakirodalmat és a korábbi empirikus kutatásokat¹ figyelembe véve úgy tűnik, hogy a beszerzés és az értékesítési tevékenység koordinációja elsősorban a vásárlástéket, az árszínvonalat, a reklám- és promóciós tevékenységet és az arculatot befolyásolja.

Számos szerző megfogalmazta, hogy a hosszabb távú együttműködések, stratégiai szövetségek létrehozásának egyik fő motívuma a jobb pénzügyi, piaci eredmény elérése (Gulati, [2000]; Weit – Jap, [2000]). Egy független kiskereskedőnek tehát akkor éri meg önállóságát bizonyos mértékig feladni, ha a kooperáció révén jobb vállalati teljesítményt képes elérni, mint önállóan. A korábban megvalósult empirikus ku-

¹ A kvantitatív vizsgálatot több feltáró elemzés előzte meg. Egyrészt a társult kiskereskedőkkel készült interjúk, publikált cikkek tartalomelemzésére került sor, amelyekből kinyert információt kognitív térképek segítségével elemeztük. Továbbá mindegyik társulás koordináló szervezetével készült szakértői interjú, amely szintén segített a társulás által befolyásolt marketingtevékenység és a kiskereskedő teljesítmény közötti összefüggésrendszert feltárni.

tatás során kimutattuk (Agárdi–Bauer, [2000]), hogy a független kiskereskedők és a beszerzési társuláshoz tartozó kiskereskedők között jelentős teljesítménykülönbség fedezhető fel, amely feltételezéseink szerint jelentős részben annak köszönhető, hogy a társulásban a kiskereskedők sokkal szisztematikusabb és intenzívebb marketingtevékenységet valósítanak meg, mint a független kiskereskedők.

Hipotézisek

A hipotézisek alapvetően a kiskereskedelmi stratégiai szövetség által befolyásolt marketingtevékenység teljesítményre gyakorolt hatását jelenítik meg. Egyes marketingeszközök különbözőképpen befolyásolhatják a forgalmat és nyereségességet, ezért az eltérő hatásokat külön hipotézisekben fogalmazzuk meg.

A stratégiai szövetség által befolyásolt stratégiai elemek és a teljesítmény kapcsolata

Mind a szakirodalom, mind a tartalomelemzés alátámasztotta, hogy a szövetséghez való csatlakozás után a **kiskereskedők beszerzési költségei csökkentek**, ami néhány százalékos kiskereskedelmi árszínvonalcsökkenést tett lehetővé. Az *árszínvonal csökkenése* pedig forgalomnövekedéshez vezetett. Mulhern és Leone (1991), illetve Litvack (1995) kutatásukban kimutatták, hogy több termékkategóriát figyelembe véve a fogyasztói árak csökkenésének forgalomnövelő hatása van. Az árszínvonal-csökkenés minden más tényező változatlanlansága esetén a nyereséget alapvetően kedvezőtlenül befolyásolja, mivel csökken a kiskereskedő árrése (Tietz, [1993]). Hoch és szerzőtársai (1994) viszont kimutatták, hogy az árscökkenések hatása kedvező is lehet, ha az a beszerzési költségek csökkenésével párosul (Mulhern, [1997]).

H1a) A stratégiai szövetség által befolyásolt kiskereskedelmi árrés és a kiskereskedő forgalma között negatív kapcsolat van.

H1b) A stratégiai szövetség által befolyásolt kiskereskedelmi árrés pozitívan befolyásolja a kiskereskedő nyereségét, ha a kiskereskedő beszerzési költségei csökkentek a belépés óta.

Az empirikus kutatások többsége kimutatta a reklám és promóciós akciók forgalomra gyakorolt pozitív hatását (Mulhern, [1997]). Jóllehet figyelembe kell venni, hogy a következtetéseket többnyire termékkategória szintjén fogalmazták meg és az egyes márkák között helyettesítő, illetve kategóriák között kiegészítő hatások lépnek fel. Egyedül Leunissen és szerzőtársai (1996) vizsgálták aggregáltabb szinten a szövetségbe tartozó

tagvállalatok kommunikációs intenzitása és teljesítménye közötti kapcsolatot, amelynek során pozitív összefüggést találtak. Az általunk vizsgált kiskereskedők az interjúkban úgy nyilatkoztak, hogy a stratégiai szövetséggel közösen megvalósított reklámtevékenység és értékesítés ösztönzési akciók kedvezően befolyásolják a cég forgalmát. Korábban ugyanis a kiskereskedők többsége csak eseti jelleggel és sokszor más viszonteladókra keresztül profitált a gyártói akciók előnyeiből (Bauer–Agárdi, [2000]). A tartalomelemzés során számos kiskereskedő említette, hogy a szövetséghez való csatlakozás után rendszeresebbé, intenzívebbé vált a promóciós tevékenysége.

A promóciók nyereségre gyakorolt hatása már sokkal vitatottabb kérdés. A kutatások egy része (Walters, [1994]; Walters–MacKenzie, [1988]) arra a következtetésre jutott, hogy a különböző típusú akciók (loss-leader, kupon, árengedmény) ugyan növelik a vevőszámot és a forgalmat, azonban nem generálnak nyereséget a kiskereskedő számára. Mások (Mulhern–Leone, [1991]) viszont empirikusan igazolták, hogy az akciós termékek akár nyereséget is termelhetnek, ha a termékkategóriák közötti kiegészítő hatások felerősödnek. A stratégiai szövetségek és a tagvállalatok közös promóciói mögött a legtöbb esetben a gyártók által nyújtott kereskedelmi promóciók állnak, amelyek kompenzálják a kiskereskedelmi akciók okozta árrés kiesést. Curhan–Chevalier (1976) megállapította, hogy a kiskereskedelmi promóció akkor lesz nyereséges, ha a fogyasztóknak nyújtott engedmény értéke kisebb, mint a viszonteladói engedmény. Az akciók során fellépő helyettesítési hatások miatt azonban ez a nyereség csökkenhet.

H2a) A stratégiai szövetség által szervezett promóciók intenzitása és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.

H2b) A stratégiai szövetség által szervezett promóciók intenzitása és a kiskereskedő nyeresége között szignifikáns, nullától különböző kapcsolat van.

A szövetségbe tömörült kiskereskedők **reklámtevékenysége** szorosan kötődik a promóciós tevékenységhez. A tartalomelemzés során kiderült, hogy a reklám leginkább az akciókhoz kötődik és csak néhány esetben fordult elő országos, a hálózatot támogató hirdetési tevékenység, amelynek forgalomnövelő hatást tulajdonítottak a kiskereskedők.

H3) A stratégiai szövetség által biztosított reklám gyakorisága és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.

A stratégiai szövetség által beszerzett áruk köre meglehetősen standardizált és sok esetben terméktartási köte-

lezettséget írnak elő a kiskereskedők számára. A feltáró kutatásban a választékpolitika egyik fontos szempontjaként merült fel a **választék stabilitása**, azaz az üzletben forgalmazott áruk köre folyamatosan a vásárlók rendelkezésére áll.

A szakirodalomban a választékstabilitás, mint konstrukció nem fordult elő, viszont több szerző (Tietz, [1993]; Levy–Weitz, [1995]) kitért arra, hogy a megfelelő választék (szélesség, mélység) pozitív hatást gyakorol a forgalomra és nyereségre. Shaw et. al. (1994) és Leunissen et. al. (1996) pedig azt elemezte, hogy a stratégiai szövetség biztosította méret- és választék-gazdaságosság kedvező hatású a tagkereskedők üzleti teljesítményére, így például a bruttó árrésre.

H4a) A stratégiai szövetség által befolyásolt választékstabilitás és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.

H4b) A stratégiai szövetség által befolyásolt választékstabilitás és a kiskereskedő nyeresége között pozitív kapcsolat van.

A tartalomlemezésben a kiskereskedők többször említették a szövetséghez tartozás előnyeként a **kereskedelmi márkák** forgalmazási lehetőségeit, mivel kedvező fogyasztói áruk miatt növelik a forgalmat és egyben magas kiskereskedelmi árrést is biztosítanak számukra. Több szerző (Halstead–Ward, [1995]; Mulhern, [1997]) empirikus kutatásban bizonyította, hogy a kereskedelmi márkák magasabb árrést biztosítanak a kiskereskedő számára. Hoch és Banerji (1993) is szoros kapcsolatot mutatott ki a kereskedelmi márkák jelenléte és az üzlet nyeresége, valamint forgalma között.

H5a) A stratégiai szövetség által bevezetett kereskedelmi márkák jelenléte és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.

H5b) A stratégiai szövetség által bevezetett kereskedelmi márkák jelenléte és a kiskereskedő nyeresége között pozitív kapcsolat van.

A stratégiai szövetség különböző **arculati elemek** használatával külső megjelenésben is „láncra fűzi” a szövetséghez tartozó üzleteket. Cronin–Skinner (1984), és Hildebrandt (1994) fogyasztói szemszögből értékelte a kiskereskedelmi láncok arculatát és pozitív kapcsolatot talált a kiskereskedelmi lánc imázsát kialakító arculati tényezők és a nyereség között. Leunissen et. al. (1996) különböző arculati elemek jelenlétének hatását vizsgálta a kiskereskedelmi teljesítményre vonatkozóan.

H6a) A stratégiai szövetségre jellemző arculati elemek jelenléte és a kiskereskedő forgalma között pozitív kapcsolat van.

H6b) A stratégiai szövetségre jellemző arculati elemek jelenléte és a kiskereskedő nyeresége között pozitív kapcsolat van.

Moderáló változókkal kapcsolatos hipotézisek

Azt feltételeztük, hogy a stratégia és a teljesítmény kapcsolatát más tényezők is befolyásolhatják. A feltáró kutatás eredményei alapján, minél intenzívebb a verseny a kereskedő számára, annál inkább gyengítheti a kiskereskedelmi stratégia és a piaci teljesítmény kapcsolatát.

H7) A vonzáskörzetben lévő versenytársak száma csökkenti a kiskereskedő teljesítményét.

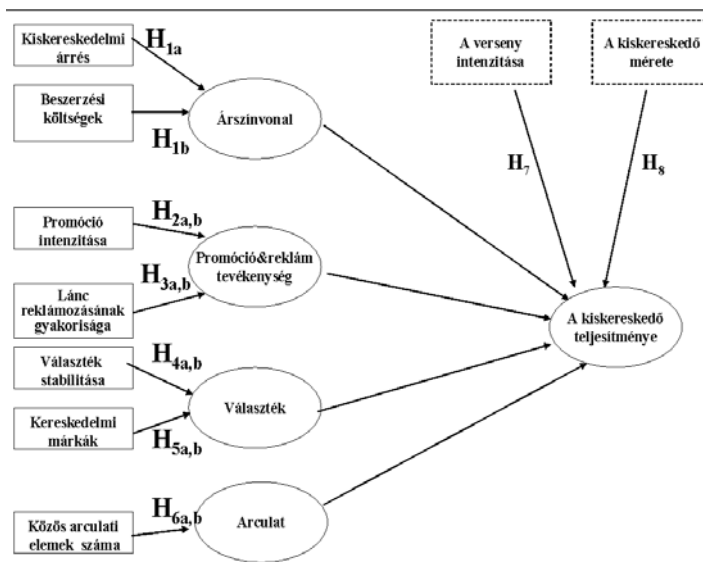
A kiskereskedelmi vállalatokkal foglalkozó kutatásokban mindig fontos szerepet játszik a vállalkozás mérete (Leunissen et. al., [1996]). Minél nagyobb üzemmérettel rendelkezik a kereskedelmi vállalkozás, annál méretgazdaságosabb működésre képes, ezért a méret növekedésével magasabb lesz a kereskedő forgalma és bruttó árrése is.

H8) A tagkereskedő cég mérete és teljesítménye között pozitív kapcsolat van.

A fentiekben megfogalmazott hipotéziseket az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra

A stratégiai szövetség által befolyásolt marketingtevékenység és a tagkereskedő teljesítményének kapcsolata



A kutatás módszertana

Mintavétel, megkérdezés

Az *alapsokaságot* azok az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelmi vállalatok vezetői és/vagy tulajdonosai alkotják, akik valamelyik társulásnak (beszerzési tár-

sulás és/vagy önkéntes láncok) a tagjai. A modell hipotéziseinek ellenőrizhetősége miatt kontrollcsoportként független kiskereskedőket is bevontunk a vizsgálatba.

Mind a szövetségbe tartozó, mind a független kiskereskedők esetében szükség volt **mintavételre**, amely során a megyék szerint kvótákat határoztunk meg a lakosság és az üzletszám figyelembevételével. Módszertani szempontok miatt a vizsgálati csoport és a kontrollcsoport mintáját is azonos méretűre ($n_1=n_2=100$) terveztük. A kedvezőtlen válaszadási aránynak, de legfőképpen a kutatási keret szűkösségének következtében nem sikerült elérni a tervezett mintaelem-számokat. A megyénkénti arányok erőteljesen torzultak, így a minta nem reprezentálja földrajzi szempontból a hazai tulajdonban lévő élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozásokat. Az eredményekből levont következtetések ezért nem általánosíthatóak. Így az empirikus kutatásokból nyert információk feltáró jellegűnek tekinthetők.

A szövetségbe tartozó kiskereskedők és a független kiskereskedők mintája is összesen ötven vállalkozást tartalmaz. A szövetségbe tartozó kereskedők többsége (84%) társult tag, azaz nem rendelkezik tulajdoni érdekeltséggel a szövetségben. A résztulajdonosok aránya mindössze 16 százalék. Ezek arányok viszonylag jól közelítik a szövetségek tagvállalatainak összetételét. A mintában szereplő kereskedők 28.,6 százaléka már váltott szövetséget, a többség azonban (71.,4%) hűséges a választott szövetséghez. A társult kiskereskedelmi vállalkozások többnyire egy-két üzlettel (76.,1%) rendelkeznek, azonban megjelenik egy nagyobb üzemmérettel működő vállalati réteg is, akik kisebb vagy nagyobb láncokat üzemeltetnek. Ez a tendencia tükröződik az alapterület szerinti megoszlásban is. A legmagasabb arányban (39.,5%) a száz négyzetméter alatti üzemméretű kiskereskedők képviselik magukat, jelentős a 101-200 négyzetméter közötti összalterületű vállalkozások aránya (37.,2%) is. A több üzlettel rendelkező üzletek összes alapterülete viszont már a felsőbb kategóriákba esik és előfordul a mintában 800 négyzetméternél nagyobb kapacitású kereskedő is.

A kérdőív megkérdezésénél a „*drop off – pick up*” módszert használtunk. Az önkitöltős kérdőív alkalmazását egyrészt a korábbi kedvező tapasztalatok indokolta, másrészt a válaszadás átgondolása időt igényelt.

A modell elemeinek operacionalizálása

Exogén változók

A kiskereskedelmi *árszínvonal* alatt a fogyasztói árakat értjük, amelynek kialakítása egyrészt a fogyasztók keresleti jellemzőinek, másrészt pedig a beszerzési költségeknek a függvénye. A fogyasztói árak szám-

szerűsítése meglehetősen bonyolult lett volna, ezért a megkérdezett kiskereskedőknek nyolc különböző árucsoport kiskereskedelmi árását kellett megadni, amelyek között még így is jelentős eltérések mutatkoztak, ezért az árreakciók szórását is figyelembe vettük az ár hatásának becslésénél.

A tagkereskedők *választékpolitikáját* leíró, exogén változót, a választék stabilitását az állandóan jelenlévő és szezonális, akciós választék cikkelemek arányával mértük. A kereskedelmi márkák jelenlétét saját márkák számával összesítettük.

Az élelmiszer-kiskereskedők *reklám- és promóciós tevékenységét* több változó kvantifikálta. A promóciós tevékenység intenzitását a (országos, regionális) promóciók gyakoriságával, valamint az akciókban szereplő termékek számával mértük. A közös reklámtevékenységet pedig a lánc és a vállalkozás hirdetési gyakoriságával.

Az *egységes arculat* mértékét pedig a társulás által előírt és a kereskedő által alkalmazott arculati elemek száma fejezte ki.

Endogén változók

A kutatás egyik fő hipotézise, hogy a társulás által befolyásolt stratégiai elemek meghatározzák a tagkereskedő teljesítményét. A kiskereskedelmi stratégiával kapcsolatos tanulmányok túlnyomórészt a forgalmat és bruttó árrest veszik alapul az összefüggések méréséhez. A kutatás során abszolút (forgalom, bruttó árrest) és relatív (az árbevétel százalékos változása a társuláshoz való csatlakozás után) pénzügyi teljesítménymutatókon vizsgáltuk a társulás által befolyásolt marketing-változók hatását.

A vállalati teljesítményre természetesen más tényezők is *hatnak*, amelyek befolyásolják a kiskereskedelmi stratégia és a teljesítmény kapcsolatát. Ilyen döntő fontosságú tényező a versenykörnyezet, és a vállalat mérete. A verseny intenzitását a vonzáskörzetben működő üzletek számával és típusával (multinacionális, hazai lánc, független kiskereskedők), a méretet pedig az eladószemélyzet számával és az üzlet(ek) alapterületével számszerűsítettük.

Adatelemzés, eredmények

A kvantitatív kutatás adatait az SPSS és az AMOS szoftver segítségével értékeltük. Az elemzés során statisztikai korrekciókra volt szükség. A kiskereskedelmi stratégiát és teljesítményt leíró változóknál a kiugró eseteket vizsgáltuk, szükség esetén eltávolítottuk őket. A hiányzó értékeket imputálás módszerével (MVA) helyettesítettük, valamint a skálabeli eltéréseket standardizálással korrigáltuk.

A szövetséghez tartozó és a független kiskereskedők marketing- és teljesítményváltozói összehasonlítása

Elsőként azt vizsgáltuk meg, hogy a stratégiai szövetségbe tartozó kereskedők ténylegesen jobban teljesítenek-e a független kereskedőkhöz képest a marketingstratégiai és a teljesítményváltozókat tekintve. Ez egyben azt is jelenti, hogy valóban a szövetségnek köszönhető a jobb marketing- és vállalati teljesítmény, vagy más tényezőknek. A két kereskedői csoport összehasonlítását független mintás t-próbával végeztük. (1. táblázat)

len vállalkozásoknál. Ez a megállapítás mind a kilenc árucsoportra igaz, azaz nem fedezhetők fel eltolódások, az egyes árucsoportok megközelítőleg azonos arányban szerepelnek mindkét kereskedői csoport kínálatában. Több kedvezményt kapnak a szállítóktól, amely elsősorban a hosszabb fizetési határidőben, a kedvezőbb beszerzési árakban, és a másodlagos kondíciók visszatérítésében (*kicsit furcsa a kondíció visszatérítése fogalmazás*) nyilvánul meg. Az előnyösebb feltételek, illetve a központ által előírt ártartás vezethetett oda, hogy a szövetségbe tartozók kiskereskedelmi árre 2.,67 szá-

1. táblázat:

A szövetségbe tartozó és független kiskereskedők kiskereskedelmi stratégiai változóinak összehasonlítása

Marketingváltozó	Kiskereskedő típusa	N	Átlag	Szórás	Variancia	t-próba értéke	p
Alapválaszték (cikkelemek száma)	szövetség	34	1123,91	1021,99	egyenlő	3,35	0,001
	független	43	509,29	568,77	nem egyenlő	3,14	0,003
Átlagos kiskereskedelmi árre (%)	szövetség	43	18,49	4,96	egyenlő	-2,32	0,022
	független	46	21,16	5,83	nem egyenlő	-2,34	0,022
Kedvezmények száma	szövetség	50	2,38	0,99	egyenlő	4,69	0,000
	független	49	1,39	1,11	nem egyenlő	4,68	0,000
Promóciók száma évente	szövetség	50	28,30	18,68	egyenlő	7,85	0,000
	független	49	6,10	6,60	nem egyenlő	7,91	0,000
Hirdetések száma évente	szövetség	50	8,12	8,96	egyenlő	4,79	0,000
	független	49	1,43	3,97	nem egyenlő	4,82	0,000
Egységes arculati elemek száma	szövetség	48	3,83	1,31	egyenlő	9,75	0,000
	független	49	1,35	1,20	nem egyenlő	9,74	0,000

A szövetséghez tartozó kiskereskedők szinte mindegyik marketingváltozót tekintve jobb eredményeket mutatnak fel, mint a független vállalkozások. A csoportátlagok szignifikánsan ($p < 0,05$) különböznek egymástól, még abban az esetben is, ha a szóráshomogenitás feltétele nem teljesül. Az alapválaszték gyakorlatilag kétszer nagyobb a társult kereskedőknél, mint a függet-

zalékkal alacsonyabb a független kereskedőkénél. Az alacsonyabb árre feltehetőleg alacsonyabb fogyasztói árakat is eredményez.

Míg a független cégek évente átlagosan 6.6 alkalommal tudnak – főként – egyéni akciót szervezni fogyasztóik számára, addig a szövetség révén átlagosan 28.3 akció fut a társult kiskereskedőknél, amelyek

2. táblázat:

A szövetségbe tartozó és független kiskereskedők teljesítményváltozóinak összehasonlítása

Teljesítményváltozó	Kiskereskedő típusa	N	Átlag	Szórás	Variancia	t-próba értéke	P
2003. évi forgalom (ezer Ft)	szövetség	30	156431,8	178158,13	egyenlő	4,29	0,000
	független	35	26264,1	23416,96	nem egyenlő	3,97	0,000
2003. évi nyereség (ezer Ft)	szövetség	26	19010,5	25626,61	egyenlő	3,19	0,002
	független	25	2527,3	3293,55	nem egyenlő	3,25	0,003
2003. évi bruttó árre (ezer Ft)	szövetség	28	33957,4	38815,9	egyenlő	4,33	0,000
	független	35	5363,1	4739,9	nem egyenlő	3,88	0,001

jelentős részét az országos és regionális akciók adják, megfelelő reklámtevékenységgel támogatva. Arculati elemek alkalmazása szintén a szövetség kiskereskedőinél hangsúlyosabb.

A teljesítményváltozóknál komoly eltérések vannak a csoportokon belül is, azonban ettől eltekintve ($p < 0,05$) is markánsan elkülönülnek a független és a szövetséghez tartozó kiskereskedők. A kiskereskedelmi stratégiai szövetségek tagvállalatai nagyobb forgalmat bonyolítanak, magasabb bruttó árrést és nyereséget értek el az elmúlt évben, mint a független kereskedők. (2. táblázat)

A kutatásban több változóval: az üzletek számával, az összes alapterülettel, valamint az (eladó- és adminisztratív) személyzet számával számszerűsítettük a kiskereskedelmi cégek méretét. A jelentős szórás ellenére is egyértelműen látszik, hogy a két kereskedőcsoport között nagyságrendi különbségek vannak az üzletek alapterületében és az alkalmazottak számában. Az üzletek száma is eltérést mutat, azonban az 1,6 üzletnyi különbség nem feltétlenül indokolja az alapterületben tapasztalható óriási differenciát. Ebből az is következik, hogy a szövetségek kötelékébe tartozó kiskereskedők nem feltétlenül több, de nagyobb alapterületű üzleteket üzemeltetnek. A két csoport méretbeli eltérései indokolhatják azt a feltevést, hogy nem az együttműködésnek, hanem a nagyobb üzemméretnek köszönhetően teljesítenek jobban a társult kereskedők. (3. táblázat)

retjellemzőit is bevonjuk a regressziós egyenletbe, jelentősen megnövekszik a modell magyarázó ereje³ De nem biztos, hogy mindegyik méretbeli jellemző egyforma hatással van a forgalomra, ennek érdekében fokozatosan csökkentettük a változók számát.

A modellezési folyamat során kiderült, hogy igazából az alkalmazottak száma járul hozzá a legnagyobb mértékben a forgalombeli eltérések magyarázatához. Ha ezt a változót eltávolítjuk a regressziós egyenletből, akkor 28%-kal csökken a modell magyarázó ereje. Meglepő módon az üzletek száma, illetve az alapterület sokkal kisebb magyarázó erővel bír.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a méretnek közel azonos hatása van a teljesítményváltozókra, mint a marketingváltozóknak.

A modell hipotéziseinek az ellenőrzése

A marketingváltozókra gyakorolt hatást a társult kiskereskedők almintáján ($n=50$) elemeztük LISREL segítségével, amelynek az alkalmazását egyrészt az ok-okozati összefüggések értékelése, másrészt pedig a marketingváltozók közötti jelentős korreláció tette szükségessé. A strukturális egyenlőségi modellt négy különböző teljesítményváltozón (éves forgalom, bruttó árrés, nyereség, valamint a társulásnak köszönhető forgalomnövekedés) vizsgáltuk, amelynek következtében négy kompetitív, azaz egyenlő szabadságfokkal

3. táblázat:

A szövetségbe tartozó és független kiskereskedők méretváltozóinak összehasonlítása

Méret-változók	Kiskereskedő típusa	N	Átlag	Szórás	Variancia	t-próba értéke	P
Eladó-személyzet száma	szövetség	46	11,2	15,5	egyenlő	3,63	0,000
	független	46	2,8	2,1	nem egyenlő	3,63	0,001
Összes alkalmazott	szövetség	46	12,6	17,0	egyenlő	3,66	0,000
	független	46	3,3	2,1	nem egyenlő	3,66	0,001
Üzletek száma	szövetség	46	2,8	3,9	egyenlő	2,88	0,005
	független	49	1,2	0,5	nem egyenlő	2,79	0,008
Az üzletek alapterülete összesen	szövetség	43	228,6	283,0	egyenlő	4,16	0,000
	független	49	58,5	40,5	nem egyenlő	3,91	0,000

A marketingstratégia és méret teljesítményre gyakorolt hatását regresszió-elemzés segítségével elemeztük. A regresszió-elemzés során a kiskereskedelmi stratégiai változók és a méretet leíró változók alkották a független változócsoportokat, a 2003. évi forgalom² pedig a függő változót. Mindkét változócsoportnak szignifikáns és jelentős hatása van a forgalomra. Mindegyik táblázat egyben arra is utal, hogy ha kiskereskedő mé-

² A bruttó árrés és a nyereség erős korrelációt ($r > 0,9$) mutat az éves forgalommal, ezért a regresszióelemzést nem ismételtük meg a másik két teljesítmény változóra.

³ Abban az esetben, ha a forgalom eltéréseit kizárólag csak a marketingváltozókra vezetjük vissza, akkor a a modell magyarázó ereje: 0,526, ha a méretváltozókat is bevonjuk független változókként, akkor a determinációs együttható értéke 0,863-ra növekszik.

4. táblázat:

A strukturális egyenlőségi modell eredményeinek összefoglalása (standardizálatlan regressziós koefficiensek)

	2003. évi forgalom	2003. évi bruttó árrés tömeg	2003. évi nyereség	Forgalom-növekedés
Kiskereskedelmi árrés	-0.055	0.207**	0.143	-0.139
Kedvezmények	0.244**	0.240**	0.241**	0.191
Reklám	-0.244	-0.098	0.075	-0.003
Akción	-0.031	-0.199	-0.191	-0.119
Alapválaszték	-0.172	-0.031	0.039	0.017
Saját márka	0.529**	0.474**	0.450**	0.329**
Arculat	0.167	0.229*	0.258*	0.257*
Multinacionális	0.259**	0.199**	0.028	-0.032
Független	-0.381**	-0.278**	0.184*	0.341**
Alapterület	0.250**	0.213**	-0.126	-0.442**
Eladószemélyzet	0.316**	0.159	-0.023	0.127

** szignifikáns 0.05 szinten (95%-os megbízhatóság)

* szignifikáns 0.1 szinten (90%-os megbízhatóság)

rendelkező modellt teszteltünk. Az egyes modellek útdiagramjai és illeszkedési mutatói megegyeznek, csak a teljesítményváltozók és a hozzájuk kapcsolódó regressziós koefficiensek változnak.⁴ (4. táblázat)

A modell felállítása során feltételeztük, hogy a szövetségbe tartozó kiskereskedők kiskereskedelmi árrése csökken, valamint a *kiskereskedelmi árrés és a forgalom között negatív kapcsolat* van (H1a). A marketingváltozók és a különböző teljesítménymutatók kapcsolatát leíró modellekben az árrés hatása különbözőképpen alakult. Az éves forgalom esetében a regressziós koefficiens előjele negatív volt, amely a H1a) hipotézist igazolná, azonban a becsült paraméterhez tartozó magas standard hiba miatt ez az összefüggés nem bizonyult szignifikánsnak. Hasonló mondható el a belépés óta tapasztalt forgalomnövekedéssel kapcsolatban. Jóllehet az elméletben feltételezett összefüggés iránya igazolható, azonban a H1a) hipotézis nem támasztható alá az empirikus kutatás alapján, amely egyrészt a minta heterogenitásának (magas a szórása a forgalommutatónak), másrészt pedig valószínűleg az alacsony elemszámnak is köszönhető.

⁴ A modellhez tartozó 2-négyzet érték: 104.241. A kisméretű minta és a paraméterek magas száma miatt alacsony a modell szabadságfoka (df=42). Ennek következtében az illeszkedési mutatók értéke is alacsonyabb: GFI=0.772, AGFI=0.576, RMR=0.196. A statisztikai kritériumnál (GFI>0.900) alacsonyabb illeszkedési mutató miatt a modell változóinak páronkénti korrelációs együttműködését is megvizsgáltuk, hogy csak a megbízhatóan igazolható összefüggések szerepelhessenek az elemzésben.

A H1b) hipotézis szerint *a stratégiai szövetség által befolyásolt árszínvonal-csökkenés pozitívan befolyásolja a tagkereskedők nyereségét, ha a kiskereskedők kedvezőbb beszerzési feltételekhez jutnak a szövetség révén*. A modell eredményei arra világítanak rá, hogy a szövetségbe tartozó kiskereskedők bruttó árréstömege és a kiskereskedelmi árrés egyértelmű pozitív kapcsolatot mutat, tehát a kiskereskedelmi árrés növekedésével egyre nagyobb bruttó árréstömeg keletkezik a kiskereskedőnél. A tagvállalat éves nyereségére viszont elenyésző pozitív hatást gyakorol az árszínvonalat meghatározó átlagos kiskereskedelmi árrés, amely nem elegendő ahhoz, hogy statisztikai értelemben nullától különbözőnek fogadjuk el a nyereségre vonatkozó hatását.

A hipotézis második fele arra vonatkozik, hogy a bruttó árrés abban az esetben is növekszik, ha *a kiskereskedők kedvezőbb beszerzési feltételekhez juthatnak hozzá*, amely csökkenti a beszerzési költségeket és ezen keresztül növekszik a bruttó árrés és a nyereség. A kauzális modell eredményei alátámasztják ezt a feltételezést, mivel mind a bruttó árrést, mind a profitot meghatározza a szállítóktól kapott kedvezmények száma (fizetési határidő, kedvezőbb árak, valamint a visszatérítések). Az eredmények értelmezésekor érdemes megnézni, hogy a bruttó árrés hatása ténylegesen az árrés és a szállítóktól kapott kedvezmények kölcsönhatásának köszönhető, vagy valamelyik tényezőnek nagyobb a szerepe az ok-okozati összefüggésben. A kedvezmények száma és a kiskereskedelmi árrés között azonban nincs összefüggés ($r=0.023$, $p=0.874$). A kapcsolat hiánya elsősorban azzal magyarázható, hogy az élelmiszer-kereskedelemben nagyon erős az árverseny, amely feltehetőleg üzlet és vállalat szinten a kiskeres-

kedelmi árresek konvergenciájához vezet. Így tehát az általános kiskereskedelmi árres és a szállítóktól kapott kedvezmények száma növeli a bruttó árrest, a nyereséget pedig kizárólag a kedvezmények határozzák meg.

A szövetség által szervezett országos és regionális akciók és a teljesítménymutatók kölcsönhatását a H2a) és H2b) hipotézis foglalja össze. Az akciók forgalomra gyakorolt hatása elenyésző és nem szignifikáns. Ugyanez állapítható meg a bruttó árresre és a nyereségre vonatkozóan is. A szakirodalomban fellelhető kutatások az akciók forgalomra gyakorolt hatását leginkább a termék kategória szintjén mérik, mivel az akciók termék kategóriákon belüli helyettesítő, és kategóriák közötti kiegészítő hatásokat indukálhatnak (Mulhern, [1997]). Az általam végzett kutatásban a kapcsolat nem létezésének egyik legfőbb oka, hogy a szövetség által kialakított láncok nagyon hasonló akciópolitikát alkalmaznak. A szakértői interjúkból kiderült, hogy a szövetségek többnyire kéthetente szerveznek a kiskereskedők számára árpromóciókat, amelyekkel tagvállalatok többsége él is. Ez egyben azt is jelenti, hogy eltérő forgalmat lebonyolító kiskereskedelmi vállalkozások megközelítőleg ugyanannyi akciót biztosítanak a fogyasztók számára. A kutatási eredmények alapján a szövetség akciópolitikára vonatkozó hatását csak a független kiskereskedőkhöz viszonyítva lehet kimutatni, amely során megállapítottuk, hogy szignifikáns különbség van a két csoport között.

Hasonló következtetésre jutunk, ha a szövetség által befolyásolt reklámtevékenységet vizsgáljuk. A H3) hipotézisben ugyanis azt feltételeztük, hogy a szövetség által befolyásolt reklámtevékenység pozitív hatással van a forgalomra (H3). A szövetség (országos és regionális) reklámtevékenysége szintén nem gyakorol hatást a forgalomra, azonban szoros kapcsolatban van ($r=0.,4-33$, $p<0.,05$) az akcióval. Így az akció hatását erősíti a modellben, ami azonban nem elegendő a forgalommal való pozitív hatás kimutatásához.

A H4 a) és b) hipotézisek a választékstabilitás és a forgalom, valamint a nyereségmutatók között pozitív összefüggést feltételeztek. A választékstabilitást ún. állandó cikkelem-számmal mértük, amely azt az alapválasztékot jelöli, amit a kiskereskedő akciótól és szezonális kínálattól függetlenül forgalmaz az üzleteiben. A moderáló változókkal kiegészített modellekben egyik teljesítménymutató alakulásában sem játszik szerepet a választékstabilitás, mint szignifikáns magyarázó tényező. Ez főként a verseny és a méret meghatározó szerepének köszönhető, mivel a moderáló tényezők figyelmen kívül hagyásával az alapválasztékban szereplő cikkelemek száma a bruttó árressel korrelál ($r=0.,375$, $p=0.,-007$). A nemzetközi szakirodalomban megjelenő tanul-

mányok (Hoch et. al., [1999]; Van Ryzin–Mahajan, [1999]; Leunissen et al., [1996]) többségében pozitív összefüggést találtak a választék nagysága és a kategória, vagy üzletszintű teljesítménymutatók között.

A tagvállalatok választékpolitikáját azonban mégsem hagyja érintetlenül a kiskereskedelmi szövetség, mert a vállalkozások által forgalmazott saját márkák száma minden modellben az egyik legnagyobb magyarázóerővel bíró tényező volt (H5a,b). A lánc által kifejlesztett kereskedelmi márkák száma mind a forgalom-, mind a nyereségmutatókat nagymértékben meghatározza. Tehát minél nagyobb számban szerepeltetik a kereskedők választékukban a kereskedelmi márkákat, annál nagyobb forgalmat, bruttó árrest, nyereséget képesek elérni. Sőt a szövetség által indukált forgalomnövekedésben is a saját márkák játsszák a legfontosabb szerepet az empirikus felmérés eredményei alapján. A H5) hipotézis elfogadhatóságát fokozza az, hogy a vállalkozás méretéhez és a versenytársak jelenlétéhez kötődő változók hatása sokkal kisebb a saját márkák hatásánál. A korábbi kutatások (Halstead–Ward, [1995]; Mulhern, [1997]) empirikus tapasztalatai alátámasztják az eredményeket.

Az arculat és a vállalati teljesítmény kapcsolatára vonatkozó feltételezések (H6a,b) szintén változóan alakultak. Míg a tagvállalat éves forgalmára vonatkozóan nem, addig a szövetség által indukált forgalomnövekedés esetében kimutatható az összefüggés. Ennek következtében minél több arculati elemet használ a tagkereskedő, annál nagyobb mértékben növekszik az üzlet(ek) forgalma. A bruttó árresre és a nyereségre is pozitív hatással van az arculati elemek használata. Ennek értelmében a kutatás eredményei támogatják a hatodik hipotézist, miszerint a szövetség által kialakított lánc arculati elemeinek alkalmazása kedvezően befolyásolja a tagvállalat teljesítményét. Hildebrandt (1988) az üzletek imázsának és az üzletszintű teljesítménymutatóknak a kapcsolatát vizsgálta, amelynek során szintén pozitív összefüggést talált a két dimenzió között.

A H7) hipotézis szerint a vonzáskörzetben található versenytársak száma hatással van a tagkereskedők teljesítményére. A multinacionális és a független kiskereskedők üzleteinek jelenléte mutatott összefüggést a tagvállalatok teljesítménymutatóival. A versenyintenzitás hatásának modellezése során kiderült, hogy a két változó eltérő irányú hatást fejt ki a teljesítményre. A multinacionális üzletek számának emelkedésével növekszik a tagvállalat üzleteiben is a forgalom és a bruttó árrestömege. A két stratégiai csoport eltérő hatása egyrészt a településtípusnak köszönhető. A multinacionális üzletek elsősorban olyan nagyobb településeken, megyeszékhelyen fordulnak elő nagyobb számban,

ahol számottevő vásárlóerő van jelen. A nagyobb vásárlóerő kedvezően hat a szövetség kötelékébe tartozó kiskereskedelmi vállalatok forgalmára is. *A független vállalkozások jelenléte viszont negatívan befolyásolja a forgalmat és a bruttó árréstömeget*, ami főként kisebb településeken és községekben jellemző. A negatív összefüggés továbbá a szövetségbe tartozó és a független kiskereskedők üzleteinek helyettesíthetőségére utalhat. Jóllehet a szövetség tagvállalatai leginkább (a megkérdezettek 56 %-a) a multinacionális kiskereskedőket tartják a legfontosabb versenytársnak, ellentétben a független cégek üzleteivel (14%). *A versenytársak differenciált hatása* azonban igazolható Miller és szerzőtársainak (1999) kutatási eredményeivel is, akik az azonos és a különböző kiskereskedelmi formák közötti verseny hatásmechanizmusát elemezték. Megállapításuk szerint *az azonos típusú* (pl. kevésbé széles áruválasztékkal rendelkező szaküzletek) *kiskereskedelmi típusok számának növekedésével helyettesítési hatás* következik be, amely csökkenti a kereskedők forgalmát és nyereségét. Ellenkező esetben, ha *különböző típusú kiskereskedők* (szaküzletek és nagyobb választékot tartó áruházak) koncentrációja növekszik egy kereskedelmi agglomerációban, akkor szinergia jön létre és az üzletek *egymás árbevételét és profitját erősítik*.

A kiskereskedelmi vállalatokkal foglalkozó kutatásokban mindig fontos szerepet játszik a *vállalkozás mérete* (Leunissen et. al., [1996]). Minél nagyobb üzemmérettel rendelkezik a kereskedelmi vállalkozás, annál méretgazdaságosabb működésre képes, ezért a méret növekedésével magasabb lesz a kereskedő forgalma és bruttó árrése is (H8). A vállalkozás méretének számszerűsítésére több változót alkalmaztunk. Egyrészt az alkalmazottak, másrészt pedig az üzletek számát, továbbá az üzletek összes alapterületét. A korrelációs mátrix alapján kiderült, hogy főként az eladószemélyzet és a teljes alapterület befolyásolja a marketingeszközök és a vállalati teljesítménymutatók összefüggését. A méretváltozók az éves forgalmat és bruttó árrést tekintve erősítették az exogén és endogén változók kapcsolatát. A szövetségnek köszönhető forgalomváltozásnál viszont az összes alapterületnek negatív, szignifikáns ($p < 0,05$) hatása van, amely azért figyelemre méltó, mivel ez azt jelenti, hogy minél nagyobb alapterületű üzlet(ek)kel rendelkezik egy kereskedő, annál kisebb forgalomnövekedést okoz a szövetséghez való csatlakozás. Ennek az a magyarázata, hogy a nagyobb méretű vállalkozások már valószínűleg korábban is képesek voltak elérni bizonyos kedvezményeket, ezért a forgalomnövekedés százalékos értéke kisebb az ő esetükben. Természetesen értékben kifejezve ettől függetlenül még jelentős előnyt kínálhat a szövetség a számukra.

A kutatás korlátai, jövőbeni kutatási lehetőségek

A kutatás egyik legfőbb korlátja az, hogy a minta elemszáma meglehetősen alacsony és nem reprezentálja a stratégiai szövetségekhez tartozó kiskereskedelmi vállalatokat. Ebből következően az empirikus kutatás eredményei nem általánosíthatók. Továbbá a kisméretű minta csak korlátozott lehetőséget biztosít a modell érvényességének és megbízhatóságának ellenőrzésére.

Jelen kutatásban a szövetség hatásának egyetlen összehasonlítási alapjául a független kiskereskedők kontrollcsoportja szolgált, azonban érdemes lenne az idő függvényében vizsgálni, hogy a szövetség okozta változások nyomon követhetők legyenek. A hazai kiskereskedelmi szektorban nagy szükség lenne kiskereskedelmi vállalatokból álló panelre, amely longitudinális vizsgálatok elvégzését tenné lehetővé.

A tagvállalatok mérete fontos befolyásoló tényezőnek bizonyult a marketingváltozók és a teljesítmény összefüggés-rendszerében, ami további kutatásokat igényel. A kutatási eredmények alapján feltételezhető, hogy a méret hatásának konceptualizálása alternatív elméletként jelenhet meg a stratégiai szövetségek hatásának modellezésével szemben, amely a kutatási téma további kiterjesztését jelentheti.

Szintén érdekes kutatási témaként kínálkozik a különböző kiskereskedő-típusok közötti versenyhatások modellezése, mivel a kutatási eredményekből az a következtetés vonható le, hogy helyettesítési és kiegészítő hatások lépnek fel az egyes típusok között.

Felhasznált irodalom

1. AGÁRDI, I., – BAUER A. (2000): *Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállalatcsoportok Magyarországon*. Marketing – Menedzsment, 3., 8-14. old.
2. BAUER, A., – AGÁRDI, I. (2000): *Az élelmiszerkereskedelem fejlődési irányai az Európai Unióban*, Marketing – Menedzsment 2000. 3., 4-7. old.
3. CHEVALIER, M., – CURHAN, R.C. (1976): *Retail Promotions as a Function of Trade Promotions: A Descriptive Analysis*. Sloan Management Review, pp. 19-32.
4. CRONNIN, J. J. –, SKINNER, S. J. (1984): *Marketing Outcomes, Financial Conditions, and Retail Profit Performance*. Journal of Retailing, Vol. 60 (April), pp. 9-22.
5. GULATI, R. –, NOHRIA, N. –, ZAHEER, A. (2000): *Strategic Networks*. Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 203-215.
6. HALSTEAD, D. –, WARD, C.B. (1995): *Assessing the Vulnerability of Private Label Brands*. The Journal of Product and Brand Management, Vol. 4, No. 3, pp. 38-49.

7. HILDEBRANDT, L. (1988): *Store Image and the Prediction of Performance in Retailing*. Journal of Business Research. Vol. 17, pp. 91-100.
8. HOCH, S. J. -, BANERJI, S. (1993): *When Do Private Labels Succeed?* Sloan Management Review (Summer), pp. 57-67.
9. HOCH, S. J. -, BRADLOW, E. T. -, WANSINK, B. (1999): *The Variety of an Assortment*. Marketing Science, Vol. 18, No. 4, pp. 527-546
10. HOCH, S. J. -, DREZE, X., PURK, M.E. (1994): *EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic*. Journal of Marketing, Vol. 58 (October), pp. 16-27.
11. JUHÁSZ A., SERES, A. -, STAUDER, M. [2005]: *A kereskedelmi koncentráció hatásának egyes kérdései*. Közgazdasági Szemle, LII. évf. 2005. október, pp.774-794. old.
12. LEUNISSEN, P. J. J. -, PIETERS, R. G. M. -, REIJNDERS, W. J. M (1996): *The Impact of Strategic Alliances on the Performance of Small Retailers*. EIASM-CREER Workshop on Channel Productivity, Conference paper
13. LEVY, M. -, WEITZ, B. A.(2004): *Retailing Management* (5th ed.), McGraw-Hill New York
14. LITVACK, D. S. -, CALANTONE, R. J. -, WARSHAW, P. R. (1985): *An Examination of Short-Term Retail Grocery Price Effects*. Journal of Retailing, Vol. 61, No. 3, pp. 9-25.
15. MILLER, C. E., REARDON, J., McCORKIE, D. E. [1999]: *The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition*. Journal of Marketing, Vol. 63 (October), pp. 107-120.
16. MULHERN, F. J. (1997): *Retail Marketing: From Distribution to Integration*. International Journal of Research in Marketing, Vol. 14, pp. 103-124.
17. MULHERN, F. J. -, LEONE, R. P. (1991): *Implicit Price Bundling o Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability*. Journal of Marketing, Vol. 55, pp. 63-76.
18. SHAW, S. A. -, DAWSON, J. A. -, HARRIS, N. (1994): *The Characteristics and Functions of Retail Buying Groups in the United Kingdom: Results of a Survey*. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 4, No. 1 (January), pp. 83-105.
19. TIETZ, B. (1993): *Der Handelsbetrieb*. Vahlen Verlag, 2. Auflage
20. VAN RYZIN, G. -, MAHAJAN, S. (1999): *On the Relationship Between Inventory Costs and Variety Benefits in Retail Assortments*. Management Science, Vol. 45, No. 11 (November), pp. 1496-1509.
21. WALTERS, R. G. (1991): *Assessing the Impact of Retail Price Promotions on Product Substitution, Complementary Purchase, and Interstore Sales Displacement*. Journal of Marketing, Vol. 55 (April), pp. 17-28.
22. WALTERS, R. G. -, MACKENZIE, S.B. (1988): *A Structural Equations Analysis of the Impact of Price Promotions on Store Performance*. Journal of Marketing Research, Vol. 25 (February), pp. 51-63.
23. WEITZ, B. A. -, JAP, S. D. IN IN: SHETH, J.N. -, PARVATIYAR, A. (2000): *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 209-244.

KEDVES OLVASÓ!
NE FELEJTSE MEGÚJÍTANI ELŐFIZETÉSÉT
EZ ÉVRE IS!

STERBENZ Tamás

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A PROFESSZIONÁLIS KOSÁRLABDÁBAN

A professzionális sportban, mint minden iparágban, a teljesítmény mérése kulcsfontosságú. Az alkalmazott módszereknek mérniük kell a csapat teljesítményét, azt össze kell hasonlítani az ellenfelekével, meg kell határozni azokat a faktorokat, standardokat, amelyek szükségesek a sikeres szerepléshez. A módszereknek mérniük kell a sportolók egyéni teljesítményét, az egyéni hozzájárulás mértékét a csapat eredményéhez és információkat kell nyújtaniuk a piac számára, hiszen a játékosok nagyrészt korábbi teljesítményük alapján kerülnek értékelésre. A teljesítményértékelés egyben a játékosok ösztönzésének fontos forrása is, ezért a hatékony menedzselés szempontjából olyan módszer kidolgozása szükséges, amely a szervezet céljait és az egyéni célokat sikeresen koordinálja.

Habár a statisztikai módszerek fejlődésével egyre inkább leírható a komplex környezet, a korlátozott kognitív képességek miatt ezek mindig le fogják egyszerűsíteni a bonyolultabb problémákat. Drucker (1991) szerint a hatékony döntéshozó mindig feltételezi, hogy az aktuálisan alkalmazott mérési módszer rossz, és ezért kísérletet tesz a fogalmak tisztázására és a környezet újrastrukturálására. A tanulmány célja szerint a szerző által kidolgozott értékelő, ösztönző és informáló rendszer ezzel az újraértékeléssel segítheti elő a szakértők hatékony döntéshozatalát.

A kosárlabdában alkalmazott statisztikai rendszer amellet, hogy a modern sport jellegzetessége miatt kiszolgálja a média, a néző érdeklődését, betölti a teljesítményértékelés funkcióját is, s ezzel információt nyújt a sportmenedzseri döntésekhez. E döntések megértéséhez, elemzéséhez szükséges, hogy a módszert szembesítsük azokkal a követelményekkel, melyeket a modern szervezetelméletek állítanak a teljesítményértékelő és ösztönző rendszerekkel szemben. A feltételezett hibák azonosítása módot ad arra, hogy ajánlásokat fogalmazzunk meg a módszer javítására és alkalmas a rendszer átdolgozására.

A hatékony teljesítményértékelő és ösztönző rendszer kialakításának a szervezetről való feltételezéssel kell kezdődnie. Ebből a szempontból a professzionális sportban el kell fogadni a közgazdasági szemléletet, ami szerint az egyének önérdékkövető döntéseket hoznak, s csak akkor kötnek megállapodásokat, ha azoktól kölcsönös előnyöket várnak. A szervezeti viselkedést

így a hatékony szerződésekre adott önérdékkövető válaszok eredményének tekinthetjük.

Az emberierőforrás-gazdálkodás szempontjából a professzionális kosárlabdát a másodlagos szektorhoz sorolhatjuk. Ennek oka, hogy a játékos és csapat között rövid távú foglalkoztatási szerződések jellemzők, előreléptetésről nem beszélhetünk, s a béreket szinte teljes egészében a piaci erők határozzák meg.¹ Mivel a játékosok munkaszerződése a legpontosabb fogalmazás ellenére is hiányos, illetve a megkövetelhető teljesítmény homályos, ezért a menedzsment versenyelőnyre a rövid távú érdekek meghaladásán keresztül, a csapat szintű célok iránti elkötelezettség és a társakkal való kooperatív magatartás kialakításával tehet szert.

A professzionális kosárlabda csapat teljesítménye 5, cserékkel együtt 10-12 játékos olyan koordinált cselekvését jelenti, melynek célja az ellenfél legyőzése. Feltételezve, hogy a játékosok önérdékkövető döntéseket hoznak, a menedzsmentnek (ami megegyezhet az edzői pozícióval is), olyan ösztönző rendszert kell kialakítania, amely az egyéni célokat összhangba hozza a csapat céljával. A ma használatos statisztikai eljárások legnagyobb hibája az, hogy semmilyen jele sincs az egyéni mutatókban annak, hogy a csapat az adott mérkőzést megnyerte vagy elvesztette, pedig a kosárlabdában egyedül a csapat eredményessége számít! (1. táblázat)

¹ Milgrom (2004: 437.old.)

1. táblázat

Mérkőzészseredmény és az IBM-mutató összehasonlítása (Sterbenz, 2006).²

NB I A Csoport 2005-06 Alapszakasz		
Női Mérkőzések	Eredmény	IBM
Sopron – Pécs	66 – 64	84 – 101
BSE – Pécs	62 – 68	87 – 80
Férfi Mérkőzések	Eredmény	IBM
Kecskemét – Kőrmend	86 – 90	126 – 97
ZTE – Pécs	72 – 76	121 – 95
Albacomp – Dombóvár	74 – 81	108 – 100
Szolnok – Sopron	80 – 78	108 – 112

Statisztikai elemzésre a döntéshozók korlátozott racionalitása miatt van szükség. A Herbert Simon-féle elmélet szerint a korlátozott kognitív képességek és a környezet bonyolult struktúrája az oka annak, hogy a döntéshozó legjobb szándéka ellenére sem képes tökéletesen racionális viselkedésre. Mivel a kosárlabda olyan komplex és gyors játék, amit még a legalaposabb elemzés sem alkalmas tökéletesen leírni, törvényszerű, hogy kialakultak azok a módok, amelyek legalább megközelítőleg képesek a teljesítményt bemutatni. A statisztikai elemzés sohasem képes mérni a játékos teljes hozzájárulását a csapat teljesítményéhez, de a szisztematikus torzítások kiküszöbölhetőek.

A jelenlegi statisztikai rendszer

Kosárlabdában világszerte hasonló eljárás alapján készítik a mérkőzések statisztikai elemzését. Ebben megkísérlik rögzíteni valamennyi lényeges olyan eseményt, amely a mérkőzés végeredményét befolyásolja, s ezt egyenként, illetve csapat összesítésben értékeli. A szakemberek konszenzusa alapján a következő események feljegyzésére kerül sor:

- dobások (mezőny- és büntető; sikeres és összes),
- lepattanó labdák (védő és támadó palánk alatt),
- assziszt átadások („gólpasz”),
- személyi hibák (kiharcolt, illetve elkövetett),
- eladott és szerzett labdák,
- dobásszerelések („blokk”),
- játékidő.

Ezek az események a mérkőzés közben jól nyomon követhetők, és standard értékelőlapok vagy szoftverek segítségével rögzíthetők. A szakemberek a mutatók összesítésére kidolgoztak egy olyan mérőszámot, amely a fenti faktorokat összesíti, s így az egyéni teljesítményt

értékeli, összehasonlíthatóvá teszi. Ez a (Magyarországon IBM-mutatónak nevezett) szám, a következő képlettel kapható meg:

$$IBM = Dobott Pont + Lepattanó Labda + Assziszt + Szerzett Labda + Blokk - Eladott Labda - Rossz Dobások³$$

Az IBM-mutató az egyes játékeseményeket pozitív vagy negatív előjellel, de súlyozás nélkül számítja, s ezzel torzítja a játék struktúrájának leírását. A szakemberek ezen gyakran úgy próbáltak segíteni, hogy empirikus vagy spekulatív úton az egyes eseményeknek más és más súlyt adtak, s így próbálták meg azok jelentőségét hangsúlyozni. (2. táblázat)

A módszer legfontosabb hibái:

- Az egyéni és csapat célok nincsenek összhangban, az egyén értékelése független a csapat eredményétől, illetve a csapat statisztikai összmutatója (IBM-mutató) nincs összhangban a csapat eredményével.
- Az alkalmazott mutatók az abszolút teljesítményt mérik, a hatékonyság elemzése nem szerepel a rendszerben. A mutatók abszolút értéke nagymértékben függ a mérkőzések tempójától, a támadások számától.
- A játékot a statisztika a korlátozott racionalitás elmélete szerint leegyszerűsíti, ezzel fontos játékelemeket hagy ki az elemzésből.
- A mért játékelemek súlyozás vagy empirikus adatok feldolgozása nélküli becslés alapján kerülnek a statisztikai mutatókba, ezért az értékelő függvény torzít.
- A teljesítmény szempontjából döntő jelentőségű együttműködést nem értékeli a statisztika, ezzel lehetőséget ad az opportunista viselkedésre (önző játék).

A kosárlabda játékstruktúrájának lényege, hogy a támadás és védekezés a teljesítmény szempontjából egyenlő súlyú, s a mérkőzést a dobott és kapott pontok különbsége dönti el. A jelenlegi módszer ezzel szemben a támadó játékelemeket hangsúlyozza, amivel a játékosokat

² A 2005-06-os élvonalbeli magyar bajnokság alapszakaszában (A csoport) 5 női és 15 férfi mérkőzésen fordult elő az a helyzet, hogy a mérkőzést nem az csapat nyerte, amelyik a hivatalos statisztikai lap alapján több IBM-pontot szerzett.

³ A mutató egyes változatai számolnak az elkövetett, illetve kiharcolt személyi hibával is

⁴ Rövidítések jelentése: DP - dobott pont; Asz - assziszt labda; TL - támadó lepattanó; VL - védő lepattanó; SzL - szerzett labda; BL - blokkolt labda; RD - rossz mezőnydobás; RB - rossz büntetődobás; EL - eladott labda

2. táblázat
Az egyes játékosesemények statisztikái
(Oliver, 2004 és Németh, 1981a alapján)⁴

	Manley	Hoopstat	Steele	Heeren	Bellotti	Claerbaut	Mays	Schaller	Hollinger	Berri	Németh
DP	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asz	1.00	1.39	1.25	1.00	1.08	0.63	0.98	0.90	0.79	0.92	1.00
TL	1.00	1.18	1.00	1.00	0.92	0.63	0.71	0.75	0.85	3.82	1.00
VL	1.00	0.69	1.00	1.00	0.92	0.63	0.71	0.75	0.35	1.71	1.00
SzL	1.00	1.39	1.25	1.00	0.92	0.63	1.09	1.80	1.20	2.44	2.00
BL	1.00	1.94	1.00	1.00	0.92	0.63	0.87	1.10	0.85	0.86	-
RD	-1.00	-0.83	-1.00	-1.00	-0.92	-0.63	-0.71	-1.00	-0.85	-1.38	0.00
RB	-1.00	0.00	-0.50	-1.00	-0.92	-0.24	-0.55	-0.90	-0.45	-0.79	0.00
EL	-1.00	-1.11	-1.25	-1.00	-0.92	-0.63	-1.09	-1.80	-1.20	-2.77	-2.00

pontszerzésre ösztönzi, de elhanyagolja a csapatjáték más aspektusait (labda nélküli mozgás, elzárások). Védekezésben a rendszer csak a nyilvánvaló, jól látható eseményeket díjazza (lepattanó, szerzett labda, dobás-szerelés), s nem értékeli az ellenfél hibáit kikényszerítő cselekedeteket, ezzel torzítja a teljesítményt.

A javított statisztikai rendszer szükséges tulajdonságai

A kosárlabda struktúráját az elemzésnek úgy kell leírnia, hogy elkerülje a korlátozott racionalitás miatt alkalmazott heurisztikus döntésekből fakadó csapdákat⁵, és megközelítse az objektív teljesítményértékelést. Természetesen a statisztikai módszerek a teljes objektivitást sohasem lesznek képesek elérni, de a menedzseri döntésekhez szükséges információknak a mainál nagyobb megbízhatóságot kellene tanúsítaniuk.

A javított módszerben az egyéni teljesítményértékelést összhangba kell hozni a csapat céljával, mivel az előbbi hangsúlyozása nem ösztönzi a játékosok közötti kooperációt. Elfogadva azt a játékelméleti megállapítást, hogy belső, logikai ellentmondás lehetetlenné teszi ideális ösztönző rendszer kialakítását (Miller, 2002), olyan eljárás kidolgozása szükséges, amely rábírja a szervezet tagjait az együttműködő magatartásformára.

A hatékonyság mérése

A professzionális kosárlabdában egy csapat célja lehet a bajnoki cím elhódítása, az adott mérkőzés megnyerése vagy, még rövidebb távon, egy támadás sikeres befejezése. Ezek a célok, bár természetesen összefüggenek, nem teljesen fedik le egymást, s ezért elemzésünkhöz ki kell választani azt az egységet, melynek tükrében az ésszerűséget, a hatékonyságot értékelni

tudjuk. Mivel a versenysportban a mérkőzés az az egység, amelynek megnyerésével juthat el a csapat hosszabb távú céljaihoz, kézenfekvő, hogy ezt válasszuk az elemzés alapjául.

Kosárlabdában a csapatok felváltva jutnak a labdabirtoklásához, ami azt jelenti, hogy az ellenfeleknek azonos számú (maximum egy eltéréssel) támadás áll rendelkezésre. A győzelmet az szerzi meg, aki támadásaiból több pontot szerez, mint ellenfele a sajátjaiból. A támadásokból szerzett pont önmagában, abszolút mutatóként nem segíti a célok elérésének elemzését, hiszen csak az ellenfél mutatóival összehasonlítva jelent valamit. A dobott, illetve kapott pontok összehasonlítása más mérkőzésekkel, standardokkal sem értelmezhető, (bármennyire hajlamos erre minden szereplő), hiszen a támadások száma, a mérkőzés tempója fontos meghatározója az elérhető pontoknak.

A támadás és védekezés hatékonyságának mérésére évtizedek óta kidolgoztak egyszerű módszereket, ezek azonban szakmai berkekben sem terjedtek el.⁶ Ezek szerint egy csapat támadásának hatékonyságát pontosan mutatja az a hányados, amit a dobott pontok a labdabirtoklások számával való osztása után kapunk:

$$\text{Támadó Érték} = \text{Dobott pont} / \text{Labdabirtoklás}$$

Egy mérkőzésen a labdabirtoklás számát a hagyományos statisztikai lap nem jegyzi, de az összesített adatokból könnyen kiszámítható, illetve becsülhető. Kosárlabdában a labdabirtoklások mezőnydobással, büntetődobással vagy eladott labdával végződhetnek, s ezekből csak a büntetődobások száma nem számolható

⁵ Sterbenz (2003)

⁶ Smith (1981)

automatikusan támadásnak. Mivel a dobott kosár után kapott ráadás egy büntető nem jelent új támadást, a három büntető pedig egy labdabirtoklás befejezéseként számolandó, becslésként a büntetődobások számának felét, vagy pontosabban 44 százalékát kell használni.⁷

Támadásszám = *Mezőnydobás* + (*Büntetődobás* x 0.44) + *Eladott labda* – *Támadó lepattanó*

A támadó lepattanók a képletben levonásra kerülnek, hiszen új labdabirtoklás csak akkor kezdődik, amikor az ellenfél birtokába kerül a labda (ez biztosítja, hogy a két csapatnak egyenlő számú támadása legyen mérkőzésenként).

Egy csapat megnyeri az adott mérkőzést, ha Támadó Értéke meghaladja saját Védő Értékét, ami megegyezik az ellenfél Támadó Értékével. Az edző számára a két mutató jó eszközt jelent a támadás és a védekezés értékeléséhez, de a legjobban az segítheti a racionális stratégia kialakítását, ha megtalálja azokat a tényezőket, amelyek a két érték maximalizálásához, illetve minimalizálásához vezetnek. A jelenleg ismert kutatások négy olyan kritikus faktort azonosítottak, amelyek szignifikánsan hozzájárulnak a hatékonyság növeléséhez:⁸

1. *mezőnydobó százalék,*
2. *büntető dobások száma,*
3. *mezőnydobások száma,*
4. *támadó lepattanók száma.*

A kritikus tényezők megértését segíti az, ha tudjuk, a professzionális kosárlabdában a Támadó Érték 1 körül ingadozik, vagyis támadásonként a csapatok átlagosan 1 pontot érnek el. (3. táblázat)

3. táblázat

Támadó Érték – NBA Átlag (Hollinger, 2005)

Év	TÉ
1995 – 96	1,054
1996 – 97	1,044
1997 – 98	1,009
1998 – 99	1,000
1999 – 00	1,019
2000 – 2001	1,009
2001 – 2002	1,023
2002 – 2003	1,014
2003 – 2004	1,008
2004 – 2005	1,031

⁷ Hollinger (2005)

⁸ Oliver (2004)

A „pontosztás”-módszer

A pontosztáson alapuló módszer alapgondolata, hogy az értékelő rendszernek „kötségvetés betartónak” kell lennie, vagyis azon a teljesítményen kell alapulnia, amit a játékosok összesen elértek. Ez a támadásokban a dobott pontok összegével, védekezésben pedig, negatív előjellel, a kapott pontokkal egyezik meg. E kettő különbsége adja a mérkőzésen a két csapat közti eltérést, ami jellemzi a csapat teljesítményét. Például ha a csapat 90 pontot dob és 70 pontot kap, akkor a támadások értékelésében +90 pont szétosztását kell megtenni, míg a védekezésben –70 pont kerül elosztásra. A csapat összmutatója így megegyezik a +20 pontos különbséggel, ami reálisan jellemzi a csapat teljesítményét. A pontosztás módszer elfogadja, hogy csak az eredmények figyelhetők meg, de így is lehetőséget ad a finomításra.

Az „egyszerű pontosztás” a játékosok teljesítményét két tényező alapján értékeli:

- szerzett pontok,
- kapott pontok.

A „pontosztás” a korábban elemzett módszerektől eltérően nem a könnyen megfigyelhető játékelemeket rögzíti, hanem a mindenkori pontszerzés körülményeit elemezve, az együttműködést hangsúlyozva osztja el a megszerzett vagy kapott pontokat. Abban az esetben, ha a módszert valódi szakember alkalmazza, a rendszer kikerüli a hozzáférhetőségi heurisztikából fakadó csapdákat, s reálisabb képet ad a csapat, illetve a játékosok teljesítményéről. (4. táblázat)

A kosárlabdában egy labdabirtoklás 0, 1, 2 vagy 3 ponttal zárulhat (extrém esetekben 4 pontot is elérhet a támadó csapat), ezért a pontosztásnak is az aktuálisan megszerzett pontokat kell felosztania a pályán tartózkodó játékosok között. A hagyományos rendszer hibája, hogy a pontot dobó játékos mellett kizárólag az assisztalabdát adó játékost jutalmazza, azt viszont úgy, hogy teljesítményében +1 pontot kap. Ez a módszer megsérti a „kötségvetés-betartás” elvét, hiszen többet oszt szét a játékosok között, mint amit „megtermeltek”.

A pontosztó módszer azzal, hogy a megszerzett pontokat osztja szét a játékosok között, kiküszöböli a hagyományos rendszerek torzító hatását. A módszer megfelel annak a követelménynek is, hogy ösztönözze az együttműködést, hiszen a „pontosztás” nem csak a kosár előtti átadást jutalmazza, hanem minden olyan játékelemet, amely hozzájárult a megszerzett pontokhoz. Így a jó elzárást adó játékos vagy a létszámfölényes helyzetben labda nélküli, de fontos szerepet betöltő társ is kaphat az elosztható pontokból.

4. táblázat
 Sopron – Pécs „egyszerű pontozás”
 (Sterbenz, 2006)

MKB — Euroleasing Sopron

Játékos	Szerzett Pont	Kapott Pont	Pontozás Érték	IBM
Teasley N.	14	10	4	16
Károlyi A.	10	6	4	9
Csernyi R.	11	11	0	19
Honti K.	5	12	-7	5
Horváth Zsu.	9	11	-2	15
Eördög E.	9	6	3	12
Matovic I.	8	8	0	8
Összesen	66	64	2	84

MIZO Pécs

Játékos	Szerzett Pont	Kapott Pont	Pontozás Érték	IBM
Béres T.	7	7	0	19
Johnson V.	8	9	-1	14
Iványi D.	20	8	12	21
Dapo A.	9	12	-3	18
Branzova A.	14	10	4	19
Fegyverneki Zs.	1	3	-2	0
Johns P.	4	14	-10	6
Bujdosó N.	1	3	-2	4
Összesen	64	66	-2	101

A gyakorlatban célszerű, hogy a teljesítmény értékelését a szakmai munka felelőse végezze. Ennek oka, hogy ő az, aki tisztában van a játékosok szerepkörével, aktuális feladataival, s meg tudja ítélni a laikus számára érthetetlen, bonyolult szituációkat is. Amennyiben az elemzés videofelvételről történik, a szakemberek számára a játék helyzetek elemzése nem jelent problémát, s az elemzés költségeit meghaladják a várható hasznok.

A „pontozás”-módszere összekapcsolja a támadás és védekezés értékelését. A játékban gyakran előfordul, hogy eladott labda után a csapat képtelen rendezett védelembe szerveződni, s az ellenfél könnyű pontokhoz jut. Ebben az esetben a kapott pontok felelőse a támadásban hibázó játékos, hiszen annak következménye, hogy a védekezés nem tudott sikert elérni.

A „pontozás” a támadást és védekezést a játék struktúrájának megfelelően egyenrangúan kezeli. Ez a fontos értékelési szempont egyetlen korábbi módszer alapján nem volt követhető, pedig a reális teljesítmény

e nélkül nem értelmezhető! Mint a táblázatból látható magas IBM-értékkel és Szerzett Ponttal rendelkező játékosok teljesítményértéke a Kapott Pontok miatt negatív is lehet.

A „kibővített pontozás”

Mivel a kosárlabdában professzionális szinten a labdabirtoklások értéke megközelítőleg 1, ez az érték felhasználható az elhibázott támadások, illetve a sikertelen védekezések értékelésére. Így a korábban bemutatott Szerzett Pont és Kapott Pont mutató kiegészül a Jó Védekezés és a Támadó Hiba mutatójával. Ez a négy tényező együttesen felöleli a kosárlabdacsapat összteljesítményét és reális képet ad a mérkőzés egészéről.

$$\text{Játékos nettó teljesítménye} = SzP + JV - KP - TH$$

A kibővített pontozás módszerét a magyar női kosárlabda válogatott mérkőzésén keresztül ismertetem. En-

5. táblázat
Magyarország – Finnország (2005) „kibővített pontosztás”
(Sterbenz, 2006)

Név	IBM	Pontosztás	SzP	KP	TH	JV	Nettó Érték
Fegyverneki	12	5	8	3	2	4	7
Englert	20	5	10	5	1	5	9
Czukor	0	0	0	0	1	2	1
Ujhelyi	13	3	7	4	1	7	9
Török	4	0	2	2	1	0	-1
Horváth Zsuzsa	-1	0	2	2	5	2	-3
Cserny	21	5	21	16	6	7	6
Papp	9	2	5	3	2	2	2
Hagara	6	0	6	6	5	7	2
Horváth Zsófia	-2	-1	0	1	1	1	-1
Szakács	2	1	1	0	1	1	1
Károlyi	13	10	11	1	4	5	11
Összesen	97	30	73	43	30	43	43

nek oka, hogy a korrekt elemzéshez ismerni kell a csapat támadó és védő stratégiáját, s az értekezés szerzője ezen a mérkőzéseken volt a fenti feladatok kidolgozója. Meg kell jegyezni, hogy a mérkőzések a módszer bemutatására alkalmasak, de a professzionális játékosokról feltételezett önérdékkövető magatartás válogatott mérkőzések esetén nem helyes (Sterbenz, 2005). (5. táblázat)

A táblázatból látható a pontosztás módszere szerinti értékelés és a hagyományos IBM-mutató közötti eltérés. A pontosztás a mérkőzés +30 pontos értékét adja a csapat összteljesítményének, a semmitmondó 97 IBM-pont helyett. Az egyéni teljesítmények jobb értékelését a kapott pontok „elég jól” árnyalják, de a finomított módszer szerinti két új mutató teszi teljessé azt. A Támadó Hibák és Jó Védekezések eltérése a mérkőzésen kialakult nagy különbségnek köszönhető, ezek szoros végeredmény esetén közel azonosak. A kapott pontok és a jó védekezések egyezősége csak a véletlennek köszönhető, átlagosnak számító mérkőzésen a kapott pontok a jó védekezés dupláját teszik ki.

A mérkőzés aktuális támadó és védő értékét felhasználva igen jól kiszámítható, hogy milyen hozzáadott értéke volt a jó védekezéseknek, illetve milyen hátrányt szenvedett a csapat a támadásokban elkövetett hibák miatt. A fenti találkozóan az átlagosnak tekintett 1-től mindkét csapat támadó értéke jelentősen eltért: 1,14, illetve 0,67 volt.

Összefoglalás

A kosárlabda régóta tárgya a döntésméleti kutatóknak, s a tudományos eredmények gyakran hoztak a szakemberek vélekedéseivel ellentétes megállapításokat. Az egyes játékelemek határtermékének megállapítása (Berri, 1999 b), az elsüllyedt költségek elemzése (Staw – Hoang, 1995, illetve Camerer – Weber, 1999), vagy a reprezentativitási heurisztikából fakadó csapadék elkerülése (Gilovich – Vallone – Tversky, 1985), mind értékes hozzájárulást jelentettek a racionális játékstratégia és a hatékony menedzsment kidolgozásához.

A cikk szerzője által kidolgozott „pontosztásos”-módszer lehetővé teszi, hogy a menedzsment az önérdéküket követő játékosok magatartását organikus problémává alakítsa át, s ezzel elérje, hogy azok lépjenek túl rövid távú érdekeiken. Az eljárás szervezetelméleti szempontból megalapozott, s így számítógépes rendszerrel való továbbfejlesztése az elemzés költségeit nagyban csökkentené, a feldolgozhatóság pontosságát növelné.

A statisztikai módszerek javítása a sportmenedzsmeri döntések sajátossága miatt nem jelenthet hosszú távú versenyelőnyt, az ellenfélnél jobb döntések meghozatalához mindig szükség lesz intuíciora is. Ennek ellenére a professzionális kosárlabda világában feltételezhető, hogy a javított módszer alkalmazásával a statisztika megszűnhet a vesztesek vigaszaként szolgálni.

Felhasznált irodalom

1. ALBERT, JIM – BENNETT, JAY (2001): *Curve Ball: Baseball, Statistics, and the Role of Chance in the Game* Springer – Verlag, New York
2. BELLOTTI, BOB (2003): *The Magic Number: Points Created in: The Total Basketball: The Ultimate Basketball Encyclopedia* (Shouler, Ken – Ryan, Bob – Smith, Sam – Koppett, Leonard – Bellotti, Bob) Sport Media Publishing, Toronto
3. BERRI, DAVID J. – BROOK, STACEY L. (1999): *Trading Players in the National Basketball Association: For Better or Worse* in: Sport Economics (Current Research) Praeger; Westport, Connecticut
4. BERRI, DAVID J. (1999): *Who is 'Most Valuable'? Measuring the Player's Production of Wins in the National Basketball Association*, Managerial and Decision Economics, 20.: 411-427. p.
5. CAMERER, COLIN F. – WEBER, ROBERTO A. (1999): *The econometrics and behavioral economics of escalation of commitment: a re-examination of Staw and Hoang's NBA data*, Journal of Economic Behavior & Organization Vol. 39 59-82. p.
6. DRUCKER, PETER F. (1991): *A hatékony vezető*, Park, Bp.
7. FRIEDMAN, ARTHUR – COHEN, JOEL (1978): *The World of Sports Statistics: How the Fans and Professionals Record, Compile and Use Information* Atheneum, New York
8. GIGERENZER, GERD – REINHARD SELTEN (ed.)(2002): *Bounded Rationality: The adaptive toolbox* MIT, Cambridge – London
9. GILOVICH, THOMAS – VALLONE, ROBERT – TVERSKY, AMOS (1985): *The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences*, Cognitive Psychology, 17, 295-314. p.
10. HOLLINGER, JOHN (2005): *Pro Basketball Forecast* Potomac Books, Washington
11. KALB, ELLIOTT (2003): *Who's Better, Who's Best in Basketball*, Contemporary Books, New York 410 p.
12. KREPS, (2005): *Játékelmélet és közgazdasági modellezés* Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest
13. LINTON, ARTHUR R. (1998): *How to Grade and Rank Every Basketball in History*, Upublish, h. n. 94 p.
14. MILGROM, PAUL – ROBERTS, JOHN (2005): *Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
15. MILLER, GARY J. (2002): *Menedzserdilemmák: A hierarchia politikai gazdaságtana* Aula, Budapest
16. NÉMETH LÁSZLÓ (1981a): *Kosárlabda mérkőzések megfigyelése, értékelése, konzekvenciái az edzőmunkában*, TF Doktori értekezés, Budapest
17. NÉMETH LÁSZLÓ (1981b): *A mérkőzésteljesítmény statisztikai értékelése*, A Testnevelési Főiskola Közleményei 2. sz. 231-244. old.
18. OLIVER, DEAN (2004): *Basketball on Paper: Rules and Tools for Performance Analysis* Brassey's, Washington
19. SMITH, DEAN (1981): *Basketball: Multiple Offense and Defense*, Prentice Hall, New Jersey
20. STAW, BARRY – HOANG, HA (1995): *Sunk Cost in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball*, Administrative Science Quarterly, 40. 474-494
21. STERBENZ TAMÁS (2003): *Sportmenedzseri döntések*, Vezetéstudomány 6. sz. 23-30. old.
22. STERBENZ TAMÁS (2005): *Válogatott menedzsmentproblémák: Stratégia a magyar női kosárlabda válogatottnál*, Vezetéstudomány, 7-8. sz. 66-69. old.
23. SWALGIN, KEN (1994): *The Basketball Evaluation System: A Scientific Approach to Player Evaluation*, in.: *Coaching Basketball* (Krause, Jerry szerk..) Masters Press, Indianapolis, 40-43. p.
24. TVERSKY, AMOS – GILOVICH, THOMAS (1985): *The Cold Facts about the „Hot Hand” in Basketball*, in: Shafir, Eldar ed.(2004): *Preference, Belief, and Similarity: Selected Writings by Amos Tversky*, MIT Press, Cambridge – London, 257-267. p.
25. TVERSKY, AMOS – GILOVICH, THOMAS (1985): *The „Hot Hand”: Statistical Reality or Cognitive Illusion*, in: Shafir, Eldar ed. (2004): *Preference, Belief, and Similarity: Selected Writings by Amos Tversky*, MIT Press, Cambridge – London, 269-273. p.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Barakonyi Károly, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Hanyecz Lajos**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Vörös Zsuzsa**, Ph. D. hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Agárdi Irma**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Bauer András**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Vastag András**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Péli Gergely**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Bódis Lívია**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Honti Katalin**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Lennert Krisztina**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Krisztián Béla**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Rubóczky István**, nyugdíjas osztályvezető; **Becsky Róbert**, főszerkesztő, Vezetéstudomány

VEZETÉSTUDOMÁNY

VASTAG András – PÉLI Gergely – BÓDIS Lívია –
HONTI Katalin – LENNERT Krisztina

SPIN-OFF – EGY PÁLYÁZAT TANULSÁGAI

2005 októberében hirdetett pályázatot a BKTE Alapítvány összefogva a Budapesti Corvinus Egyetem Innovációs Kutatóközpontjával (IKU), valamint Kisvállalkozás-fejlesztési Központjával (KFK) „Tudásra épülő, kipörgetett (spin-off) vállalkozások keletkezése, fejlődése” címmel.¹

Maga az elnevezés „spin-off” mind ismerősebben cseng az egyetemi oktatók, kutatók fülének, ugyanakkor még mindig nagyon keveset tudunk, a spin-off cégek gyakorlatáról, arról, mi motiválja a résztvevőket, amikor vállalkozásukat kipörgetik, milyen viszonyt tartanak fenn az anyaintézménnyel, milyen nehézségekkel kell megküzdeniük működésük során, mi segíti és mi gátolja fejlődésüket. Ezekre a kérdésekre keresett választ a pályázat és kerestek választ esettanulmányaikban a pályázó hallgatók.

Bár, a szakirodalomban nincs még mindenki által elfogadott egységes értelmezése a spin off vállalkozásoknak, a kiírók az OECD titkársága által javasolt definíciót fogadták el és ajánlották a pályázók figyelmébe. Eszerint

- „Spin-off bármilyen olyan új cég, amelyet közfinanszírozású intézmény vagy egyetem alkalmazottja alapított.
- Spin-off bármilyen olyan új cég, amely technológiáját egyetemtől vagy más közfinanszírozású kutatóintézet-től nyerte licencljárás keretében.
- Spin-off bármilyen olyan új cég, amelyben egyetem vagy más nemzeti kutató laboratórium tőkerészesedéssel vesz részt.
- Spin-off bármilyen olyan új cég, amelyet közfinanszírozású kutatóintézet alapított.”

(Kleinheincz, 2004.)

A kiírt pályázat felkeltette a hallgatók érdeklődését. Tíznel is többen készültek arra, hogy megismerkednek egy spin-off céggel, és esettanulmányban összefoglalják tapasztalataikat, végül nyolcan nyújtottak be versenymunkát.

Első díjat Vastag András másodéves hallgató kapott, „3DHISTECH Kft.” című dolgozatával.

Az igazán kiváló ebéd elkészítéséhez nem elegendő a kiváló szakács, de első osztályú alapanyagok is szükségesek. Ennek az elvnek adja tanúságát Vastag András dolgozata, hiszen az általa választott spin-off cég, a 3DHISTECH Kft. olyan nemzetközi sikereket tudhat magáénak, a spin-off szerveződés olyan ideáltipikus erényeit vonultatja fel, hogy ez önmagában is felkelti az olvasó érdeklődését. Tegyük hozzá, Vastag András nagyon jó arányérzékkel, érthető, sőt, élvezetes stílusban írta meg esettanulmányát, a műfaj alapvető szabályainak figyelembevételével.

Vastag András: A 3DHISTECH Kft.

„Dolgozatom tárgya – írja bevezetőjében Vastag András – a 3DHISTECH Kft. A vállalkozás a Semmelweis Egyetem sejtanalitikai kutatásainál kezdődött, és a spin-off vállalkozások minden tipikus jegyét magán viseli: egy kutatásban kiemelkedő tehetségű orvos, Dr. Molnár Béla a munkája során felfedezi, hogy a kutatási területén hiányzó technikai eszközökre másnak is szüksége lehet, ezért elkezd ezeknek az eszközöknek a kifejlesztését. A termék – a virtuális mikroszkóp – annyira újdonság számba megy, hogy egész Európában elsőként a Molnár doktor által létrehozott kipörgetett vállalkozás kínálja azt. Ahogy egyre inkább tudatosul a vevőkörben, hogy a termék létezik, és a gyakorlatban hathatós segítséget nyújt, egyre nőnek az igények rá. A kereslet növekedésével pedig a kínálat is mindinkább megerősödik.

¹ A Bevezetés, és az összekötő kommentárszövegek szerzője Szirmai Péter.

A vállalkozás bemutatásából nem véletlenül hiányoznak a pénzügyi dokumentumok. Mivel a cég vezetői nem szívesen beszélnek az anyagiakról, valamint az írásos dokumentumokat sem szívesen tennék elérhetővé, kérésükre ettől kénytelen voltam eltekinteni.

A cég egyedüli tulajdonosa Dr. Molnár Béla. A doktor úr szakmáját tekintve belgyógyász, és a SOTE II. sz. Belgyógyászati Klinikáján dolgozik. Itt alapította meg a sejtanalitikai laboratóriumot, ahol jelenleg 5-10 fő dolgozik az irányítása alatt, köztük Ph.D. hallgatók is. A doktor úr délelőttönként, mint „hagyományos” orvos gyógyítja betegeit, gyomortükrözéssel foglalkozik. Délután megy fel a laborba, ahol régóta végzi a sejtanalitikai kutatásokat egyetemi megbízásának megfelelően. Hetente egyszer, hétfő délután látogatja meg cégét a telephelyén, ahol máskor személyes jelenléte nélkül is gördülékenyen folyik a munka. A hét többi napján email, és naponta több alkalommal telefon útján tartja a kapcsolatot megbízott ügyvezetőjével, Varga Viktor Sebestyénnel.

Dr. Molnár Béla 40 éves, rendkívül nagy munkabírási, energikus személyiség. Látszólag háromszor olyan sokat dolgozik, mint mások, de ha megkérdezik tőle, hogyan bírja ezt, rendszeresen azt válaszolja, hogy nem háromszor olyan sokat, hanem háromszor olyan gyorsan dolgozik.

Motiváció

Molnár doktor úr fő érdeklődési területe a digitális képfeldolgozás. Eredetileg ennek kutatásával foglalkozott a SOTE klinikáján, és a virtuális mikroszkópra, mint megoldásra szinte véletlenül bukkant. Az eredeti terv az volt, hogy automatizálja a diagnózist, de ez egyelőre távlati cél maradt. Amikor kiderült, hogy a virtuális mikroszkópra van igény, és ígéretes eredmények lehetőségét hordozza magában, a kutatás fókuszra erre tevődött át – legalábbis egyelőre.

Itt kell néhány szót ejteni Molnár doktor tudományos elkötelezettségéről. A doktor úr sohasem csak a minél nagyobb tudományos tekintély, a minél több „impact factor”² elérésén fáradozott, hanem tudásának gyakorlati adaptációját tartotta szem előtt. Az tehát, hogy kutatásainak üzleti alkalmazását nagyon fontosnak tartotta, és hogy édesapjától vállalkozói szemléletet örökölt, együttesen arra ösztönözte a doktor urat, hogy spin off vállalkozásban gondolkodjon. Tehát korántsem véletlen a vállalkozás megalakulása, hanem tervezett, elhatározott cél volt a 3DHISTECH Kft. létrejötte.

A magyar tudományos életben leginkább a fent említett impact factorokat, tudományos publikációkat, szakmai eredményeket tartják fontosnak. Molnár doktor azonban inkább a nyugaton jellemző szemléletmódot

tette magáévá, ahol képletesen szólva nem azt kérdezik egymástól a professzorok, tudósok, hogy „hány impact factort gyűjtöttél idén”, hanem: „hány kipörgetett vállalkozást hoztál létre”. A szemléletbeli különbség hatását nagyon fontos megértenünk. Míg nyugaton a kutatásból konkrét, kézzelfogható érték lesz, addig Magyarországon ugyanez ritkán fordul elő – a 3DHISTECH Kft. egy ilyen, szinte kivételnek tekinthető eset.

A 3DHISTECH Kft. terméke

Bár a dolgozatnak nem lehet fókuszra a 3DHISTECH Kft. terméke, anélkül, hogy a virtuális mikroszkóp főbb momentumait tisztáznánk, nem érthetjük meg a cég egészének működését, stratégiáját, jövőképét. Nem kerülhető el, hogy röviden áttekintsük a virtuális mikroszkóp mibenlétét.

A virtuális mikroszkóp célközönsége a patológiai kutatásokat, valamint rutinvizsgálatokat végző tudósok, kutatók, illetve orvosok. Ezen vizsgálatok lényege, hogy egyes betegekből, vagy kísérleti beavatkozást elszennvedett állatokból apró metszeteket vágnak ki. Ezeket aztán kisméretű üveglapon rögzítik, (az ún. tárgylemezen) majd mikroszkóp alatt tüzetesen vizsgálva a sejtszerkezetek elváltozásait figyelik meg.

A kutató a metszeteket (egyszerre akár 300-at) elhelyezi a mikroszkópban, amely digitalizálja azokat. Ezután, a metszeteken, a számítógépen lévő szoftver – a viewer – segítségével különböző műveleteket végezhető el. Ilyenek a nagyítás-kicsinyítés, egyes helyek kijelölése, illetve megmérése.

Alkalmazási területek

A metszeteket tehát nehéz hagyományos formában kezelni. De miért fontos, hogy digitalizáljuk őket? A válasz egyszerű: a hagyományos mikroszkóp és a 3DHISTECH Kft. virtuális mikroszkópja közti különbség nagyjából megfelel a hagyományos, illetve a digitális fényképezőgép közti különbségnek. A digitalizált mintát korlátlan ideig tárolhatjuk és korlátlan mennyiségben másolhatjuk elektronikus úton. Mindez pedig a következő területeken bizonyul rendkívül hasznosnak.

² Az impact factor a tudományos életben egyfajta mérce. Minden évben rangsorolják a szakmai folyóiratokat jelentőségük szerint, és minden egyes folyóirat kap egy-egy impact factor besorolást, természetesen minél fontosabb folyóiratról van szó, annál nagyobbat. A kutatók, tudósok, tudományos szakemberek pedig arra törekednek, hogy minél jelentősebb folyóiratban minél több publikációt jelentessenek meg. Ezzel ugyanis impact factorokat gyűjtenek. Minél többet gyűjtött valaki ezekből, annál nagyobb szak tekintélynek örvend.

- *Telekonzultáció*

A hagyományos módon nem megoldható, hogy egyszerre két ember vizsgálja az adott mintát. Ha mégis arra van szükség, hogy két ember mondjon véleményt ugyanarról a metszetről – és erre rendkívül gyakran szükség van – azt csak úgy lehet megoldani, hogy a mintát levélben elküldik egyik helyről a másikra. Ebben az esetben a mintán lévő „hatalmas” területen viszont nehézkes beazonosítani a kérdéses helyeket.³

- *Oktatás*

Bár a telekonzultáció a legfontosabb alkalmazás, az oktatásban is hatalmas könnyebbséget jelent digitalizált mintákat vizsgálni. Mint fentebb említettem, az összes minta egyedi, ezért nem lehet megoldani, hogy egy egyetemi oktatás alatt az összes diák egyszerre vizsgálja azt. Ezt a problémát a virtuális mikroszkóp megoldja, hiszen tetszőleges mennyiségben sokszorosítva az összes diákhoz eljuttatható a metszet képe.

- *Archiválás*

Ez a tevékenység nemcsak azért fontos, mert az érdekebb mintákat az oktatók esetleg meg akarják mutatni a hallgatóiknak. Nagyon jelentős a gyógyszerészeti eljárások folyamán. Ugyanis egy-egy új gyógyszer bevezetésének engedélyeztetéséhez szó szerint teherautónyi mennyiségű dokumentációra van szükség, amelynek lényeges részét képezik a sejtanalitikai vizsgálatok is.

- *Precíz mérés*

A mérés a konkrét kutatások szempontjából fontos. A gyógyszerészeknek, vagy a kutatóknak fontos lehet, hogy egy-egy fajta elváltozásból egy-egy területen milyen mennyiség található. Eddig, a hagyományos mikroszkóppal szinte lehetetlen volt precízen megmérni, hogy pl. hány kórosan elváltozott sejt van átlagosan a mintában. Ezzel szemben a számítógépnek nem okoz problémát egy bejelölt terület nagyságát megmérni.

A 3DHISTECH Kft. működése a mindennapokban⁴

Stratégia

Fontos része a cég stratégiájának, hogy Magyarországon megőrizte jogát a mikroszkópok eladására. Ennek Molnár úr saját bevallása szerint több oka van. Egyrészt a szolidaritás magyar kollégáival szemben: a magyar orvosok, egyetemek, kutatóintézetek vagy kórházak szűkös anyagi forrásaikkal nem engedhetik meg maguknak, hogy túl drága orvosi műszereket szerezzenek be. A doktor úr biztosítani akarja, hogy legalább a Carl Zeiss profitját ne kelljen fedeznie a magyar intézményeknek. Természetesen a virtuális mikroszkóp önköltsége is ha-

talmas, hiszen a kutatás-fejlesztésbe ölt rengeteg pénzt, és energiát meg kell fizetni, de akkor is jelentős megtakarítást jelenthet a Carl Zeiss hasznának elkerülése.

A másik ok, amiért Molnár doktor úgy döntött, hogy Magyarországon megtartja a jogot a virtuális mikroszkóp értékesítésére, a visszajelzés. Azzal, hogy nem adta fel laboratóriumi és orvosi munkáját, egyrészt biztosítja a folyamatos inspirációt, de ezen kívül egy másik nagyon fontos haszna is van: az esetleges magyar vevőktől a vélemények konkrétan hozzá érkeznek. Természetesen a Carl Zeiss vevőitől is kaphat információkat a termékkel kapcsolatban, azonban egészen más, ha már több szűrőn keresztül érkezik el hozzá, mint ha a saját kollégáitól hallja. (a Carl Zeiss-hez befutó észrevételek, igények, esetleg panaszok ugyanis csak közvetve, a Carl Zeiss-en keresztül jutnak el Molnár doktorhoz).

Stratégiai partnerek⁵

Carl Zeiss

A Carl Zeiss német cég több mint 160 éve van jelen a piacon. Fő profilja az optikai termékek, és azok minden válfaja. Mivel hatalmas, ámde tradicionális nagyvállalat, ő maga is keresi modernizálódásának lehetséges módjait. Ennek egyik formája, hogy szakítva a múlt hagyományaival, nyitott a kisvállalkozások felé. Ezért volt lehetséges, hogy egy 11 fős magyar cég egy német óriással szövetkezessen. Először azonban azt kell megvizsgáljunk, hogyan is kerül kapcsolatba a Molnár doktor úr a céggel.

Erősségek

A 3DHISTECH fő erőssége a szellemi tőke, valamint Molnár doktor, és Varga Sebestyén személye. Molnár doktor az egyre újabb ötletekkel, iránymutatással segíti vállalkozását, Varga úr pedig elsajátítván a cégvezetés fortélyait a napi irányításban jelent felbecsülhetetlen segítséget. Ezekon a humán értékeken kívül fontos erősség maga a termék is.

³ Képzeld el, hogy 10.000 képkockányi hely közül kell megtalálnunk a kérdéseset, és ha meg is találtuk, azon még mindig rengeteg sejt van, amelyeket csak körülfrással tudunk jellemezni. Hasonló lenne a helyzet, ha egy több tízezres tömegből próbálnánk az alapján beazonosítani valakit, hogy kik veszik körül

⁴ A közel 30 oldalas dolgozatot a lényegére tömörítjük, helyenként csak jelölve valamely hosszabban és részletesebben taglalt téma címét. Így a „Telephely”, „Emberi erőforrás menedzsment”, „Marketingmix” fejezeteket csak itt a lábjegyzetben jelöljük.

⁵ A dolgozat részletesen elemzi az alábbi stratégiai partnereket: Nexico és ASK-M Kft., Danibia Kft., Versenyársak, Aperio Inc., Olympus, Hamamatsu, Baccus, Interscope, Trestle

Gyengeségek

Mint minden kis cég, a 3DHISTECH Kft. is elsősorban a tőkehiánnyal szembesül, mint problémával. Kevés bank hajlandó ilyen új területen történő beruházásra pénzt kölcsönözni, a kockázati tőkék túl nagy követelésekkel állnak elő tőkéjükért cserébe, az állam és az EU pedig nem igazán tudja hatékonyan támogatni az innovatív cégeket.

A másik gyengeség a cégépítési tapasztalat hiánya, valamint a kis méret.

A gyengeségeket és erősségeket foglalja össze szemléletesen az 1. ábrán a SWOT analízis (GYELV elemzés). Ez az elemzés a belső tulajdonságokon kívül a külső tényezőkre is felhívja a figyelmet. (A lehetőségeket és fenyegetéseket a 3DHISTECH Kft. jövőképről szóló részben bővebben is kifejttem.)

1. ábra

A 3DHISTECH Kft. SWOT analízise

	Belső	Külső
Pozitív	<i>Erősségek</i>	<i>Lehetőségek</i>
	Kulcsfontosságú tudás Innovációs készség Időelőny, rugalmasság	Technikai fejlődés-innovációk Olcsóbb termékek Növekvő kereslet
Negatív	<i>Gyengeségek</i>	<i>Fenyegetések</i>
	Tőkehiány Függés a partnertől Drága termék – kevés vevő	Új, tőkeerősebb versenytársak megjelenése

Jövő és jövőkép

Mint fentebb láttuk, a Carl Zeiss végzi a teljes disztribúciót, ezzel nagy terhet levéve a 3DHISTECH Kft. válláról. Mivel a szerződést két évre kötötték, egyértelműen látszik, hogy a német cég is óvatos, először csak próbaként tekint a 3DHISTECH-el való együttműködésre. Egyelőre azonban úgy néz ki, hogy sikeres az együttműködés. A cég részéről többször is – bár egyelőre csak informálisan – kijelentették, hogy a szerződés lejártakor, 2006 augusztusában új távlatok nyílhatnak meg a két cég kapcsolatában. Ez elől, a jelenlegi állapot szerint, természetesen a 3DHISTECH sem zárkózna el.”

E rövid összefoglaló valójában csak felvillantotta Vastag András 30 oldalas esettanulmányának legfontosabb megállapításait. Nem csak a zsűri értékelte nagyra a teljesítményt – ideértve természetesen a 3DHISTECH Kft. tudományos és piaci teljesítményét is – hanem a

Kft. tulajdonosa is az esettanulmány szerzőjét, és másik oldalról természetesen a dolgozat is azért sikerülhetett kiválóan, mert Vastag András is „beleszeretett” a Kft-be. Az elnyert pályázati díjnál is fontosabb lehet, hogy a kapcsolat szerző és vizsgált cége között hosszabb távon is fennmarad.

Péli Gergely: Vet-Nutrition Bt.

„A Vet-Nutrition Bt. útja az ötlettől a megvalósulásig

1998-ban a Biomedicina Rt. megkereste Dr. Kósa Emmát a Szent István Egyetem Állatorvos-tudományi Karának tudományos főmunkatársát, hogy az általuk kifejlesztett Avemar®-t, amely a rák kutatásának egyik fontos eleme, átalakítva fejlesszen ki egy olyan takarmánykiegészítőt, amely a termelőképeség növelése mellett az állatok immunrendszerét erősíti és védi. Hamar világossá vált azonban, hogy az Avemar® nem teljesen felel meg ennek a célnak. A kutatás során csupán az Avemar® alkotóelemeinek 6-8 százalékát használták fel. A szer előállításának alapja a búzacsíra, amelynek kutatása 60 éves múltra tekint vissza.

Az ötlet kialakulásánál tehát számos motivációs tényező játszott közre. A kutatás a felkérést követően, 1998-ban Kósa Emma vezetésével vette kezdetét. A felkérés oka, amely a kutatás ötletének fő forrása, hogy az elmúlt évtizedben egyre fontosabbá vált az állattartók számára jószágaik termelőképeségének növekedése. Ezért a rendszerváltást követő években jelentős genetikai kutatások indultak meg a haszonállatok termelőképeségének fokozása érdekében. A kutatás eredményeként a haszonállatok egyre nagyobb termelésre voltak képesek, viszont környezetükkel szemben egyre igényesebb fajtákat állítottak a termelésbe. A genetikailag rögzített termelőképeséget a gyakorlat csupán 60-70 százalékban képes kihasználni. A jobb termelési eredmények érdekében a takarmányt különböző készítményekkel egészítették ki, amelynek elsődleges célja a termelőképeség növelése volt, és az állatok egészsége ezért háttérbe szorult. A különböző takarmánykiegészítő termékek azonban tartalmaznak antibiotikumokat, egyéb antibakteriális készítményeket, parazitaellenes szereket és hozamfokozókat. Az antibiotikumokat az állatok egészségének megóvása érdekében alkalmazták eleinte, de rájöttek, hogy a termelőképeség ennek hatására javul, így elterjedten használják. Az antibiotikumoknak azonban káros oldala is van, ugyanis az állat szervezetében nem bomlik le teljesen, így bizonyos maradékanyagok jutnak az ember szervezetébe. A maradékanyagok káros hatásainak egyik megnyilvánulása, hogy az emberi szervezet bi-

zonyos gyógyszerekre – például antibiotikumra – kezd immúnissá válni, így egyre nagyobb mennyiség váltja ki a kívánt hatást.

A kutatásban elsődleges motivációs tényező volt az állatok jólétének megteremtése és ezen keresztül a humán egészség védelme.

A kutatásnak a Szent István Egyetem Állatorvosi Kara biztosított helyszínt. Hároméves kutatás után, 2000. november 1.-én megtörtént a készítmény, az Immunovet-HBM® első piaci bevezetése, de nem aratott osztatlan sikert, aminek egyik legfőbb oka a rossz értékesítési stratégia volt. A termék értékesítésével egy külső céget, a Beniker Kft.-t bízták meg. A Beniker Kft. túlértékelte a piac fizetőképességét, így túl magas árat határozott meg – a jelenlegi ár kétszeresét. Továbbá húszmillió forint értékű árut halmozott fel saját raktárában. A magas ár miatt a termék iránt a tényleges kereslet elmaradt a várttól, így a készlet nagy részét nem tudta értékesíteni. A megmaradt mennyiség a rossz tartási körülmények miatt tönkrement és a cég nem fizette ki az áru értékét, ezzel húszmillió forintos kárt okozva a Biomedicina Rt.-nek. Jelenleg is folyik a kártalanítási per. A gyors forgalomba hozás oka a finanszírozhatóság egyre nehezebbé válása volt. Nehezen indult a termék értékesítése, azonban további kutatások után, a Vet-Nutrition Bt. megalapítását követően beindult az üzlet.

A vállalatot 2002. március 6.-án alapította Dr. Kósa Emma (beltag), és fia, Czégány Csaba (kültag). A vállalkozás jogi formáját tekintve betéti társaság. A jogi forma kiválasztásánál számos tényező játszott közre. Spin-off vállalkozásról lévén szó, kezdetben nem rendelkeztek kellő pénzügyi eszközökkel, így nagyobb vállalat alapítására nem volt lehetőségük. A döntések a tulajdonos, vagyis Kósa Emma kezében vannak. A tulajdonos foglalkozik a kutatási kérdésekkel, illetve az ügyfelek beszerzésével. Fia, Czégány Csaba végzi a szállítást, illetve minden kereskedelemmel kapcsolatos tevékenységet.

Az Immunovet-HBM® egy komplex takarmánykiegészítő szer, amely az állat immunrendszerét erősíti, és a termelőképeségét javítja. A takarmánykiegészítőnél három fontos dolog játszik szerepet. Az első az állat egészsége, genetikai adottsága és állategészségügyi státusa. A második a tartás technológiája, és végül a harmadik a takarmányozási hibák és hiányosságok. Ha mindegyik tényező rendben van, vagyis az állat megfelelően tartott, táplált, illetve az egészsége is rendben, akkor az Immunovet-HBM® használatával az állat termelőképesége jelentősen fog javulni. Ha viszont bármely tényezőtől eltérés van – például az állat egészsége nem megfelelő – akkor azt a hibát a szer korrigálja, de a termelőképeség javulása nem lesz annyira látványos.

A Vet-Nutrition Bt. célstruktúrájának bemutatása⁶

Operatív működési célok

A megalakulást követően Dr. Kósa Emma felismerte cége életben maradási esélyeit, és rájött, hogy céljai megvalósításához olyan stratégiát kell kidolgozni, amelynek következtében jelentős előnyre tesz szert a versenytársakkal szemben. Az előnyhöz nem elegendő egy jó termék, amely kiemelkedő mutatókat produkál. Ki kellett alakítani egy olyan ellátási láncot, amely lehetővé teszi a széles körű ismeretséget. Az ellátási lánc a gazdasági tevékenységek vertikálisan összekapcsolódó, vállalati határokon átívelő, adott fogyasztói igény kielégítését célzó sorozata⁷. A Vet-Nutrition Bt. közvetlenül látja el a fogyasztókat, így személyes kontaktus jön létre.

A vállalkozás elemzése

Dr. Kósa Emma minden tekintetben sikeres vállalkozónak tekinthető. A vállalkozói sikerlépcső mind az öt fokát elérték: a szakmai, az értékesítési, a gazdasági, a társadalmi és az egyéni sikert egyaránt. Vagyis teljesen új termékkel jelentek meg a piacon, amelyet saját maguk fejlesztettek, kutattak ki. Ennek eladása évről-évre rekordokat dönt – az idei évet kivéve az említett okok miatt, ennek köszönhetően a bevétel is követi ezt a tendenciát. A társadalom számára hasznos tevékenységet végeznek, ugyanis olyan termékkel jutottak be a piacra, ami minden fogyasztóvédelmi és élelmiszerhigiéniai előírásnak eleget tesz. Továbbá Kósa Emma teljesen elégedett a cég tevékenységével és teljesítményével, így az egyéni siker is megvalósult. A vállalkozóvá válás során Kósa Emmánál az álomépítő motívum figyelhető meg⁸. Vagyis egy olyan üzleti lehetőséget ismert fel az általa kikutatott termék szellemében, amiről úgy gondolta, hogy nincs értelme másnak átadni, hanem saját vállalatot létrehozva, abból profitálni.

SWOT-elemzés

A SWOT-elemzés egy vállalat képességeinek elemzése szolgál. Az elemzés célja a vállalat külső és belső környezetelemzésének összefoglalása, illetve stratégiai alternatívák kidolgozása. Fontos, hogy az elemzés nem határozza meg a vállalat stratégiáját, csak stratégiai alternatívákat ad és a vállalatnak ezekből kell kiválasztania azt, amelyet meg tud valósítani. Az elemzés a vállalat erősségeit, gyengeségeit – belső környezet –, illetve a lehetőségeit és veszélyeit – külső környezet – mutatja be.

⁶ A dolgozat részletesen bemutatja az alábbi célokat is: Alapvető cél, A vállalat küldetése, Tartós, távlati célok, Közvetlen, irányítási célok

⁷ Chikán (2004: 163 o.)

⁸ Vecsenyi (2003: 28 o.)

1. Erősségek:

- a termék egyedisége, különlegessége – természetes alapanyag,
- rövid idő alatt sikerült elérni a vásárlók bizalmát
- jó vélemény a termékről,
- szakértőgárda alkalmazása vásárlók felé ingyenes,
- pénzügyi források megfelelőek – külső forrás bevonására nem volt szükség,
- a versenytársak által elismert cégnek számít,
- széles vevőkör – további szélesedés lehetősége a külföldi partnereknek köszönhetően,
- termékinnováció, és folyamatos K+F,
- kutató bázissal való rendelkezés.

2. Gyengeségek:

- iparág rossz belföldi helyzete,
- vevőkör túlzott szélesedése esetén kevesebb figyelem jut az egyes fogyasztókra,
- külföldi partnerek esetén a protokoll elhúzódnása,
- vevők fizetésképtelensége – agráriumban megfigyelhető tendencia.

3. Lehetőségek:

- új vevőkör megjelenése – belföldön és külföldön,
- agrárium helyzetének javulása – támogatás,
- hosszú távon a piaci pozíció megtartása,
- gazella vállalattá való átalakulás.

4. Veszélyek:

- iparág további hanyatlása,
- versenytársak számának további növekedése,
- Biomedicina Rt. 2006-tól kevesebb K+F tevékenységet igényelne – piaci pozíció romlása,
- a növekedés leállása, majd esetleges hanyatlás.

A vállalat ezen képességeiknek függvényében meghatározható stratégiai alternatívák közül a cégnek azt kell kiválasztania a megvalósíthatóság keretében, amellyel a legnagyobb előrelépést képes elérni.

A vállalat számára leginkább releváns megoldás az erősségekre építve a lehetőségek kihasználása lenne, azonban ezenkívül lehetséges megoldás lehetne a veszélyek elkerülése az erősségekre építve is⁹. Úgy gondolom, hogy mindenképp a vállalat erősségeire kellene építeni, mivel rendkívüli versenyelőnyt csakis ezzel tarthatja meg és növelheti, illetve ezeket kihasználva problémáit megoldhatja.¹⁰

Stocker Norbert – Szőke Szabolcs: A KPS Biotechnológiai és Egészségügyi Szolgáltató Kft.

Ugyancsak második díjat kapott Stocker Norbert és Szőke Szabolcs „A KPS Biotechnológiai és Egészség-

ügyi Szolgáltató Kft.” című dolgozata. E mű szerzői önálló publikáció közzétételéről döntöttek, így ismertetésétől jelen összefoglalóban eltekintünk. (Sz.P.)

Bódis Livia – Honti Katalin – Lennert Krisztina: A KPS Biotechnológiai és Egészségügyi Szolgáltató Kft.¹¹

„Egy hónappal ezelőtt, a pályázatunk megírása kezdetén, igen egyszerűnek tűnt számunkra a spin-off vállalkozás megfogalmazása. Gondoltuk, hogy bár Magyarország nem a korlátlan lehetőségek hazája, mint az USA vagy Japán, de mégis egyenes út vezet majd a feladat megoldásához, annak ellenére, hogy nincs sok ilyen jellegű cég. Azonban interjúink során egyre inkább úgy éreztük, hogy elég nehezen megfogható a fogalom, még azok számára is, akik minden nap ezzel a témával foglalkoznak. Nemcsak a jogi szakzsargonban voltak eltérések, hanem a tudományos környezetben és a hétköznapi értelmezésben is.

A 80-as és 90-es években az Egyesült Államokban honosodott meg először az a koncepció, amely szorgalmazza és elősegíti, hogy az egyetemeken dolgozó kutatók közvetlenül képesek legyenek felfedezéseik gyakorlati alkalmazásainak kidolgozására. Ennek egyik módja az úgynevezett biotech inkubátorházak rendszere, amely Magyarországon az elkövetkező években-évtizedekben kerül bevezetésre.

Az európai helyzet

Szakértők véleménye szerint húzóágazat lesz a biotechnológia, mivel a világon használt gyógyszerek, mintegy fele biotechnológiai módszerekkel készül. A felmérések szerint a biotechnológiai módszerekkel előállított gyógyszerek biztatóan pozitív mértékben befolyásolják a betegek életkilátásait és életminőségét.

Magyarországon nagyjából ötven olyan cég működik, amely biotechnológiával vagy annak határterületével foglalkozik. Ezen ágazatban tevékenykedő hazai cégek jelentős hányada nagy nyugati gyógyszergyárakkal áll kapcsolatban. Itt akár több millió dolláros üzletekről is szó lehet, mindamelllett az árbevétel nem igazán a

⁹ Inzelt (1998: 178-179 o.)

¹⁰ A zsűri értékelté azt is, hogy Péli Gergely hallgató a spin off cég esetének leírása, elemzése során igen szakszerűen alkalmazta az egyetemi kurzusok során elsajátított elemzési eszközöket, szakmai nyelvezetet.

¹¹ Érdekes eredménye a pályázatnak, hogy a harmadik helyezett ugyanarról a cégről szólt, mint az egyik második helyezést elérő jelölt. Új információkkal is szolgált erről a figyelemreméltó spin off vállalkozásról. A szerzők részletes, elméleti, fogalmi és történeti bevezetővel indítják munkájukat.

legjobb mutató. Egy-egy biotech cég értékét sokkal inkább az határozza meg, hogy milyen szabadalmakkal és hosszú távú fejlesztési potenciállal rendelkezik. S ebből a szempontból a magyar vállalatok a régióban igen jól állnak. A biotechnológiai termékek jó részét felhasználó gyógyszeriparban hagyományosan világszínvonalú a magyar szakemberek tudása, s ugyanez mondható el a növényi genetikáról is. Ugyanakkor az üzleti szempontból komoly eredményekkel kecsegtető fejlesztések megfelelő támogatás, illetve a nemzetközi kockázati tőke érdeklődésének hiánya miatt elvesznek, vagy külföldön hasznosulnak.

Törvényi szabályozás és fogalmak

Az iparág most éli gyermekkorát, ezt jelzi, hogy 2005. január 1-jén lépett életbe az első magyar innovációs törvény. Azonban nemcsak a magyar, hanem az európai jogszabályok hálójában is vannak ellentmondások, átfedések, és hézagok. A pontos spin-off (magyarul hasznosító- vagy kipörgetett vállalkozás) fogalom értelmezése jogi keretek között a következő:

Hasznosító vállalkozás: költségvetési kutatóhelyen – a 20. § alkalmazásában nonprofit kutatóhelyen is – létrejött szellemi alkotások üzleti hasznosítása céljából az ilyen kutatóhely által alapított, illetve részvételével vagy részesedésével működő gazdasági társaság.¹² Hiába a törvényi megfogalmazás, a spin-off annyira friss fogalom nálunk, hogy nem alakult ki a pontos használat, ezért mindenki eltérően használja. Jogász végzettségűek véleménye szerint a törvény szó szerinti értelmezése alapján csak az spin-off vállalkozás, amiben egy egyetem tulajdonrészrel rendelkezik! Ez a leszűkítése a fogalomnak azonban bizonyos szellemi termékek hasznosítása esetén gazdaságilag nem szerencsés. Továbbá ez a definíció nincs összhangban az OECD korábban említett definícióival, amely kizárólag a szellemi termék gazdasági hasznosítását emeli ki, függetlenül attól hogy a cégbe a szellemi termék apportja az egyetem tulajdonrész szerzése által valósul meg vagy licence szerződés (lásd később) formájában.

Az egyetem részvétele többféle formában megvalósulhat. Általában a szolgáltatás jellege határozza meg. (Szegedi Tudományegyetem Szellemi Alkotások Szabályzata alapján. Szeged, 2004)

- **Licencia:** valamely szellemi alkotással kapcsolatos iparjogvédelmi vagy szerzői jogok alapján a hasznosítás, illetve használat teljes vagy részleges, időben és/vagy térben korlátozott tartamú átengedése.

¹² 2004.évi CXXXIV tv. 4§6b

- **Royalty:** szellemi termékek felhasználása után a gyártók által a jogtulajdonosnak fizetett díj. A licencjogot a licencelő nem saját felhasználásra, hanem az általa gyártott termékekbe építve, azok végfelhasználói részére történő továbbadás céljára szerzi meg.

A vállalkozás története

Előzmények és cégalapítás

2002-ben Peták István hazajött az Egyesült Államokból, tele ötletekkel, megvalósítható lehetőségekkel. Pontos számításai szerint évi tízmillió forintra volt szüksége saját kutatásai megvalósításához. Kutatók által ismert módon megpályázott egy OTKA pályázatot. (Az OTKA a tudományos kutatások és a kutatási infrastruktúra független, széles körű támogatása, a fiatal kutatók segítése, nemzetközi színvonalú tudományos eredmények létrehozása érdekében az Országgyűlés által létrehozott Országos Tudományos Kutatási Alapprogram, amit az állami költségvetésből és magánbefizetésekből finanszíroznak.) Sajnos az elnyert pénz ugyan kiindulási alapnak jó volt, de csak hatmillió forintot nyújtott 4 évre. A megvalósításhoz további támogatásra volt szüksége. Akkor került kapcsolatba későbbi üzlettársával, Schwab Richárdal, akinek javaslatára megalapították KPS Biotechnológiai Kft-t.

Kezdetek

Saját tőke bevonással és egyéb, vállalatoknak nyújtott támogatások megpályázásával egyengették tovább a kutatás útját a siker felé. Ilyen pályázat volt a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program (GVOP). A magyar kis- és közepes vállalkozások hazánk EU-csatlakozása után (de már a 2004. januártól 2004. április 30.-ig terjedő időszakban is) az Európai Unió Strukturális Alapjainak forrásaihoz a Nemzeti Fejlesztési Terv keretében kiírt pályázatokon keresztül férhetnek hozzá. Specifikus célja a gazdasági versenyképesség növelése. Ez a program két évre tízmillió forintot biztosított, önrész nélkül. (2. ábra)

GYELV-elemzés

Az egyetemen keresztül intézett beszerzés megnehezíti a kutatás haladását, például az egyetemen keresztül megrendelt műszerek megérkezése előfordul, hogy egy évet vesz igénybe a bonyolult közbeszerzési eljárás miatt.. Az ideális állapot egy kezdeti szimbiózis az egyetem és a spin-off között, majd természetes folyamatként szétválna a két intézmény. Például az egyetem és a cég műszereit és felszereléseit kezdetben kölcsönösen használhatja, de igyekezni kell ezek fokozatos szétválasztá-

2. ábra:
KPS SWOT analízis

Strengths/Erősségek <ul style="list-style-type: none"> • Peták és Schwab együttműködésének hatékonysága. • Versenyképes szakértelem. • Fejlett technológia. • Költségelőny pl. a foglalkoztatásban 	Weaknesses/Gyengeségek <ul style="list-style-type: none"> • hosszú megtérülési idő. • tőkehiány • magas kockázat • nincs kialakult, határozott imázsa • szűk termelési vonal
Opportunities/Lehetőségek <ul style="list-style-type: none"> • leányvállalatok leszakadása. • szolgáltató részleg önállóvá válása • kutatások önálló fejlődése. • korán indulók előnye. • erős fejlődési nyomás 	Threats/Veszélyek <ul style="list-style-type: none"> • befektetés nem térül meg. • kedvezőtlen kormányzati politika • Eu versenytársak előnye

sára. A KPS két éves fennállása óta folyamatosan erre törekszik, például az egyetemi dolgozók és a KPS alkalmazottak eltérő márkájú és színű számítógépek használatával. Peták István ötlete nyomán a Semmelweis Egyetem I. Patológiai és Kísérleti Rákkutató Intézete épületének padlásterében lévő labort kibérelve kezdte el kutatásait. A korábban állatházként működő, majd használaton kívüli helyiség, nem volt még irodának sem alkalmas. Schwab Richárd is hasonlóképpen kezdte annak idején, amikor a MÁV Kórház alagsori termeit saját erőből irodává alakította. Ahogy a KPS ügyvezető igazgatója tréfásan hozzátette: „Mi nem garázs cég vagyunk, hanem padlás cég.”

A vállalkozás ma már ott tart, hogy két (a cikk megjelenésekor már négy !) főállású, három félállású és további bedolgozó alkalmazottja van.”

A Stocker Norbert és Szőke Szabolcs szerzőpáros dolgozatához képest fontos kiegészítő információ a KPS Kft. hálózatának részletes bemutatása, tekintettel arra, hogy a Kft. egyik alapítója a Szentágothai János Tudásközpontnak.

„A Szentágothai János Tudásközpont

A Szentágothai János Tudásközpont 2004 januárjában kezdett működni. Mintegy 3 hónap alatt kialakult a négy éves munka fázisterve, amely több mint 270 résztvevőket határoz meg, alapja 14 önálló kutatási program. A témákat a témavezetők önállóan irányítják, az összehangolást az SZJT legfőbb szerve biztosítja. A tevékenység célja nemzetközi színvonalú, koncentrált K+F végzése, ami lendületet ad az ipari szakemberek, poszt-doktorok, a Ph.D. hallgatók valamint az egyetemi kutatók együttműködésének. A Tudásközpontban folyó szakmai munka hatékony elvégzéséhez szükség van a korszerű infrastruktúra létrehozására, integrálására és

koncentrálására. A létrejövő műhely már alkalmas lesz olyan magas szintű kutató-fejlesztő munkára és a vállalkozások által igényelt innovációs szolgáltatások nyújtására, amely a konzorciumi tagokkal, a régió vállalkozásaival és nemzetközi partnerekkel együttműködve nemzetközi színvonalú, világpiacon is versenyképes és hasznosítható találmányokat és szabadalmakat hoz létre. A KPS Kft. a Szentágothai János Tudásközpont alapító tagja. Kiválóan beleillett a Tudásközpont céljaiba, arculattervébe. A vállalatnak, pedig keretet és fórumot biztosít (külön keret van tudományos rendezvények támogatására) ez az együttműködés, valamint hosszú távú tervei megvalósításához is biztosabb talajt nyújt.

A jövő

A Szentágothai János Tudásközpont 4 éves munkája során elképzeléseink szerint a következő mérhető teljesítmények jönnek létre. A project során mintegy 120 szakember munkája, összesen 250 kutatói évet eredményez. Számításaink szerint 5 új diagnosztikus eljárás, 7 szabadalom, mintegy 40 tudományos közlemény, 15 Ph.D. fokozat, 13 nemzetközi együttműködés, 15 új álláshely és 6-8 start-up cég jön létre. Ennél is fontosabb azonban, hogy reményeink szerint a 4 év során szemléletváltás történhet, amelynek eredményeképpen az egyetemi, az ipari és a pénzügy világ közeledik egymáshoz.”

A pályázat, illetve a pályázat eredményeként született dolgozatok hasznos információkat adtak az új szervezeti forma, a spin off vállalkozások motivációinak, működésének sikeres fejlődésének megértéséhez.

Idézett nyertes dolgozatok

Vastag András: 3DHISTECH Kft.

Péli Gergely: Vet-Nutrition Bt.

Bódis Lívía – Honti Katalin – Lennert Krisztina: A KPS Biotechnológiai és Egészségügyi Szolgáltató Kft.

Felhasznált irodalom

1. CHIKÁN ATTILA (2004): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
2. INZELT ANNAMÁRIA (1998): *Bevezetés az innováció-menedzsmentbe*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
3. KLEINHEINCZ FERENC (2000): *Spin-off vállalkozások, avagy: barátkozzunk egy új megnevezéssel*,
4. PAKUCS JÁNOS (2005): *Innováció és a vállalkozások; Polgári Szemle*; november- 1. évf., 10. szám
5. ROTHWELL, R. (1994): *Towards the Fifth-generation Innovation Process – International MarketingReview*, Vol. 11. No. 1,
6. SZIRMAI-CSAPÓ-PETHEŐ (2005): *Bepörög vagy kipörög?* Figyelő, 49. szám; 54.o.
7. VECSENYI JÁNOS (2003): *Vállalkozás, az ötlettől az újra-kezdésig*, Aula Kiadó, Budapest

K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

CSABA László

A FÖLEMELKEDŐ EURÓPA

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. 482 p.

Az Európai Unió legutóbbi kibővítésével lezárult egy korszak, azonban a csatlakozott országok hosszú távú fejlődését meghatározó kérdések még nem eléggé tisztázottak. Az új tagállamok gazdasági elmaradnak a régebbi tagok fejlettségi szintjétől, ezért meg kell birkóznunk az új helyzetükkel járó kihívásokkal, követelményekkel. A könyv szerzője arra a kérdésre keresi a választ, hogy a szocialista múlttal rendelkező országok felemelkedéséhez milyen feltételek teljesítésével van lehetőség. Ennek érdekében meg kell vizsgálni, hogy mi vezet a gazdaság tartós növekedéséhez, a fejlődés pénzügyi fenntarthatóságához, vagy mindezek hiányához. Ki kell deríteni, hogy melyek a civilizált piacgazdaság tartós fennmaradásának és a jó kormányzásnak a feltételei. A kialakuló új politikai gazdaságban a fejlődés során szerephez jutnak az intézmények és a közösségi döntések elemzése, valamint a módszertani igényesség és a mennyiségileg mérhető eredményekre való törekvés követelményei is. Ezekről és a hasonlóan fontos sorsdöntő kérdésekről kapunk részletes tájékoztatást Csaba László eredetileg angol nyelvű könyvének most megjelent kibővített változatában.

A szerző – a Közép-Európai Egyetem munkatársa – először az átalakulóban lévő országok számszerű eredményeit, növekedési teljesítményeit tekinti át. Foglalkozik az infláció és a munkanélküliség, a külkereskedelem és a nemzetközi pénzügyek helyzetével, kitérve Oroszország és a FÁK teljesítményeire is részletes statisztikai adatok kíséretében. Rámutat arra, hogy amennyibe a rendszerváltás befejeződésével kialakultak a piacgazdaság intézményei s a politikai lehetőségek, akkor a volt szocialista országok feladatai és nehézségei azonosak a közepes jövedelmű országokéval (bár sok tekintetben eltérnek a szokványos fejlődő országoktól).

A vizsgálatok arra is irányulnak, hogy a globalizáció és a politikai folyamatok hogyan hatnak az intézmények és a gazdasági döntések fejlődésére, továbbá arra, hogy az EU-integráció és a világméretű kihívások (világháló, állami beavatkozás terrorizmus, járványok stb.) milyen követelményeket támasztanak az átalakuló országok számára.

Szó van a továbbiakban az ún. európaizálódás különleges feladataitól – köztük a lisszaboni stratégiáról és az Unió közös kül- és biztonságpolitikájáról – is. A taggá válást követően nem állnak rendelkezésre kész receptek, hanem az egyes országoknak az új megoldások kimunkálásában kell alkotó módon – érdekeik szem előtt tartásával – részt vállalni.

Arról is olvashatunk a könyvben, hogy milyen reformok szükségesek a világpolitikai kihívásokhoz való alkalmazkodáshoz, a fejlesztési feladatokhoz, az egysegítéshez, a piaci koordinációhoz. Képet kapunk a Stabilitási és Növekedési Egyezmény pénzügyi hatásairól, közgazdasági kritikájáról, az európai felemelkedésben, gazdaságpolitikába játszott szerepéről. Arra is rávilágít a szerző, hogy az Egyezmény mennyiben járulhat hozzá a fenntartható, inflációmentes növekedés kialakításához az új tagállamok szempontjából. Az új tagállamok előtt nyilvánvaló, hogy felemelkedésük legbiztosabb alapja a gyors nominális konvergencia: minél előbb megfelelnek az Egyezmény előírásainak, annál hamarabb vezethetik be a közös valutát és szüntethetik meg az árfolyamkockázatot.

A szerző a fölemelkedő Európa problémáinak bemutatása után érdekes kísérletet tesz az orosz átalakulás és piacgazdaság fejlődésének közgazdasági magyarázatára, jellemzésére. Megállapítható, hogy Oroszország egyértelműen piacgazdasággá vált, bár ez a piacgazdaság lényegesen különbözik a megszokott modelltől. Arra a kérdésre, hogy mi kell a orosz gazdaság fenntartható növekedéséhez, az a válasz adható, hogy ez a jövőben kialakítandó intézményi és gazdaságpolitikai megoldásoktól és azok várható eredményességétől függ. Hasonló szempontok szerint világítja meg a szerző Kína gazdasági fellendülésének, növekedéséhez a modelljét is, rámutatva, hogy a szerkezet változások mértéke és a fejlettségi szint alapján valószínűsíthető a növekedés tovább folytatása éppúgy, mint az Oroszországnál is lehetséges.

Végül a magántulajon és a szabályozás, valamint a hatékonyság összefüggéseiről, a hatékonyságot biztosító intézmények feladatairól, az intézmények és a gazdaság fejlődéséről olvashatunk Csaba László könyvében. A gazdasági reform politikája keretében szó van a jóléti és a pénzügyi rendszer reformja közti összefüggésről, s arról, hogy a szabályozás célja, eszköze, eljárása és módszertana átalakításra szorul. A jövőben egyre több területen terjed a versenyelv, az elszámoltatás

s erre az áttekinthetőségre az állami pénzek hatékony felhasználása szempontjából feltétlenül szükség van. Az új kihívásokhoz történő alkalmazkodás szabályozási és intézményi feltételei még hiányosak, a valóságos eredmények kialakításával fontos szerepet játszanak az intézmények (normarendszer, érték- és szokásrend) köztük fontos feladatok hárulnak a pénzügyi intézményekre. A hazai gazdaságpolitika számára a hosszú távú fejlődéshez különösen figyelemre méltóak a szerzőnek az EU-val és a Gazdasági és Monetáris Unióval kapcsolatos fejtegetései.

R. I.

KLEIN Balázs – KLEIN Sándor

A SZERVEZET LELKE

EDGE-SHL Kiadó. Budapest. 2006.

Állandó küzdelem a határidőkkel, hatalmas mennyiségű információ feldolgozása, nagy horderejű döntések szinte állandóan. Ilyen és hasonló tevékenységekből áll a szervezet menedzsereinek napi munkája. Tulajdonképpen ez a vállalatvezetés lényege. Nincs ebben új, a vezetés minden korszakban szükségszerűen ezt végezte. A vezetés folyamatos változásban van, új és újabb vezetők cserélődnek, jelenlétük első jele rendszerint az átszervezés valamilyen ténye. Állandó jelenség, hogy a vállalatvezetőknek egyre újabb és újabb, vagy újnak álcázott vállalatvezetési módszereket ajánlanak a legkülönbözőbb helyekről, azt állítva, hogy ezekkel áttörésszerű eredményeket érhetnek el munkájukban. A javasoltak egy része kifejezetten divatjellegű, mások különböző tapasztalatok nyomán látszanak ígéretesnek. A vállalatvezetési módszerek szószólói „szavatolják” a különböző felépítésű vállalatok átalakítását pl. tanuló szervezetté, az alkalmazottak motiválását a feladatkörök bővítésével (empowerment), teamszellemmel vagy diverzitás-menedzsmenttel (Diversity management), a vezetésnek ajánlják a leadership, coach eszközöket, a termékfejlesztési folyamat felgyorsítását párhuzamos műszaki tervezéssel, a szervezet egész értékalkotó láncát tökéletesítését stratégiai hálózatokkal és a tudásmenedzsment megerősítésével kívánják elfogadtatni. Nem egy esetben azt ígérik, hogy ezek közül a célok közül egyidőben több is megvalósítható. A képet még árnyaltabbá teszi, hogy az érvelők szerint a fenti célokat úgy lehet elérni, hogy közben szem előtt tartják a globalizáció feltételeit, kielégítik a nyílt környezetre, a fenntartható fejlődésre, az életen át történő tanulásra vonatkozó követelményeket, illetve folyamatosan érvényesítik a szervezet folyamatos tökéletesítését.

A vállalatvezetés szervezeti változtatásai többsége a divattól, a külső hatások és kényszerek befolyásától, a vezető ismereteitől függ. A változtatások általában konkrét és sajátos szervezeti és kulturális feltételek között történnek, sikerük titka a problémaorientált alkalmazás. A hazai vállalatok a dokumentációkban, az információközpontok fejlesztésében és a szervezeti egységek együttműködésében vélik a szervezeti hatékonyság biztosítékát. Fontos szerepet tulajdonítanak a kompetenciáknak, a tudás munkafolyamatokba integrálásának, az alkalmazottak motiválásának. A tudáskövetelmények egy részét ugyanakkor nem igen tudják pontosítani, néhol hiányolják a hozzájutást a „fejekben lévő tőkéhez”.

A sikeres szervezeti működés/működtetés egyik feltétele azonban szervezetbe allokálódottak megfelelő megismerése és az ismeretek alapján a szervezeti emberi erőforrás „kezelése”. Az ember mint a folyamatok alakítója, befolyásolója, kedvezményezettje vagy elviselője kimaradhatatlan tényező. Az erre a feladatra történő felkészítést, továbbképzést, a gyakorlatnak közvetlen támogató segítséget nyújtja az Edge Kiadó legújabb könyve, Klein Balázs és Klein Sándor legújabb munkája *A szervezet lelke*.

A kiadó, az *SHL Hungary Kft.* kiadásában az illusztris szerzőktől olyan művet ad át az emberi erőforrással foglalkozóknak és más érdeklődőknek, amely megalapozott elmélettel, a gyakorlati megoldások sokszínűségével a sikeres alkalmazás lehetőségét teremti meg a felhasználók számára. A szervezet eredményessége, mint ismert, nagyrészt azokon a kölcsönhatásokon múlik, amellyel a szervezetben együttműködők befolyásolni képesek a működéssel összefüggő belső és külső tényezőket. A szerzők korábbi munkái tartalmában és formában jelzik a tudatos építkezést az eredményes vezetés és emberi erőforrás alakítás terén, hisz könyveik a Pszichológia a munka világában, sorozatban készülnek. A Munkapszichológia (1980 és újabb kiadásai), a Vezetés- és szervezetszichológia (2002) majd ez az új mű közös elveket, nyelvet és gyakorlatot teremt az emberi erőforrásokkal foglalkozók számára. *A szervezet lelke* az elméletileg koherensen alapozott és a gyakorlatban alkalmazásorientált tudományos megközelítést tükrözik. Az ilyen minőség személyfüggő, amit a tudatos felkészülés, majd sokoldalú gyakorlat teremt meg, és amelyet a szerző szerényen saját pályaválasztását illusztrálva mutat be, ezzel is hitelesítve munkáját (p.661.).

Szerzőink *Az élő szervezet, Az ember megismerése, A viselkedés szabályozása, Figyeljünk egymásra, Humanisztikus vezetés, A szervezet stratégiája* főfejezetekben, huszonegy részfeldolgozásban elemzően és integrált formában dolgozzák fel a bonyolult szervezeti/környezeti és emberi viszonyrendszereket. A szervezet

versenyfeltételének elengedhetetlen alapja a szervezeti tudás minél jobb fel- és kihasználása. Ez a tudás azonban a szervezet sajátos humántőke-specifikusságában tükröződik, amely ma egyre inkább a posztindusztriális foglalkoztatási modellbe ágyazódik. Innen válik Klein Balázs és Klein Sándor munkája érdekessé, mert tudományos színvonalon, harminc éve a munka világában eredményesen alkalmazott pszichológiai eszközrendszer sűrít egybe azért, hogy a szervezetben működő személyiség egyénileg és közösségében is sikeres lehessen. A rendszerelvűen összeállított kötet fő célja, hogy az emberi erőforrással kapcsolatos különféle tudományok módszertani kérdéseiből és tipikus megoldásra váró problémáiról általános következtetéseket vonjon le. Ezekből pedig – a gazdag esettanulmányokkal bizonyítva – a sikeres eljárásokat tudatosítsa. A hazai emberi erőforrás-szakirodalomban *A szervezet lelke* kötet pszichológiai akciókutatásokkal kimunkált ismeretrendszer és szemléletmódja azt vallja, hogy a tudomány eredményeinek, illetve a tudományok művelése során született eredményeknek a szervezet gyakorlatába történő beültetésével az emberi erőforrás minőségi működése valósulhat meg. A változó piacgazdaság eseményei között legalább az emberről tudjunk még több valóságost – ezt szolgálja *A szervezet lelke*, ezzel segítve azt, hogy a szervezetek emberitőke állományuk növekvő részét is egyre inkább a portfólióbefektetések kezeléséhez hasonló rugalmassággal irányítsák.

Dr. Krisztián Béla

PATAKI Béla
**A TECHNOLÓGIA
MENEDZSELÉSE**

Gyorsuló Tudomány, Typotex, Budapest, 2005. 207 p.

A tudomány gyorsuló fejlődése a tudományos könyvkiadást is új kihívások elé állítja. Ennek jegyében született a „Gyorsuló tudomány sorozat”, melynek indításával a kiadó bepillantást kíván nyújtani az olvasónak a tudomány egy-egy szeletébe. A sorozat első kötetét tarthatja kezében az érdeklődő, Pataki Béla, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem docensének könyvét. A tudásalapú társadalomban és gazdaságban a technológiamenedzsmentnek kulcsszerepe van a vállalatok sikeres működésében. A szerző öt fejezetben fejti ki mondanivalóját. A elsőben a technológiamenedzsment alapfogalmát, a technológiák típusait, a menedzsment fogalmát, a technológiamenedzsment fogalmát és szerepét, továbbá a technológiamenedzs-

ment kialakulását mutatja be. Pataki Béla a következő meghatározását adja a hazai gyakorlatban némelykor zavarosan értelmezett menedzsmentfogalomnak: emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitűzése és elérése érdekében. Fontos megállapítás, hogy nemzetközi példák tanúsága szerint nem finanszírozási vagy marketing, hanem technológiai és a mögöttük meghúzódó technológiamenedzselési fogyatékoságok vezetnek a legtöbb esetben üzemek megszűnéséhez. E felismerésből született a technológiamenedzsment koncepciója.

A könyv második fejezete a technológiai életciklusokat, egyebek közt a technológiai életciklus-görbét, a technológiák differenciálódását, valamint a menedzsment tévhiteket vázolja az új technológiákról. Több évtizedes megfigyelések alapján kilenc tévhitet sorol fel a szerző, melyek a menedzserek fejében élnek, ilyen például: a technológiai előrelépések vagy felfedezések végül rendszerint sikeresen terjednek el. A valóságban: a legtöbb nem válik sikeressé. A következő, harmadik fejezetben az információtechnológia menedzseléséről esik szó: A vállalat IT vagyona, Mennyire általános ez a gondolkodásmód? A felső szintű menedzsmentre tartozó IT döntések, Lehet-e stratégiai versenyelőny forrása az IT? tagolásban. A vállalati versenyképesség alapja: IT - humán erőforrás, technológiai bázis, erős partneri kapcsolat az IT és a vállalat menedzsmentje között. Ebben a fejezetben foglalkozik Pataki Béla azzal a vitával, amelyet Nicolas G. Carr Harvard Business Review-ban megjelent cikke váltott ki az IT-nak a stratégiai versenyelőny megszerzésében játszott szerepéről.

A negyedik fejezet a technológia stratégiai jelentőségét, tartalmát, az esetleges típushibákat, portfólióelemzést és a technológiatérképet ismerteti meg az olvasóval. A technológiatérkép kulcsfontosságú technológiamenedzsment eszköz, amely képessé teszi a vállalatot, hogy összekapcsolja technológiai képességeit termékeivel és üzleti terveivel, úgy hogy a stratégia és a technológia fejlesztése együtt haladjon. A könyv befejező fejezetében a magkompetencia-menedzsment témakörében elméletről, vitákról, teendőkről olvashatunk. A könyvet hasznos függelék és irodalomjegyzék zárja, amely a téma szakirodalmáról ad részletesebb tájékoztatást.

Pataki Béla könyve jó bevezetője lehet egy olyan sorozatnak, amely a tudományos fejlődés egy-egy jelenségét közelebb kívánja hozni mindennapjainkhoz, amely a műszaki és gazdasági folyamatokat egységesen, egymásra való kölcsönhatásában mutatja be. Várjuk a folytatást.

Becsky Róbert

INFORMÁCIÓBÓL ÜZLETI ÉRTÉK

Az információbróker környezete és munkája

Szerk.: Mikulás Gábor

Magyar Információbrókerek Egyesülete,
Budapest, 2006. 320 p.

Az információbróker elnevezés még nem terjedt el a köztudatban, az információbrókerség kevésbé ismert és kissé misztikus fogalom Magyarországon annak ellenére, hogy számos munkakör (tanácsadó, könyvtáros, újságíró, kutató, hírszerkesztő stb.) láthat el ilyen feladatokat, hiszen munkájuk magában foglalja az információbrókeri tevékenységeket is. A 43 válogatott tanulmányból álló kötet szerzői bemutatják az információbrókeri munka számos részterületét arra ösztönözve az olvasókat, hogy keressék a jobb és ötletesebb megoldásokat. Az oktatásban működők mellett ezek a tanulmányok mindazok számára hasznosak, akikhez környezetük gyakran fordul tanácsért, vagy ők maguk is kérnek tanácsot gazdasági munkájukhoz. „...a kötet elősegíti, hogy a kapcsolódó gyakorlati képzéssel információkeresésre és felhasználásra oktatott generáció így megszerzett információs kultúrájával igényes és tudatos megrendelőként jelenjen meg az információs társadalom szolgáltatóival, beszállítóival szemben”. olvashatjuk a könyv Előszavában. A szerkesztő a tanulmányokat a következőképpen csoportosította: Az információbróker, Az információ- és tudáspiac megközelítése, Szabályozás, Források és keresési technikák.

Először az információbróker tevékenységének hasznáról, forrásairól, keresési módszereiről olvashatunk a könyvben. A szervezetek nem hasznosítják eléggé a megszerzett információkat, a döntéshozók nem ismerik fel az információs szakemberek alkalmazásának előnyeit; ez utóbbiak képzéséről, minősítési programjairól osztrák példa alapján tájékozódhatunk. Képet kapunk a határon túllépő információbrókerség problémáiról, lehetőségeiről az Európai Unió E-content (plus) programja révén. A horvát információs szervezetek szolgáltatásairól, a szakemberekről és egyesületeikről szintén tájékoztatást kapunk. Az információbróker függetlensége azt jelenti, hogy többnyire önállóan dolgozik és a felhasználók döntéseit támogató információk kezelésével, szolgáltatásával foglalkozik; dolgozhat egy szervezet független profitközpontjában, szakmailag azonban a kisebb önálló

vállalkozáson belüli, vagy az önálló tanácsadói munka a legmegfelelőbb számára. Mennyire lehet hatékony és eredményes az információbróker munkája egy közintézmény könyvtárban? – erre a kérdésre is választ kapunk. Az információbrókerségnek a vállalkozáson belül is létjogosultsága van, a vállalati funkciók ilyen irányú bővítése mindenképpen szükséges. A felgyorsult gazdasági változások, az erősödő piaci verseny arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a hatékonyabb működésük érdekében újabb eszközöket keressenek. Ennek a lépéseit követhetjük nyomon a Magyar Telekom esetében. A könyvtárak és a vállalkozói információs rendszer kapcsolatával, az információs szakemberek szerepével foglalkozó tanulmányban pedig a könyvtárak új feladatairól, a könyvtárosok oktatásának új irányairól olvashatunk.

Egy mélyinterjú-sorozat tanulságait vonhatjuk le abból, hogy a piackutatásból származó információ és tudás hogyan hasznosítható Magyarországon. A sorozatban négy szektorban történt a vizsgálódás, főleg olyan iparágakban, amelyek sokat költenek a piackutatásra. Egy másik tanulmány a piackutatás helyét és szerepét vizsgálja a vállalati marketing információs rendszerében. A megfelelő információbróker személyének kiválasztásához is szempontokat kapunk, majd az információs piac számára nyújtott szolgáltatásokat ismerjük meg. Ehhez az információbrókernek részletesen meg kell ismernie megrendelői üzleti céljait; csak világos célokkal lehet hatékony a teljesítés. Az angol nyelvű tanulmány a brókernek a közérdekű információk terjesztésére való alkalmasságát vizsgálja. A könyvtári szolgáltatás marketingeszközként való alkalmazását a Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt. műszaki könyvtárának működése alapján ismerjük meg. A tudásmenedzsment tevékenységei keretében a vállalat magasan képzett szakemberei és az információbróker együttműködéséről olvashatunk, gyakorlati alkalmazását (kompetencia-térkép) a Magyar Telekom példája szemlélteti. Szó van még az információbróker díjazásának kiszámítási módjáról, az adatszolgáltatók piaci helyzetéről és a sajtóban megjelenő gazdasági elemzésekről is.

A kötet Szabályozás című részének tanulmányai közül először az információbróker által igénybe vett védett adatbázisok, az internet használatával, jogi korlátozásával, a szerzői jog hazai szabályozásával és a titokvédelem jogi vonatkozásaival találkozunk. A továbbiakban az információk megszerzésének, felhasználásának büntetőjogi korlátai, a hozzájuk fűződő védett érdek, államérdek, magántitok, adatvédelem, a gazdasági titok megsértése kérdései kerülnek megvilágításra. Végül az információbróker etikája keretében az információról, mint bizalmi termékről, az üzleti tisztesség, a szolgáltatásminőség, valamint a szakmai hozzáértés jogi kapcsolatairól olvashatunk ebben a részben.

A Források és keresési technikák című rész több tanulmánya az adatbázisokból nyerhető információkkal, az adatkereskedelemmel mint vállalati ágazattal foglalkozik. Szó van itt többek között a hazai elektronikus kormányzati információgazdálkodási projektekről, a Parlamenti Információs Rendszerről, az ágazati adat-szolgáltató és tranzakciós adatbázisokról is. A továbbiakban az információkeresés folyamatát, alapelemeit mutatja be a tanulmány az információt kereső ember szemszögéből, a modell ismertetését követően az információkereső rendszerek hatékonyságának mérésére szolgáló módszereket ismerjük meg. Az információ-szerzés kedvelt eszköze hazai vállalatoknál a sajtó-hírek figyelése, ezzel a kérdéssel foglalkozó tanulmány a hírfelügyelés hazai piacáról, nemzetközi kitekintéséről, piacáról, a speciális ügyféligényekről szól, konkrét példák bemutatásával. Megismertet a sajtófigyelés jogi szabályozásával és a sajtófigyelés történetével is. Magyarországon is felerősödött az üzleti hírszerzés iránti igény, fontos szereplője lett a gazdaságirányításnak. Célja a gazdasági biztonság megteremtése és fenntartása vállalati és nemzeti szinten egyaránt. A kémkedés illegális tevékenység, fel kell készülni a megelőzésére és elhárítására! Olvashatunk az információs munka hatékonysági kérdéseiről, az információmenedzsment kihívásairól, a stratégiai tervezés új módszereiről (informetria, bibliográfia). Megismerjük az adatbányászat, a CRM (Customer Relationship Management) és a piackutatás kapcsolatát, az adatbányászati tevékeny-

ség szerepét a tudásmenedzsment és az információbróker munkájában. A telefonon, az Interneten és az írott információkon kívül az interakciók, a párbeszéd is beletartoznak az információbróker eszköztárába; a megfelelő eszköz és a helyes módszertan biztosítja a hatékony elemzést. A tudástérkép segítségével rögzíthető, hogy milyen jellegű tudás, hol található meg, előnye az információ keresési idejének a csökkenése. A szövegbányászat bonyolult folyamatában a technológiákhoz, az eszközök működtetéséhez többoldalú szakismeret szükséges. Az automatikus információszerzés nyelvtechnológiai támogatásáról (tartalomelemzés), a szövegek rejtett tartalmának a feltárásáról, a munkaerőpiacon is hasznosítható szövegelemzési módszerekről és a számítógépes tartalomelemzés típusairól olvashatunk a kötet utolsó három tanulmányában.

Napjainkban az üzleti, gazdasági hírszerzés alapvető fontosságúvá vált a gazdaság irányításában a döntéshozók számára. A technika rohamos fejlődésével párhuzamosan nő a hozzáférhető információk mennyisége. Talán ebből a vázlatos ismertetésből is kitűnik, hogy a kötet tanulmányai szerzőinek rendkívül sok mondanivalójuk van a gazdasági hírszerzésről, annak módszereiről, lehetőségeiről az információbrókerek, az információmenedzsment számára. Érdemes ezért áttanulmányozni mindazoknak, akik a gazdasági információk szerzésével, feldolgozásával, továbbításával és felhasználásával bármilyen kapcsolatban vannak.

Rubóczky István

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

BARAKONYI Károly

Metaphors in the strategy making

Studying the latest years strategy management literature we can experience that novel, often astounding metaphors contented conceptions have appeared beside the generic, findable in the textbooks strategies.

After reviewing the idea of metaphor the author presents some well known and new metaphors, which can help in finding the winning strategy.

HANYECZ Lajos

Planning processes and the system operation

The planning is a result oriented management tool, the basis of the operation. Beside the results the planning has had some critics either strategic or operational aspects: the planning processes have been too difficult, not use suitable methods etc. After presenting a cybernetic aspect theoretical model the author analyzes two variations of in practice used traditional logics and the processes of the optimizational approached planning.

VÖRÖS Zsuzsanna

Which tools can help to improve in the company competitiveness? Analysis and ideas by the MÁV ZRT. SZŰ operation

In retention, development of the railway transport the railway companies need to prepare to develop an effective, profitable course of business. Therefore they need to study the railway processes, analyze where, which activities have been loss-making. After these the company interest wants to finish, reorganize or outsource the loss-making activities. The author presents some breakouts to the Hungarian Railway Company in her paper.

AGÁRDI Irma – BAUER András

Effects of the retail strategic alliances to the retailers' marketing activity and performance

From the second half of the '90s the strategic alliances, the long term cooperations have been increasingly role in the domestic food and FMCG retail.

On the level of the alliances the market success has been obvious, which has well presented in the annual retail rankings. The article examines the issue from the retailers' point of view: whether the accession to the alliance has effectively improved the retailer's performance and which dimensions through.

STERBENZ Tamás

Performance

appraisal in the professional basketball

In the professional sport as in every industry the performance appraisal is very important.

The applied methods have to measure the team performance, compare that to the opponent's performance, determine those factors and standards which need to the successful show.

The methods have to measure the personal performance of the players, the degree of the personal contribution to the team result, and give informations to the market, because the players have been appraised by their early performance.

At the same time the performance appraisal is the important source of the players' incentive therefore such methods need to develop in point of view of effective management which the targets of the organization and the personal goals coordinate successful.

C O N T E N T S

STUDIES AND ARTICLES

Barakonyi Károly

Metaphors in the strategy making..... 2

Hanyecz Lajos

Planning processes and the system operation 11

Vörös Zsuzsanna

Which tools can help to improve in the company competitiveness? – Analysis and ideas by the MÁV ZRT. SZŰ operation..... 16

Agárdi Irma – Bauer András

Effects of the retail strategic alliances to the retailers' marketing activity and performance 25

Sterbenz Tamás

Performance appraisal in the professional basketball...35

Case study

Vastag András – Péli Gergely – Bódis Lívía – Honti Katalin – Lennert Krisztina

Spin-off – lesson of a tender 42

Book reviews 50

VEZETÉSTUDOMÁNY

A SZERZŐKNEK

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

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

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

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

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

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint - átvett forrás esetén - pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. "Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!").

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

elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

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

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

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca (www.itcompany.com/info retriever/inetcite.htm) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a Guide to Citing Internet Sources (www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardstint.html).

A Modern Language Association of America (MLA) - egyébként szintén sok helyütt alkalmazott - hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az MLA-Style Citations of Electronic Sources (www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html).

Az APA Publication Manual Crib Sheet (www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

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

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